



**ZBORNÍK VEDECKÝCH PRÁC**  
**PROCEEDINGS OF SCIENTIFIC PAPERS**

**EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT  
PODNIKU  
2019**

**ECONOMICS, FINANCE AND BUSINESS  
MANAGEMENT  
2019**

Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave  
Faculty of Business Management of the University of Economics in Bratislava



**ZBORNÍK VEDECKÝCH PRÁC**  
*PROCEEDINGS OF SCIENTIFIC PAPERS*

**EKONOMIKA, FINANČIE A MANAŽMENT  
PODNIKU  
2019**

*ECONOMICS, FINANCE AND BUSINESS  
MANAGEMENT  
2019*

**Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave**  
*Faculty of Business Management of the University of Economics in Bratislava*

**ISBN 978-80-225-4680-5**

**Zostavovatelia (Editors)**

Peter Markovič, Ekonomická univerzita v Bratislave

Miroslav Tóth, Ekonomická univerzita v Bratislave

**Vedeckí recenzenti (Scientific reviewers)**

Miroslav Grznár, profesor emeritus

Milan Rajňák, profesor emeritus

**Vydavateľ (Publisher):**

Ekonomická univerzita v Bratislave (University of Economics in Bratislava)

Vydavateľstvo EKONÓM (publishing house EKONÓM)

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Slovak Republic

**Rok vydania (Year of publishing):** 2019

© **Copyright:** Authors of the papers

**ISBN 978-80-225-4680-5**

## **Obsah (Contents)**

### **Peter Badura**

Porovnanie finančných transakcií realizovaných centralizovaným a decentralizovaným spôsobom 11  
(Comparison of financial transactions carried out in a centralized and decentralized manner)

### **Richard Bednár – Natália Tarišková**

Ways of generating revenue in start-ups 19

### **Benita Beláňová**

Kybernetická bezpečnosť ako súčasť IT Governance 25  
(Cyber security as a part of IT Governance)

### **Miloš Bikár – Miroslav Kmeťko**

Úrokové miery a štátny dlh 36  
(Interest Rates and State Debt)

### **Jana Blštáková – Zuzana Joniaková**

Strategický biznis partner ako rola personálneho útvaru v ére priemyslu 4.0 – výsledky skúmania na Slovensku 43  
(Strategic business partner as the role of HR department in 4.0 industry – research results in Slovak companies)

### **Vladimír Bolek**

Vzdelávanie manažérov v IKT v kontexte vývoja spoločnosti 53  
(Lifelong Learning of ICT Managers in the Context of Society Development)

### **Sylvia Bukovová**

Vzdelávanie – kľúčový faktor rozvoja a kvality ľudského kapitálu 62  
(Education - the key factor in development and quality of human capital)

### **Jana Centárová – Lea Pusztiová**

Vzdelávanie manažérov 73  
(Education of managers)

### **Matej Černý**

Informačné systémy podľa úrovne riadenia 80  
(Information Systems According to Management Level)

### **Andrea Čambalíková – Ľuboslav Szabo**

Moderné manažérske metódy, techniky a nástroje vo svete 90  
(Modern management methods, techniques and tools in the world)

### **Nina Dědečková**

Post-byrokratická organizácia a zmeny v prístupe ku kontrole 101  
(Post-bureaucratic organization and changes in approach to control)

<b>Arman Dehghani – Eleonora Fendeková – Peter Markovič</b> Performance Measurement of Occupational Safety and Health Management	<b>107</b>
<b>Andrej Dupal'</b> Štandardizácia a normalizácia ako klasický a novodobý pojem (fenomén) rozvojových procesov v podniku (Standardization and normalization as classic and modern concept (phenomenon) development processes in the enterprise)	<b>114</b>
<b>Ivona Ďurinová – Gabriela Dubcová</b> Podnikateľské prostredie v Slovinsku z hľadiska uplatňovaných daňových stimulov (The Business Environment in Slovenia in Terms of applied Tax Incentives)	<b>122</b>
<b>Eleonora Fendeková</b> Analytické prístupy k cenovej regulácie monopolu – podpora rozvoja ekonomiky (The analytical approaches for the Monopoly Price Regulation - Support of Economy Development)	<b>131</b>
<b>Elena Fetisovová – Andrea Lukačková – Marián Smorada</b> Vybrané aspekty predikcie finančného zdravia podniku (Business Financial Health Prediction – Selected Aspects)	<b>138</b>
<b>Jana Filanová</b> Špecifikácia rozdielnosti modelov v kontexte s IT Governance (Specification of model differences in the context of IT Governance)	<b>145</b>
<b>Eubica Foltínová</b> Význam investícií do ľudského kapitálu a vzdelania pre ekonomický rast (The importance of investing in human capital and education pre-economic growth)	<b>154</b>
<b>Denisa Gajdová</b> Družstvá ako nástroj trvaloudržateľného rozvoja hospodárstva prostredníctvom družstevných hodnôt a princípov (Cooperatives as a Tool of Sustainable Development of Economy through Cooperative values and principles)	<b>162</b>
<b>Hana Gažová Adamková</b> Vplyv open spac na duševné zdravie zamestnancov (Open Space impact on the mental health of employees)	<b>171</b>
<b>Nora Grisáková – Peter Štetka</b> Motivácia k inováciám v rôznych trhových štruktúrach (Incentive to innovate in different market structure)	<b>180</b>
<b>Anna Hamranová – Miloš Bodiš</b> Vybrané prístupy k ekologickej IT Governance (Selected approaches to Green IT Governance)	<b>1</b> <b>88</b>
<b>Anna Harumová</b> New rules on transfer pricing documentation	<b>199</b>

<b>Vladimír Hojdík – Štefan Majtán</b> Prístupy k hodnoteniu reputácie v digitálnom prostredí (Approaches to evaluation of reputation in digital environment)	<b>212</b>
<b>Dana Hrušovská – Katarína Grančičová</b> Znalosť značky je faktor úspešnosti (Brand knowledge is a success factor)	<b>222</b>
<b>Eduard Hyránek – Branislav Mišota</b> Analýza výkonnosti spoločnosti IBM Slovensko pomocou modelov HGN (Performance analysis of IBM Slovakia using HGN models)	<b>231</b>
<b>Zuzana Jakubová</b> Venture kapitál v rodinných podnikoch (Venture Capital in Family Businesses)	<b>239</b>
<b>Nadežda Jankelová – Diana Puhovichová</b> Súčasný stav znalostného manažmentu v malých podnikoch na Slovensku (Current status of knowledge management in small enterprises in Slovakia)	<b>247</b>
<b>Veronika Jánošová</b> Lízingový trh dosiahol predkrízovú úroveň (The leasing market has returned to the pre-crisis level)	<b>257</b>
<b>Lenka Kalusová</b> Finančná štruktúra slovenských priemyselných podnikov (Financial structure of Slovak industrial enterprises)	<b>264</b>
<b>Jakub Kintler</b> Výpočet náhrady škody-straty na zárobku zamestnanca podniku kreatívneho priemyslu podľa legislatívnych ustanovení § 446 Občianskeho zákonníka (Employee salary compensation caused by damage at the company of creative industry under the legislation of the § 446 Civil codex of Slovakia)	<b>273</b>
<b>Jana Kissová</b> Alternatívy zodpovednosti podnikov v rámci konceptu trvalej udržateľnosti (Alternatives to corporate responsibility under the concept of sustainability)	<b>282</b>
<b>Mária Kmety Barteková – Helena Majdúchová</b> Creative Industry and Measurement of its Impact on the Economy Performance in the Slovak Republic and in Slovenia	<b>289</b>
<b>Andrej Kovalev</b> Podnikové stratégie v kreatívnych odvetviach v kontexte paradigmy profesie manažér (Business strategies in creative industries in the context of the paradigm profession manager)	<b>300</b>

<b>Milan Kubica</b> Komparácia medzinárodných ohodnocovacích štandardov z pohľadu prienikov metodiky ohodnocovania v SR (Comparison of international valuation standards from the view of the slovak valuation methodology)	<b>308</b>
<b>Magdaléna Kubranová</b> Vplyv integrácie kapitálových trhov na alternatívne financovanie podnikov v EÚ (The Integration of Capital Markets Impact on Alternate Businesses Financing in EU)	<b>316</b>
<b>Iveta Kufelová – Monika Raková</b> Analýza skúsenostnej krivky a možnosti jej využitia v cenotvorbe (Analysis of experience curve and possibilities of its use in pricing)	<b>326</b>
<b>Gizela Lénártová</b> Zdaňovanie príjmov z kapitálového majetku v národnom a medzinárodnom kontexte (Taxation of Capital Gains in National and International Context)	<b>334</b>
<b>Peter Markovič – Mária Kozáková</b> Budovanie pozitívnej reputácie podniku vo vzťahu k investorom (Building a positive corporate reputation in relation to investors)	<b>345</b>
<b>Natália Matkovčíková</b> Pracovné prostredie a pracovné podmienky zamestnancov ako nástroj ekonomickej návratnosti v oblasti BOZP v podnikoch SR (Workplace environment and workplace conditions of employees as a tool of economic return in the field of OSH in Slovak companies)	<b>354</b>
<b>Marta Matulčíková</b> Metódy vzdelávania v ďalšom kvalifikačnom vzdelávaní (Methods of education in further qualification education)	<b>360</b>
<b>Martin Matušovič – Dana Hrušovská</b> Inovácia distribúcie autorských diel Copyright distribution upgrade	<b>371</b>
<b>Juraj Mišún</b> Zmeny intenzity kontrolovania – manažér v role objektu kontrolovania (Changes in intensity of control – manager in the role of object of control(-ling))	<b>382</b>
<b>Ivana Mišúnová Hudáková</b> Startupy na ceste za podnikateľským úspechom (Startups on the way for business success)	<b>391</b>
<b>Elena Moravčíková</b> Hodnotenie finančného zdravia cukrovarov v SR (Evaluation of slovak sugar Refineries financial Health)	<b>404</b>



<b>Emília Papulová</b> Sustainability of competitive advantages and innovation in small and medium-sized enterprises	<b>408</b>
<b>Petra Polečová</b> Nové možnosti financovania malých a stredných podnikov (New Financing Opportunities for Small and Medium-Sized Companies)	<b>418</b>
<b>Anna Polednáková</b> Organizational and human aspects of post-acquisition integration	<b>427</b>
<b>Kludia Porubanová – Alexandra Biela</b> Zvýšenie efektivity výrobného procesu implementovaním novej výrobnjej technológie (Increase the efficiency of the production process by implementing new production technology)	<b>434</b>
<b>Katarína Procházková</b> Slovak startups in the international markets	<b>445</b>
<b>Katarína Remeňová</b> Decision making style of a manager and functional area of control	<b>455</b>
<b>Patrik Richnák – Mária Čornejová</b> Trend rozvoja elektromobility v európskom priestore (The trend of electromobility development in the European Area)	<b>462</b>
<b>Anita Romanová – Natália Švejdová</b> Informačná gramotnosť – nástroj budovania informačnej spoločnosti (Information literacy - an information society building tool)	<b>476</b>
<b>Daniela Rybárová</b> Mapovanie vybraných odvetví kreatívneho priemyslu v krajinách V4 (Mapping of selected branches of creative industry in V4 countries)	<b>487</b>
<b>Peter Sekáč</b> Manažment a controlling pracovného kapitálu zameraný na pohľadávky (Management and Controlling of Working capital focusing on receivables)	<b>495</b>
<b>Zuzana Skorková</b> Kritika byrokracie (Critics of bureaucracy)	<b>506</b>
<b>Štefan Slávik</b> Personálne pozadie startupov (Personal background of start-ups)	<b>516</b>

<b>Ľuboslav Szabo – Andrea Āambalíková</b> Tradičné manažérske metódy, techniky a nástroje uplatňované v podnikoch na Slovensku (Traditional management methods, techniques and tools applied by companies in Slovakia)	<b>525</b>
<b>Miroslava Szarková</b> Neformálna vnútro podniková komunikácia a sociálne siete (Informal intracompany communication and social networks)	<b>532</b>
<b>Slavka Šagátová</b> Vývoj vybraných sektorov kreatívneho priemyslu v európskych krajinách (Development of selected sector of the creative industry in European countries)	<b>539</b>
<b>Natália Tarišková</b> Project Management and Creative Industry	<b>545</b>
<b>Miroslav Tóth</b> Slovenské potraviny v obchodných reťazcoch (Slovak Foods in Stores)	<b>557</b>
<b>Alena Tóthová</b> Āasové rady finančných výsledkov stavebných podnikov v SR (Time series of financial results of construction enterprises in the SR)	<b>564</b>
<b>Anikó Törökóv</b> IT Governance ako súčasť digitálnej transformácie (IT governance as part of the digital transformation)	<b>573</b>
<b>Katarína Vavrová</b> Environmentálne dane v prostredí priemyselnej revolúcie 4.0. (Environmental Taxes in the Environment of the Industrial Revolution)	<b>586</b>
<b>Branislav Zagoršek</b> Odlišnosť v podnikateľskom modeli startupov s trhovým potenciálom väčším ako miliarda EUR (Differences in business model of startups with market potential higher than 1 billion EUR)	<b>596</b>
<b>Peter Zahradník</b> Optimalizácia efektívneho využívania kancelárskych aplikácií v podniku (Optimize the efficient use of office applications in the business)	<b>602</b>
<b>Eliška Záležáková</b> Nová výzva – strieborná ekonomika (New challenge – silver economy)	<b>615</b>

## **Porovnanie finančných transakcií realizovaných centralizovaným a decentralizovaným spôsobom**

### **Comparison of financial transactions carried out in a centralized and decentralized manner**

**Peter Badura**

#### **Abstract**

*Significant, groundbreaking innovations are not very common in the financial market. One of the latest innovations that has already affected the financial market and transactions is the blockchain technology and cryptocurrencies generally. The aim of this article is to compare the number of transactions that can be carried out by selected centralized entities (e.g. through VISA or PayPal companies) to the ones carried out in a decentralized manner (using selected cryptocurrencies). Our main comparison criterion was TPS - Transactions per Second. Data for the comparison was obtained from specialized websites. We have concluded that although cryptocurrencies cannot match traditional companies yet, they have great potential for the future. For example, in the case of bitcoin, it is the so-called Lightning network, which is theoretically possible of processing hundreds and millions of transactions each second.*

**JEL classification:** G15, G23, G29

**Keywords:** cryptocurrencies, payments, transactions

#### **1 Úvod**

Vo svete financií sa inovácie nevyskytujú až tak často ako v iných oblastiach. Banky či poisťovne sú považované za konzervatívne a stabilné inštitúcie, podliehajúce prísne doзору a pravidlám. Ak už na finančnom trhu dochádza k nejakým významnejším zmenám, či posunom vpred, ide najmä o uvedenie nových finančných nástrojov (CFD, ETF) alebo zavedeniu nových pravidiel (KYC – Know Your Customer; AML – Anti Money Laundering a pod.). V takomto prostredí musia preto byť finančné inštitúcie veľmi opatrné, čo sa týka akéhokoľvek experimentovania a zavádzania novínok, ktoré nie sú plne overené. Otázkou však je, či tým na druhej strane nie sú príliš zviazané a ne strácajú konkurenčnú výhodu.

Výzvami pre budúcnosť, či novými hrozbami, pre banky, poisťovne, finančné inštitúcie všeobecne, by mohol byť najmä pokrok v oblasti tzv. Fintech (spojenie financií a technológií – napr. bezkontaktné platby hodinkami a mobilnými telefónmi) alebo v oblasti decentralizácie, pri ktorej sa stráca význam sprostredkovateľa finančných operácií. V prvom prípade sa finančné transakcie a zisk z nich presúvajú z tradičného bankového sektora k alternatívnym spoločnostiam – ako sú napríklad Paypal, Apple Pay, Alipay. V druhom prípade nejde len o nahrádzanie jednej inštitúcie druhou, ale o úplné vynechanie prostredníkov – kedy sú transakcie uskutočňované a potvrdzované mnohými malými decentralizovanými subjektami. V tomto článku sa zameriame najmä na druhý uvedený prípad, technológiu blockchain a takzvané kryptomeny.

#### **2 Cieľ a metodológia**

Hlavným cieľom tohto článku je porovnať maximálne množstvo transakcií, ktoré na 1 sekundu dokážu spracovať vybraní poskytovatelia (Visa a PayPal) s tými, ktoré je možné uskutočniť decentralizovaným spôsobom (technológia blockchain a kryptomeny). Tak možno určiť či vôbec, a ak áno tak do akej miery, môžu byť kryptomeny priamou hrozbou pre finančné inštitúcie z pohľadu množstva a rýchlosti vykonávaných transakcií už v súčasnosti.

Objektom nášho skúmania sú tak centralizované a decentralizované formy finančných transakcií. Predmetom skúmania sú samotné transakcie, ich množstvo a rýchlosť realizácie.

Hlavnou metódou bude komparácia tzv. TPS (Transactions Per Second). Údaje, ktoré budú použité pre porovnanie pochádzajú najmä zo špecializovaných webových stránok venujúcich sa trhu kryptomien (najmä bitinfocharts.com a coincheckup.com) ako aj webstránok a oficiálnych štatistík samotných kryptomien.

### 3 Výsledky výskumu - porovnanie uskutočnených transakcií

V Tabuľke 1 sumarizujeme zistené údaje o dosiahnutých TPS za vybraných poskytovateľov a kryptomeny. Z nich boli do tabuľky vybrané najmä tie, kde bol údaj o TPS dostupný a potvrdený nielen teoreticky ale aj v praxi.

#### Tabuľka 1

Porovnanie počtu transakcií na jednu sekundu

Spoločnosť resp. kryptomena	Maximálne TPS	Bežné TPS
VISA card	65 000	1 700
PayPal	---	313
Bitcoin	7	4
Ethereum	15	7
Ripple	1 500	10
Litecoin	28	0,28
Monero	30	0,06
Nano	756	0,10
Komodo	17 429	1,33

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo stránok [www.bitinfocharts.com](http://www.bitinfocharts.com), [www.coincheckup.com](http://www.coincheckup.com), [www.nanode.co](http://www.nanode.co), [www.coinfairvalue.com](http://www.coinfairvalue.com), [www.cryptocartography.io](http://www.cryptocartography.io) a infografiky zo stránok [www.visa.gr](http://www.visa.gr)

V nasledujúcom texte budeme jednotlivé centralizované a decentralizované spôsoby finančných transakcií podrobnejšie analyzovať.

#### 3.1 Transakcie uskutočnené prostredníctvom centralizovanej spoločnosti

Do skupiny spoločnosti, ktoré realizujú finančné transakcie vlastnými prostriedkami a na centralizovanej báze, sme zahrnuli spoločnosť VISA a PayPal.

##### VISA

Spoločnosť VISA (2019) deklaruje, že jej aktuálna maximálna TPS kapacita je 65 000 transakcií za sekundu (v závislosti od zdroja možno tiež nájsť údaj 54 000 TPS – tam však ide najmä o staršie zdroje informácií). S modernizáciou výpočtovej techniky a technologickým postupom všeobecne sa táto teoretická kapacita zvyšuje každý rok. V bežnej praxi sa skutočný počet transakcií pohybuje na úrovni okolo 1 700 TPS, s krátkodobými vrcholmi na úrovni okolo 4 000 TPS.

Aj keď sa mnoho vývojárov v oblasti blockchainu a decentralizovaných finančných operácií snaží dosiahnuť métu okolo 50 000 TPS, v skutočnosti by malo byť ich hlavným cieľom dosiahnuť stabilný tok transakcií niekde na úrovni podstatne nižších 4 000 TPS. To by postačovalo na to, aby sa už mohli rovnať so spoločnosťou ako je VISA, a to aj v časoch najväčšieho náporu na platobných termináloch.

##### Paypal

Spoločnosť PayPal sprostredkováva platby najmä prostredníctvom vlastnej platobnej brány na internete. Majiteľom platobných kariet umožňuje platiť obchodníkom tak, aby ich údaje nemohli byť zneužitú. Z roka na rok spoločnosť sprostredkúva viac a viac transakcií. Za rok

2018 to bolo priemerne 313 transakcií v prepočte na každú jednu sekundu (PayPal, 2019). Maximálny počet transakcií, ktorý je PayPal schopný spracovať na sekundu nie je známy - presnejšie je len málo dostupných údajov, ktoré sa navyše líšia. Oficiálne vyjadrenie spoločnosti sme k danej téme nenašli.

### ***3.2 Transakcie uskutočnené na decentralizovanom princípe***

Transakcie na decentralizovanom princípe sú realizované najmä prostredníctvom technológie blockchain. Kryptomeny, ktoré ju využívajú, sú len užším pojmom a platí, že v skutočnosti je technológia blockchain využiteľná aj v mnohých iných oblastiach života.

#### **Blockchain**

Blockchain je najširší pojem a označuje celú technológiu. Ako uvádzajú autori Nawari a Ravindran (2019): „Blockchain je v podstate decentralizovaná kniha, ktorá zaznamenáva každú transakciu uskutočnenú v sieti, známu ako „blok“, a ktorá obsahuje šifrované údaje celej histórie transakcií. Implementácia takejto decentralizovanej technológie v akomkoľvek odvetví by si vyžadovala zvýšenú bezpečnosť, vynútila si zodpovednosť a mohla by potenciálne urýchliť posun v dynamike pracovných tokov - zo súčasnej hierarchickej štruktúry na decentralizovaný, kooperatívny reťazec velenia a ovplyvniť kultúrnu a spoločenskú zmenu prostredníctvom podpory dôvery a transparentnosti.“

Podľa štúdie autorov Zhang et al. (2019): „Blockchain ponúka inovatívny prístup k ukladaniu informácií, uskutočňovaniu transakcií, vykonávaniu rôznych funkcií a budovaniu dôvery v otvorenom prostredí. Mnohí považujú blockchain za technologický prielom v kryptografii a kybernetickej bezpečnosti, pričom prípady použitia siahajú od globálne nasadených kryptomenových systémov, ako je bitcoin, až po inteligentné zmluvy, inteligentné siete prostredníctvom internetu vecí a pod.“

To potvrdzujú aj autori Hughes et al. (2019), ktorí uviedli: „Technológia blockchainu, na ktorej sú založené kryptomeny, má potenciál rozšíriť sa a byť aplikovaná aj v podnikovej sfére. Blockchain môže byť využitý napríklad na podporu inovácií a zvýšenie efektívnosti v nových oblastiach - vrátane riadenia digitálneho umenia, dodávateľských reťazcov a zdravotnej starostlivosti. Stále však existujú technické, organizačné a regulačné obmedzenia, s ktorými je nutné sa vysporiadať predtým, ako bude táto technológia použiteľná v širšej miere.“

Rosenberg (2019) sa vo svojom článku zamerail najmä na využitie blockchainu vo sfére finančných transferov a konštatuje: „Blockchain - technológia, ktorá našla svoje prvé a hlavné uplatnenie v kryptomenách, sa bude v budúcnosti používať ďaleko za touto hranicou a potenciálne urýchli cestu k budúcnosti bez hotovosti. Vďaka nej by sa mohol urýchliť aj medzinárodný prevod peňazí, pretože transakcie v kryptomenách sa k príjemcovi na druhej strane sveta môžu dostať len v priebehu niekoľkých minút. To sa samozrejme deje rýchlejšie alebo pomalšie - v závislosti od danej kryptomeny.“

Na tému transakcií a ich rýchlosti sa zamerali tiež autori Feng et al. (2019). Tí však vo svojom článku uvádzajú: „Blockchain (BC), ako vznikajúca technológia distribuovanej databázy s pokročilou bezpečnosťou a spoľahlivosťou, pritiahla veľkú pozornosť odborníkov, ktorí sa venovali elektronickému financovaniu, ochrane duševného vlastníctva, internetu vecí (IoT) a pod. Neefektívna rýchlosť spracovania transakcií, ktorá bráni väčšiemu rozšíreniu BC, sa však ešte stále nevyriešila.“

Ako možno vidieť, využitie takejto technológie siaha do mnohých oblastí života - a aj keď sa v súčasnosti primárne využíva pre finančné operácie, v budúcnosti je možné aplikovať ju napríklad aj v podnikovej sfére pri sledovaní logistických procesov a pod.

My môžeme najdôležitejšie informácie o tejto technológii zhrnúť do niekoľkých viet. Podstatou technológie blockchain je decentralizovaná výmena šifrovaných informácií medzi všetkými zúčastnenými subjektami. Tieto informácie sú distribuované vo forme na seba nadväzujúcich blokov dát. Každý ďalší blok obsahuje informáciu o predchádzajúcom bloku, čím sa zamedzí dodatočnému pozmeňovaniu údajov. V prípade, ak by sa dodatočne zasiahlo do niektorého z už potvrdených blokov, stali by sa neplatnými všetky tie, ktoré naň nadväzovali a boli vytvorené neskôr.

### **Bitcoin**

Prvý a zároveň najznámejší zástupca sveta decentralizovaných transakcií, založených na technológii blockchain, je bitcoin (BTC). Ako uviedol Badura (2013): „Bitcoin je virtuálna, internetová peňažná mena, ktorá vznikla v roku 2009. Je ňou možné platiť prostredníctvom decentralizovanej P2P (peer-to-peer) siete.“ Na rozdiel od centralizovaných riešení prostredníctvom jednej spoločnosti (Visa, PayPal) sa tu transakcie potvrdzujú prostredníctvom mnohých malých decentralizovaných subjektov. Takémuto spracovávaniu a potvrdzovaniu sa hovorí „mining“ alebo „ťažba“.

Vypočítať množstvo transakcií za sekundu je pomerne jednoduché. Ide o vzťah medzi veľkosťou jedného bloku transakcií, priemernou dobou vytvorenia nového bloku a priemernou veľkosťou jednej transakcie. V prípade bitcoinu je vytvorený nový blok o veľkosti 1 MB približne každých 10 minút a priemerná veľkosť transakcie je aktuálne okolo 350 bytov (TradeBlock.com, 2019). V závislosti od týchto troch kľúčových faktorov sa počet transakcií, ktorý je spracovaný každú sekundu, uvádza na úrovni približne 4 transakcie (a závisí najmä od priemernej veľkosti transakcie v bytoch).

Bitcoin bol prvou kryptomenou, ktorá vznikla a má logicky najväčšiu komunitu vývojárov a používateľov. Napriek tomu, aktuálny počet transakcií nie je nijako ohromujúci. V súčasnosti je ako-tak postačujúci, no v čase najväčšieho rozmachu kryptomien (prelom rokov 2017-2018) sa na spracovanie transakcie čakalo niekoľko hodín a poplatky za každú jednu z nich sa pohybovali až na úrovni niekoľkých desiatok eur – ťažiar si totiž môžu vybrať, ktoré transakcie uprednostnia a logicky volia tie, ktoré im prinesú najväčšiu odmenu na vykonanú prácu (to je tzv. Proof of Work systém – skratka PoW).

Komunita okolo bitcoinu si tieto nedostatky uvedomuje a snaží sa ich odstrániť. V súvislosti s tým došlo tiež k niekoľkým rozdeleniam komunity a vzniku nových mien (napr. bitcoin cash, ktorý sa po ďalších nezhodách vo vlastnej komunite opäť rozdelil na bitcoin cash ABC a bitcoin cash SV). Obe tieto nové meny sa s problémom dlhého spracovávania transakcií snažili bojovať napríklad prostredníctvom zväčšenia bloku z 1 MB na 8 MB, resp. zavedením flexibilnej veľkosti bloku podľa aktuálnych potrieb trhu (v prípade zvýšeného počtu transakcií sa zväčšuje aj veľkosť bloku a naopak).

Tieto forky bitcoinu isté zlepšenia priniesli (o „forku“ hovoríme v prípade, keď z nejakého dôvodu dôjde k vytvoreniu novej vetvy blockchainu – môže ísť napríklad o vytvorenie alternatívnej meny – ako tomu bolo v tomto prípade, alebo napríklad o významné technické zmeny v doterajšom blockchaine – napríklad v prípade napadnutia siete hackermi). Nemožno však hovoriť o žiadnom prevratnom posune vpred. Zväčšenie bloku z 1 MB na 8 MB síce umožní spracovať viac transakcií za rovnaký čas, no stále je to len zanedbateľné množstvo – v porovnaní so spoločnosťou Visa či PayPal.

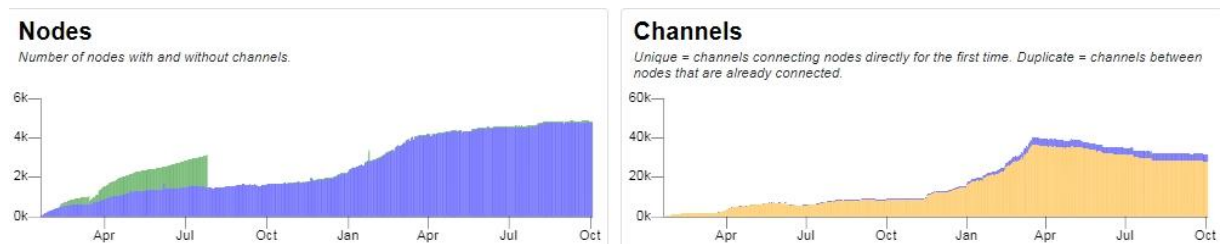
Najväčší pokrok sa preto očakáva od zavedenia takzvanej „Lightning Network“. Ide o pridanú, druhú vrstvu na základnom blockchaine (t.j. off-chain, teda mimo hlavného reťazca meny). Avšak, ako konštatovali autori Zhong et al. (2019): „Platby mimo reťazca sú dôležitou technikou na zlepšenie škálovateľnosti kryptomien na báze blockchainu. Keďže však

sumy uzamknuté v kanáloch mimo reťazca nemôžu prechádzať z jedného kanála na druhý, súčasné platobné systémy mimo reťazca majú svoje kapacity obmedzené.“

Druhá vrstva už nepracuje s veľkosťou bloku, či rýchlejším vytváraním blokov, ale s takzvanými uzlami a kanálmi medzi nimi. Uzly si medzi sebou vytvoria spojenia (tzv. kanály) do ľubovolnej výšky BTC. Takto vznikne hustá, navzájom prepojená sieť kanálov po celom svete. Tú je možné využiť na posielanie menších čiastok BTC v priebehu zlomku sekundy a za menej ako 1 cent. Na nasledovnom obrázku je vidieť vývoj siete Lightning Network, jej uzlov a kanálov v posledných 2 rokoch.

### Obrázok 1

Lightning Network - počet vytvorených uzlov a kanálov 2018-2019



Zdroj: <https://bitcoinvisuals.com/lightning>

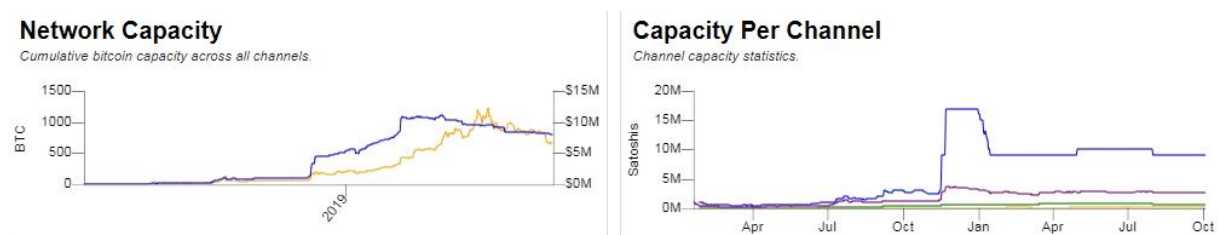
Ako možno vidieť, počet uzlov (tzv. nodes) postupne rastie. V posledných mesiacoch sa ich nárast znížil, no stále je možné vidieť nepatrný rast. Ich počet v súčasnosti (k 4. októbru 2019) je 4 759 uzlov.

Na druhej strane, počet vytvorených kanálov medzi uzlami postupne klesá (uzly vytvárajú alebo uzatvárajú platobné kanály s inými uzlami v sieti). Pokles vytvorených kanálov začal v marci 2019 a pretrváva do súčasnosti. K dnešnému dňu (4. október 2019) je počet vytvorených aktívnych kanálov na úrovni 27 667.

Na obrázku 2 možno vidieť priemernú kapacitu celej siete v BTC a USD.

### Obrázok 2

Lightning Network - kapacita siete v BTC a USD



Zdroj: <https://bitcoinvisuals.com/lightning>

Network Capacity - teda kapacita celej siete Lightning Network postupne klesá. Kým na svojom vrchole bola sieť schopná spracovať transakcie za vyše 12 miliónov dolárov, v súčasnosti je to na úrovni už len 6,5 milióna dolárov.

Čo sa týka priemerného kanála, ten je vytvorený na sumu 212 USD (opäť k 4. októbru 2019). Táto suma neznamená nejakú formu „kreditu“, ktorý je možné vyčerpať. Je to len maximálna suma, ktorú je možné poslať v rámci daného kanála, čiže ak by sa dva subjekty dohodli, že si budú navzájom posilať a vracat' 100 USD každú jednu minútu, tak takýto prevod je možné uskutočniť hoc aj 1 000 krát a celkovo tak na danom kanáli uskutočniť transakcie za 100 tisíc dolárov. To by mohlo byť zároveň dôvodom, prečo kapacita siete postupne klesá –

zatiaľ je totiž na počet zúčastnených subjektov a uskutočnených transakcií postačujúca a nevzniká tak dostatočný tlak na jej ďalší rast.

Pri Lightning Network je nutné uvedomiť si niekoľko základných skutočností. Doposiaľ ide iba o akúsi „testovaciu prevádzku“. Uzly a kanály väčšinou vytvárajú technicky zdatní jedinci. Spracovanie transakcií je tu okamžité. Poplatky sú minimálne - momentálne ide o centy - a to za desiatky až tisíce uskutočnených transakcií. Práve nízke poplatky za uskutočnené transakcie môžu byť ďalším dôvodom, prečo postupne klesá počet otvorených kanálov. Tie vytvárajú a udržiavajú najmä nadšenci, ktorí veria v budúcnosť danej technológie, no ktokoľvek by chcel na transakciách zarábať významnejšie sumy, s najväčšou pravdepodobnosťou by sa nakoniec vrátil ku klasickému potvrdzovaniu transakcií v „prvej vrstve“, a to prostredníctvom ťaženia BTC.

### **Ethereum**

Ethereum (ETH) je druhou najvýznamnejšou blockchain sieťou, s celkovou trhovou kapitalizáciou momentálne prekračujúcou 18 miliárd amerických dolárov. Špecifikom ETH je, že na svojom základe umožňuje fungovanie tzv. „smart kontraktov“. Ako uvádza Guo et al. (2019): „Ethereum je prominentná verejná blockchainová platforma, ktorá podporuje nielen bezpečný prenos kryptomeny, ale aj rôzne decentralizované aplikácie.“ Smart kontrakty môžu využiť napríklad iné kryptomeny, ktoré tak budú bežať na hlavnej sieti ethereum, čím však budú čerpať istú časť maximálnej kapacity pre uskutočnené transakcie.

Výraznou zmenou oproti bitcoinu je tiež to, že kým vytvorenie jedného bloku BTC trvá priemerne 10 minút, nové bloky v sieti ETH sa potvrdzujú približne 13 sekúnd. Ethereum sieť umožňuje uskutočniť maximálne 15 transakcií za sekundu. V súčasnosti sa uskutoční priemerne 7. Podobne ako bitcoin, aj komunita siete ethereum si uvedomuje limity pri uskutočňovaných transakciách a pracuje na viacerých riešeniach - ide napríklad o „Plasma“, ktorá by umožnila vykonávať transakcie mimo hlavnej siete (podobne ako tomu bolo v prípade BTC a Lightning Network) a tým zvýšiť ich celkový počet.

### **Ripple**

Ripple nie je kryptomenou v pravom slova zmysle. Na rozdiel od tradičných kryptomien, kde sa na potvrdzovaní blokov podieľa mnoho malých subjektov, je ripple centralizovanou menou. Je to práve jej centralizovaná povaha, ktorá umožňuje potvrdiť až 1 500 transakcií za sekundu. Vďaka tomu sa táto mena dostala do centra pozornosti mnohých komerčných subjektov, ktoré skúmajú možnosti jej využitia pre vlastné účely.

### **Ostatné kryptomeny**

Ďalšie významné kryptomeny - ako sú napríklad litecoin či monero síce tiež umožňujú vyšší počet transakcií, ako je tomu v prípade bitcoinu, no ako ukázala naša analýza (Tabuľka 1) v skutočnosti sa v súčasnosti v týchto sieťach zrealizuje menej ako 1 transakcia za sekundu. Do porovnania sme zaradili tiež dve kryptomeny, ktoré síce podľa trhovej kapitalizácie nepatria do prvej desiatky, no podľa nášho názoru prinášajú nové, veľmi zaujímavé riešenia využiteľné v krátkej budúcnosti.

Prvou z kryptomien, na ktoré chceme poukázať, je nano. Nano sa špecializuje práve na finančné transakcie (na rozdiel od mnohých iných, ktoré chcú riešiť aj pridané problémy, umožňujú smart kontrakty a pod.). Maximálna kapacita siete pri stress testoch z roku 2018 vykazovala dlhodobú udržateľnosť transakcií na úrovni 75 TPS a krátkodobé vrcholy na úrovni 756 TPS (Nano Tweet, 2018). Dlhodobo však komunita mieri na dosiahnutie cieľa niekoľko tisíc TPS. Nano opisuje transakcie vo vlastnej sieti ako bezplatné - vyvstáva preto otázka, do akej miery bude tento systém dlhodobo udržateľný.



Ďalšou kryptomenou, ktorú sme zahrnuli do porovnania, je komodo. To v súčasnosti umožňuje uskutočniť garantovaných 100 TPS, no tento počet platí len pre jednu, hlavnú sieť. Komodo však už pracuje na vytvorení ďalších, paralelných sietí, čím by sa počet transakcií postupne zvyšoval. Hoci sa už v súčasnosti hovorí o teoretických desiatkach tisíc transakcií a krátkodobo, na 1 minútu, bolo dosiahnutých 17 429 TPS (CryptoCartography.io, 2019), vývojári si dali ambiciózný cieľ, ktorým je dosiahnutie 1 000 000 TPS, a to v priebehu najbližších rokov. V tomto prípade platí, že čím väčšia bude užívateľská báza a čím vyšší počet paralelných sietí bude vytvorený, tým viac transakcií bude možné uskutočniť.

#### 4 Záver

Ako vyplynulo z našej analýzy a porovnania, kryptomeny zatiaľ nie sú (čo sa TPS týka) priamym ohrozením tradičných spôsobov uskutočňovania transakcií (VISA a PayPal). V čase zvýšeného záujmu o kryptomeny na prelome rokov 2017-2018, ich prevod medzi dvoma subjektami trval až niekoľko hodín a poplatok tvoril niekoľko desiatok eur.

Na druhej strane je tiež nutné uviesť, že niektoré z novších kryptomien prichádzajú s novým, inovátorským konceptom svojho fungovania a hoci v reálnom živote je počet transakcií zatiaľ len minimálny, ich maximálna priepustnosť do budúcnosti (ripple, nano, komodo) začína byť zaujímavá aj pre mnohé podnikateľské subjekty či finančné inštitúcie. Zatiaľ sa v tejto oblasti dokázala presadiť najmä mena ripple, a to aj vďaka svojej centralizovanej podobe, s maximálnou kapacitou na úrovni 1 500 TPS.

Čo sa týka najväčších blockchainových sietí - bitcoin a ethereum, tie nedosahujú vysoké čísla TPS, no pracujú na riešeníach prostredníctvom pridanej druhej vrstvy (off-chain), ktoré by umožnili vykonávať státisíce až milióny transakcií za zlomok sekundy a minimálnu cenu. Tieto riešenia sú viac-menej vo fáze vývoja a testovania a aj funkčný Lightning Network v sieti bitcoin nateraz nevykazuje žiadny významnejší nárast uskutočnených transakcií.

#### Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/2019 „Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikoch v SR.“ v rozsahu 100 %.

#### Použitá literatúra (References)

Badura, P. (2013). Elektronická mena bitcoin a jej dopad na podniky v SR. In *Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR* : zborník vedeckých statí : priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0042/13. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. pp. 42-47. ISBN 978-80-225-3780-3.

BitcoinVisuals.com. (2019). *Lightning*. <https://bitcoinvisuals.com/lightning/> [accessed 4.10.2019].

Bitinfocharts.com. (2019). *Cryptocurrency statistics*. <https://bitinfocharts.com/> [accessed 4.10.2019].

CoinCheckup.com. (2019). *Homepage*. <https://coincheckup.com/> [accessed 4.10.2019].

CoinFairValue.com. (2019). *Homepage*. [https:// www.coinfairvalue.com](https://www.coinfairvalue.com) [accessed 4.10.2019].

CryptoCartography.io. (2019). *Komodo*. [http://cryptocartography.io/txscl\\_vis/](http://cryptocartography.io/txscl_vis/) [accessed 4.10.2019].

Feng, L.B. et al. (2019). System architecture for high-performance permissioned blockchains. *Frontiers of Computer Science*. Vol. 13, Issue 6, pp. 1151-1165. ISSN 2095-2228.

Guo, D. et al. (2019). Graph structure and statistical properties of Ethereum transaction relationships. *Information sciences*. Vol. 492, AUG 2019, pp. 58-71. ISSN 0020-0255.

Hughes, A. et al. (2019). Beyond Bitcoin: What blockchain and distributed ledger technologies mean for firms. *Business Horizons*. Vol. 62, Issue 3, pp. 273-281. ISSN 0007-6813.

Nanode.co. (2019). *Homepage*. <https://www.nanode.co/> [accessed 4.10.2019].

Nawari, N.O. - Ravindran, S. (2019). Blockchain and the built environment: Potentials and limitations. *Journal of Building Engineering*. Vol. 25, SEP 2019, ISSN 2352-7102.

PayPal. (2019). *PayPal Q4-18 Investor Update*. <https://investor.paypal-corp.com/static-files/d7789358-2196-4799-8e0e-a3c3355407f3> [accessed 4.10.2019].

Rosenberg, J. (2019). Cryptocurrencies. Money is not everything but .... *Zeitschrift fur Herz Thorax und Gefasschirurgie*. Vol. 33, Issue 2, pp. 139-146. ISSN 0930-9225.

TradeBlock. (2019). *Historical Data*. [https://tradeblock.com/bitcoin/historical/1h-ftsize\\_per\\_avg-01101](https://tradeblock.com/bitcoin/historical/1h-ftsize_per_avg-01101) [accessed 4.10.2019].

Twitter. (2018). *Nano tweet*. <https://mobile.twitter.com/nano/status/1030482521916628993> [accessed 4.10.2019].

VISA. (2019). *VISA Fact Sheet*. <https://www.visa.gr/dam/VCOM/download/corporate/media/visanet-technology/aboutvisafactsheet.pdf> [accessed 4.10.2019].

Zhang, R. et al. (2019). Security and Privacy on Blockchain. *ACM Computing Surveys*. Vol. 52, Issue 3, Article No. 51. ISSN 0360-0300.

Zhong, L. et al. (2019). A secure large-scale instant payment system based on blockchain. *Computers & Security*. Vol. 84, JUL 2019, pp. 349-364. ISSN 0167-4048.

## Contact

### **Peter Badura**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
851 04 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: badura.peter@gmail.com

## **Ways of generating revenue in start-ups**

**Richard Bednár – Natália Tarišková**

### ***Abstract***

*A revenue generating is one of the main pillars in a business, which helps each company to exist and grow. Standard companies simple and well-known revenue models. Start-ups run their businesses in the blue ocean area, where standard methods do not work, so they have to find new revenue streams. In this paper, we analyse business models and financing methods in 76 start-ups and create typology of revenue streams, which should serve as an inspiration for start-ups.*

***JEL classification:*** M13, M21

***Keywords:*** start-up, revenue, revenue models

### **1 Introduction**

The main purpose of each business is to generate revenue. An entrepreneur has to create a functioning business model to be able to generate money and pay employees, rent, material, and commission in the form of profits. According to Wheeler and Hunger (2008), the business model is a method of making money in a given business environment. It includes the key structural and operational characteristics of the company – earns and makes profit. For standard business models of companies fail in approximately 50% of cases within five years from its inception (Badal, 2016). This is mainly due to insufficient market satisfaction.

However, the development of new technologies and the rapid development of the Internet have brought the trend of global businesses, who have managed to sell their products and services throughout the world over a short period of time. These businesses are called start-ups. The Ministry of Finance of the Slovak Republic defines start-up as a newly established enterprise, which materialized a certain idea into a product form, the added value of which lies in the exceptional market and the solution of the problem that has not been known to date. In the long run, such a company must be so- scalable (scale up). It means that its products and services begin to produce on a large scale in order to address the lack of the widest social group, or has the potential for rapid economic impact. The start-up product or service must have a technology and / or research base, must use IT for branding, selling, product or service development, and must address services that have a chance to succeed in market conditions from the start of business in the interest of clients. (Buchlákova, 2014) Start-up can therefore be defined as any start-up company that already exists on the market and creates a blue ocean in a given industry, has a higher business risk compared to a standard firm in establishing itself on the market, and is likely to grow rapidly after a successful start. CB Insight's research (2016), which analyzed the causes of the failure of 101 start-ups, showed that the most common reasons for failure include the lack of finance (29%) and problems with the pricing of goods and services (18%).

### **2 Ways of revenue generation**

The primary goal of doing business is therefore to generate finance for the needs of the company as well as for its interest groups. Failure to do so in most cases causes business failure. Every start-up should create an ideal model for cash-flow generation. The revenue model describes how the company earns, generating profit and sufficient capital for further investment. (Swayne & Doods, 2016) Wikipedia (2016) defines the revenue model as a specific money-generation framework and identifies four important components - resources for sale, their value,

price, and who is willing to pay for their value. According to John Mullins and Randy Komisar, each manager in generating the revenue model has to answer five basic themes - Table 1. The answers to these questions do not result in one big answer but in smaller responses that should be discussed and considered and then should be evaluated by numerical output.

**Table 1**

The concept of revenue model by Jon Mullins and Randy Komisar

<b>COMPONENTS</b>	
<b>I. Cash flow model</b>	Who purchases? How often? What costs? How much money does the company receive from the customer every time it buys?
<b>II. Gross margin model</b>	How much will remain to company on its income after paying the direct costs?
<b>III. Operational model</b>	In addition to the cost of the goods or services it sells, what else does it have to pay to sell?
<b>IV. Working capital model</b>	How fast do customers pay? How soon can they notify them of payment? Can the company pay the supplier later, only after the customers pay?
<b>V. Investment model</b>	How much money does the company spend before the customers pay enough money to cover operating expenses?

Source: Revenue model. [online]. [cit. 2019-09-10]. Available on: [https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_model)

After determining the basic concept of revenue generation, start-up should determine how cash flows will be generated. Osterwalder and Pigneur (2009) define basic forms of revenue generation. It may be the sale of property that is one of the most widespread where the ownership rights of the product are sold. Another way is the revenue from the using fee that comes from the use of a particular service. The more the customer uses the service, the more he pays. Telecommunications measure minutes or dates, hotels count the number of nights, and the number and weight of delivered packages are counted on the post office. On subscription, revenue is generated from a continuous sale of the service or product for a certain amount of time. Nokia offers a fee for the use of a music library, the gym sells a ticket for a certain period of time. Rental / lease / leasing is a revenue generated from the temporary grant of an exclusive right to use a particular asset for a fee. License fees generate money by giving customers the right to use someone else's intellectual property for a certain fee. Licensing is common in the media industry where content owners retain copyright while selling licenses. Brokerage fees are mainly used for brokerage activities. Intermediaries earn commissions each time they successfully negotiate a deal between the buyer and the seller. In advertising, revenue comes from charges for the use of a space, either a media or outdoor physical ad.

### **3 Goals and methods of research**

The main goal of the research work is to clarify and deepen the understanding of the ways of revenue generation in start-ups as well as their efficiency, and to analyse the applicability of multiple revenue models on theoretical basis. The second objective was to sample 76 start-ups and see which revenue models are the most often used. In examining the issue of revenue models start-ups have used the form of a controlled questionnaire. The questionnaire was filled in and the company was analysed personally at a meeting with the founder of the company. The aim of the questionnaire survey was to determine the development and status of start-ups by using method CANVAS. In this way, we analysed 76 start-ups and their business models. Part of the analysis was to investigate the ways in which revenue is generated.

The bulk of the start-ups in our research as categorized NACE (2016) it operates in the sector of professional, scientific and technical activities (30.26 %). This is due to the character of start-ups, which focus mainly on technological sectors with a high degree of innovation and science. More than 1/5 is devoted to trade, but the product is sold to customers in new ways, especially through online tools. The third most represented sector is administrative and support activities. Here we include start-ups that provide services for the improvement and streamlining of processes in companies, helping save costs and thereby increase profitability. The following sectors were represented: Information and support activities (7.89 %), health service (7.89 %), arts, entertainment and recreation (5.26 %), financial and insurance activities (2,63 %) and others. Most of the analysed start-ups were founded after 2013.

#### 4 Results

The most important indicator of our research were the revenues. In 2015, more than half of the analysed start-ups did not generate any sales (53.95 %). Overview in Table 2.

**Table 2**

Generated revenue

REVENUES (€)	%
0	53,95
0 - 1 000	3,95
1 000 - 10 000	10,52
10 000 - 100 000	21,05
100 000 - 500 000	7,89
500 000 and more	2,63

In the next phase of our research, we have thoroughly analysed all start-ups and their revenue generation methods. Of all start-ups, up to 15.79 % still have no idea of how they could sell their product or service, see Table 3.

**Table 3**

Ways of revenue generation

FORM OF REVENUE	%
sale of a one-time service	18,42
no model	15,79
sale of the product	17,11
subscription	17,11
freemium	10,53
commission	10,53
premium	3,95
sale of goods	2,63
subsidies	1,32
lease	1,32
payment for the license	1,32

Most start-ups generate income by selling services once (18.42 %). Companies are trying to create re-purchase motifs in this model. An example is the launch of Challengest, which

solves the problems of two large bonded groups. The first are companies that want to constantly receive better quality employees and looking for them among the best students. The second group consists of students who are looking for a job, but they cannot properly communicate their qualities to the interview. At the same time, they do not know themselves very well, they do not have a lot of work experience and so hardly know how to present their working characteristics. Challengest came up with a solution. If a company is looking for an employee for a specific position, it creates challenges along with a case study that follows a real problem, a situation that the employee will be addressed in the future. Subsequently Challengest sends message to students from the area, who are mostly 10 days to develop solutions. In this way, they can show their analytical talent and creativity to prove their potential. The best ones will receive valuable prizes and, most of the time, a job offer. Challengest sells its services one-time, according to the exact requirements of the client. To increase sales, it is currently seeking to establish long-term cooperation with companies (annual or two-year contracts).

The second largest share of the sample has start-ups that have not found a suitable revenue model yet (15.79 %). They are at the stage of looking for a form of revenue, or they are not considering any revenue model. The principle is that what is not measured, it is unable to innovate, to scale and to grow. Some of the analysed companies have voluntarily decided not to seek revenue streams and focus in its phase only to build a business model, shaping the product and building a customer base. An example is Vectary, which says that monetization slows down the development and increasing of start-ups, therefore the founders should do it at the right time.

The sale of products by the company itself was represented as the second in the order of revenue streams (17.11 %). An example is the start-up of Tageme. At the beginning of 2014, Tibor Nyitray lost his keys and took all the trouble from changing the locks to copying new keys for all the family. When he had the whole torture behind him, someone found his keys. Since he did not know who they belonged to, they did not get to the owner in time. After discussing with friend Michal Hynek and following brainstorming, they decided to create a solution - the Tageme pendant. They both started to analyze the competition immediately. The pendants already existed, but everyone had a problem - poor battery life, complicated use, or address display. On August 6, 2014, the company launched a crowdfunding campaign on Indiegogo, which aimed to reveal a real market interest. The first 30 pieces cost 9 USD. After sold out of this number, the price rose to 19 USD. As part of the Indiegogo campaign, Tageme's target was to raise 15,000 USD, which was over 299 USD. This pendant was bought by 130 people. Tibor Nyitray plans to produce pendants and then sell through your website, but also through channels such as gas stations, and newsstands.

Another form of revenue generation is a subscription (17.11 %). Piano Media has created a payment system that combines Internet portals and enables easy charging of their content. It was created as a joint project by Etarget and Next Big. It was launched in Slovakia on May 2, 2011. A single payment receives access to premium content and services on selected Slovak websites. The system has offered 60 content services on 12 different sites since its inception. Customers can order Piano services via the [www.pianomedia.sk](http://www.pianomedia.sk) portal, filling out a simple form. Once paid, they get the login information and can use the system. Lump fee is graduated according to the length of subscription (1,39 € / week, 3.90 € / month and 39 € / year). It is paid by transfer, deposit on account, credit card, SMS, PayPal, and news is a mail order over the mail where the customer pays for the pickup - the contract. Revenues from sales are divided as follows: 40 % of the payment remains the medium on which there was a payment of 30 % shall be distributed among the media that the user visits (the key to split the time spent on a given medium) and the remaining 30 % left Piano to run the system. Money is divided between those

media that the client actually reads. It decides which one wants to support, and then those specific media get more money to improve their content.

## **5 Discussion**

From the results of the analysis and comparisons of the literature in the field of revenue models, we found the following. The revenue model of John Mullins and Randy Komisar does not describe revenue models, but rather, it's about the five pillars where every revenue model strategy should stand. If the start-up on these bases builds its revenue streams, and realizing the causes and consequences that the authors say can reduce the likelihood of failure. The authors, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, describe forms of sales of goods and services, and they issue them as revenue models. At the same time, two categories are created for the same or similar sales method. Examples are usage fees where, according to the author, the customer pays, for example, for communications services for every minute called, and at the same time defines in another part the way of renting, which is also the service where the customer pays for the number of days. In both cases, it is the same way of selling - payment for use. Other models, in our opinion, repeat the previous ones. None of these, however, provides a clear and structured categorization.

An analysis of 76 start-ups showed that more than half did not generate any revenue. Most of them are in the revenue model search, product testing, or are focused on creating client databases and still provide basic service for free. Only 10 % of start-ups have earned more than 100,000 €. Analysed firms exist on average 2.5 years and is thus are relatively new start-ups that are still being introduced in the market. More than 15 % of start-ups have no revenue model. A third of start-ups generates money from sales of services and products. This is the simplest form of money generation where the customer immediately pays when the product is delivered. The least used forms include a premium model, subsidies, rental and license fee. Companies often use a combination of these methods to create synergies and achieve more revenue. In some cases, combining different methods of generating money decomposes the risk in times of crisis.

Based on revenue generating methods in our research, we suggest the following categorization of revenue models in three ways: in terms of value creation (production / value creation and sales / intermediation), income generation (standard, freemium and premium) and timing of payment (subscription, payment for number and commission for sale).

## **6 Conclusion**

Revenue generation is one of the cornerstones of any business that makes the company grow. Start-ups run in the blue ocean, that is, in markets that have not been discovered before, and where standard methods do not work, so they have to look for new revenue streams. In the theoretical part of our work, we have compiled an overview of professional literature and currently used income models. We have analysed 76 start-ups and their income models in the research section. And in the discussion, we have created our own categorization of models in three ways. It should be used as an inspiration for professional public and practice.

## **Acknowledgement**

The paper publishes research results of project in grant scheme VEGA MŠ SR n. 1/0631/19 “Metamorphoses of start-ups on the way for the business success“.

## References

Badal, S. (2016). *Why So Many New Companies Fail During Their First Five Years*. <http://www.gallup.com/businessjournal/178787/why-new-companies-fail-during-first-five-years.aspx>, [accessed 5.9.2019].

Buchlákova, L. (2014). *Začínajúce firmy s dobrým nápadom nebudú platiť dane*. <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/326438-zacinajuce-firmy-s-dobrym-napadom-nebudu-platit-dane>, [accessed 5.9.2019].

Hunger, D. L. – Wheelen, T. L. (2008). *Concepts: Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall, 2008. ISBN: 978-0-13-232319-2.

Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Self Published, 2009. ISBN 978-2-8399-0580-0.

*Revenue model*. (2017) [https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_model), [accessed 5.9.2019].

Swayne, E. L., Doods, M. (2016) *Encyclopedia of Sports Management and Marketing*. <https://books.google.sk/books?id=mc9wCQAAQBAJ&pg=PT642&dq=revenue+model+definition&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwik1LO-yPDPAhVDAcAKHcEvBNUQ6AEIGjAA#v=onepage&q=describes&f=false>, [accessed 5.9.2017].

*Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE*. (2017). [https://www.financnasprava.sk/\\_img/pfsedit/Dokumenty\\_PFS/Podnikatelia/Clo\\_obchodny\\_to var/EORI/StatistickaKlasifikaciaEkonomickyhCinnosti.pdf](https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Podnikatelia/Clo_obchodny_to var/EORI/StatistickaKlasifikaciaEkonomickyhCinnosti.pdf), [accessed 5.9.2019].

*The Top 20 Reasons Startups Fail*, (2017). <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>, [accessed 5.9.2019].

## Contact

### Richard Bednár

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: richard.bednar@euba.sk

### Natália Tarišková

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: natalia.tariskova@euba.sk



## Kybernetická bezpečnosť ako súčasť IT Governance Cyber security as a part of IT Governance

Benita Beláňová

### **Abstract**

*Information security, as one of the assets of value to the organization, should be among the priorities of the organization's management. We currently understand this issue in the context of the security of information and communication systems. In order to be able to effectively protect them, it is necessary to know about possible security risks and to be able to recognize a security incident. Not every organization perceives an event in its IT environment as a security incident. It depends on many factors such as the information culture of the organization, the size of the organization, the ownership structure, whether it is a company or a public administration and others. The paper deals with security measures in the area of IS/IT cyber attacks in Slovak organizations, their impacts and compares this situation with small and medium-sized companies in Great Britain.*

**JEL classification:** M15

**Keywords:** IT Governance, Cyber Security, Security Policy

### **Úvod**

V súčasnosti je oblasť kybernetickej bezpečnosti regulovaná viacerými domácimi i medzinárodne platnými normami a nariadeniami, ktoré sú organizácie povinné do svojej infraštruktúry začleniť. Týmto zámerom je nutné prispôbiť aj štýl riadenia v podniku, pri ktorom je žiadúce zosúladiť všetky oblasti týkajúce sa informačných technológií a systémov tak, aby boli schopné efektívne pokrývať informačné potreby jednotlivých užívateľov a v neposlednom rade viedli k prosperite organizácie. Takémuto štýlu riadenia hovoríme IT Governance. Princípy IT Governance by mali byť súčasťou každej moderne riadenej organizácie. Vzhľadom k svojmu poňatiu je fungujúce IT Governance primárne v zodpovednosti IT riaditeľa, svojím rozsahom však zasahuje do práce takmer všetkých manažérov v celej organizácii. Jej zavedenie je však najmä v záujme vlastníkov, pretože zvyšuje mieru ochrany investícií do IT, plnení právnych povinností, uchovávanie dát, prácu s citlivými informáciami, a znižuje celý rad rizík

Cieľom tohto článku je predstaviť všeobecne platné základné nástroje používané pri riešení kybernetickej bezpečnosti a možnosti ich aplikácie. Taktiež prezentovať výsledky prieskumu v oblasti bezpečnosti IS/IT v Slovenskej republike a tieto porovnať s výsledkami obdobného prieskumu, realizovaného vo Veľkej Británii ako reprezentanta západoeurópskych štátov. Zameriavame sa najmä na riešenia kybernetickej bezpečnosti ako súčasť IT Governance v intenciách prostredia malých a stredných podnikoch.

### **Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Napriek rozdielom v riešení informačnej bezpečnosti podľa jednotlivých existujúcich medzinárodných a národných noriem a štandardov, je možné identifikovať aj spoločné, všeobecne platné nástroje a postupy, ktoré sa vo všetkých štandardoch a postupoch vyskytujú. Základom je existencia bezpečnostnej politiky v organizácii.

Bezpečnostnú politiku chápeme ako súhrn princípov a východísk pre strategické riešenia. Predstavuje základ na zachovanie informačnej bezpečnosti. Politika predstavuje východiskový bod pre návrh a realizáciu všetkých úspešných štandardov, smerníc, procedúr a opatrení.

Dokument politiky je všeobecným plánom, na základe ktorého sa informácie získavajú a využívajú. Určuje oblasti, v ktorých je potrebné tento proces riadiť a kontrolovať. Aby bola politika efektívna, musia byť informácie definované ako aktíva a súčasne má byť určená zodpovednosť za ich ohodnotenie.

Základným dokumentom, poskytujúcim stručný prehľad dosiahnutého stavu informačnej bezpečnosti a vytyčujúcim hlavné smery ďalšieho postupu, je štúdia informačnej bezpečnosti. V štúdiu sa určí postup riešení, vychádzajúci z potrieb súčasného stavu. Súčasťou štúdie nebýva hĺbková riziková analýza, konštatovanie stavu sa prehlási na základe požiadaviek na bezpečnosť, ktoré sú v zadaní intuitívne definované. Z toho vyplýva dôležitá skutočnosť, že štúdia nemôže byť v žiadnom prípade náhradou za bezpečnostnú politiku (Jašek, 2005).

Východiská a postupy riešenia informačnej bezpečnosti by mali vychádzať zo základných cieľov a stratégie organizácie. Na ich základe môžeme definovať požiadavky na informačné zabezpečenie, určiť právomoci a zodpovednosti (Doucek, 2006). Následne je potrebné identifikovať a analyzovať hrozby informačných aktív podniku, analyzovať riziká plynúce z prevádzky IS, stanoviť primerané bezpečnostné opatrenia znižujúce riziká na prijateľnú úroveň. Implementáciu bezpečnostných opatrení do prevádzky IS treba sledovať a mala by byť sprevádzaná programami na zvyšovanie kvalifikácie užívateľov IS v oblasti informačnej bezpečnosti. Rovnako je potrebné sledovať a zaznamenávať všetky bezpečnostné incidenty a pokusy o narušenie IS a vyvodzovať z toho patričné dôsledky (Basl- Blažíček, 2008).

Konkrétne požiadavky na realizáciu konkrétnych činností, na rozdiel od bezpečnostnej politiky predstavuje bezpečnostný projekt. Východiskovým predpokladom je znalosť právnych noriem a nutnosť tieto normy dodržiavať. Rovnako je potrebné systematicky budovať povedomie informačnej bezpečnosti aby bolo bez výhrad dodržiavané všetko, čo k tejto bezpečnosti vedie a čo ju podporuje. Cesta ku komplexnej bezpečnosti je cesta vyhodnocovania účinnosti bezpečnosti a trvalého školenia.

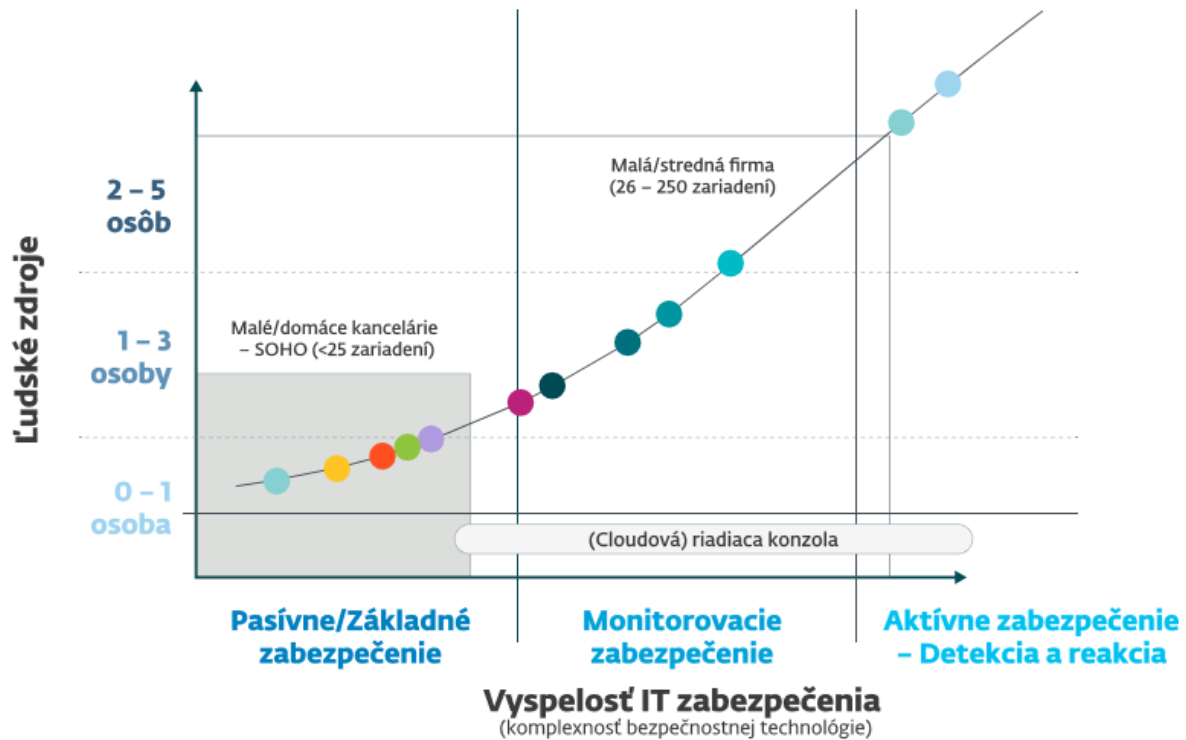
Podľa prieskumu spoločnosti (ESET, 2018), firmy musia v oblasti informačnej bezpečnosti najčastejšie riešiť týchto šesť základných problémov:

1. Ransomware – šifrovací škodlivý kód
2. Cílené útoky a hacking
3. Rozdielne operačné systémy – vo firme je vždy minimálne jeden Mac
4. Nedostatok pracovných síl
5. Nedostatok informácií o sieti a tlak na operačnú efektívnosť
6. Zlé bezpečnostné správanie zamestnancov

Z množstva existujúcich bezpečnostných technológií, ktoré môžete organizácia na ochranu údajov v rámci pracovných prostredí použiť, či už na firemnej sieti, alebo na koncových serveroch, spoločnosť ESET odporúča zvážiť vhodnosť implementácie v závislosti od úrovne rizika a dostupných zdrojov podľa obrázku 1:

**Obrázok 1**

Bezpečnostné opatrenia v závislosti od výšky rizika a veľkosti organizácie



### Bezpečnostné technológie

- Antivírus
- Ochrana koncových zariadení
- Viacfaktorová autentifikácia
- Firewall
- Šifrovanie
- Zálohovanie a obnova dát
- Správa mobilných zariadení
- Kontrola prístupu do siete
- Správa bezpečnostných udalostí a informácií
- Správa bezpečnostných záplat
- Prevencia úniku údajov
- EDR/EDTR

monitorovanie aktuálneho stavu, akcie reagujúce na upozornenia na útok alebo potencionálne riziká

- **Aktívne zabezpečenie – Detekcia a reakcia** – interná analýza dát a monitorovanie aktuálneho stavu s cieľom zachytiť ciele útoky, akcie reagujúce na útoky a potenciálne útoky podľa nastavených politík

### Ľudské zdroje

- Podľa potreby: minimálna starostlivosť po inštalácii **0 -1 osoba**
- Určené osoby: špecialisti na polovičný úväzok **1 – 3 osoby**
- Špecializovaný tím: špecialisti na plný úväzok **2 – 5 osôb**

### Vyspelosť IT zabezpečenia

- **Pasívne/Základné zabezpečenie** – automatizované akcie, ad-hoc reakcie na identifikované riziká
- **Monitorovacie zabezpečenie** – automatizované akcie, aktívne

Zdroj: Miller - ESSET. Ochrana údajov pre malé a stredné firmy, 2017

## **Výskumný dizajn**

Prezentované výsledky sú čiastkovými výstupmi niekoľkoročného výskumu, ktorý mapuje vývoj informačnej bezpečnosti v malých a stredných podnikoch na Slovensku. Prvé kolo tohto prieskumu prebehlo už v roku 2006, následne už v oveľa širšom rozsahu v rokoch 2008, 2012, 2015 a 2017. Respondenti odpovedali na 105 otázok, rozdelených do 15-tich tematických celkov.

Cieľom výskumu bolo zmapovať aplikačné možnosti IT Governance v malých a stredných podnikoch, identifikovať možnosti začlenenia kybernetickej bezpečnosti do tohto modelu. Na základe vykonanej analýzy stavu informačnej bezpečnosti v malých a stredných podnikoch v SR, poukázať na hlavné nedostatky a identifikovať vlastnosť podniku, s ktorou tieto nedostatky súvisia. Následne navrhnúť najvhodnejší hodnotiaci model, ktorý by podniky začleňoval do príslušných bezpečnostných tried podľa stanovených spoločných hodnotiacich kritérií. Základný predpoklad bol, že úroveň informačnej bezpečnosti a stupeň zabezpečenia informačných systémov v podnikoch úmerne rastie s ich veľkosťou. Ak by sa nám tento predpoklad nepotvrdil predpokladali sme, že existuje iná vlastnosť ako veľkosť podniku, ktorá súvisí s úrovňou informačnej bezpečnosti.

Jednou z parciálnych oblastí, ktorú sme v rámci prieskumu sledovali, boli aj kybernetické útoky, s ktorými sa malé a stredné podniky potykajú a bezpečnostné opatrenia, ktoré v tej súvislosti prijímajú. Z bezpečnostnými opatreniami úzko súvisia financie, preto sme aj skúmali, koľko peňazí sú podniky ochotné zo svojho rozpočtu venovať práve na informačnú bezpečnosť.

Výsledky sú uvádzané v nasledujúcej štruktúre:

- Metodika práce a metódy skúmania,
- Charakteristika skúmanej vzorky,
- Výsledky skúmania v oblasti IS/IT bezpečnosti.

### ***Metodika práce a metódy skúmania***

Predmetom výskumu sú vybrané spoločnosti pôsobiace v oblasti slovenského hospodárstva. Prieskum vychádza z teoretických poznatkov dostupných v domácich a zahraničných odborných publikáciách, doplnených o informácie z webových stránok, štúdií, výsledkov výskumu a štatistických údajov týkajúcich sa predmetu výskumu. V domácej odbornej literatúre je toto číslo stále dosť okrajové, napriek tomu, že spoločnostiam podnikajúcim v Slovenskej republike predpisujú viaceré zákony povinnosť chrániť svoje informačné systémy. K tejto povinnosti sú viazané aj legislatívou Európskej únie. Výskumné iniciatívy v oblasti bezpečnostnej politiky týkajúcej sa informačných systémov v malých a stredných podnikoch sú však zriedkavé a ich výsledky zatiaľ nie sú v obchodnej praxi rozšírené.

Pri analýze súčasného stavu riešenia danej problematiky doma a v zahraničí sme použili metódu analýzy, ktorá umožňuje rozklad celku na jeho jednotlivé časti a prvky, s cieľom čo najdokonalejšie spoznať subčasti systému, a tieto získané poznatky sme pomocou syntézy spojili do nového celku. Metódou komparácie boli v teoretickej časti porovnávané názory na danú problematiku a následne metódou abstrakcie vyšpecifikovaný pojmový aparát. Metóda deskripcie je použitá pri popise princípov riadenia bezpečnostných informačných systémov.

Predmetom sekundárneho výskumu bolo analyzovať, porovnať, klasifikovať, syntetizovať a zovšeobecniť pojmy, definície a určenia bezpečnosti informačných a komunikačných systémov v súčasnej teórii a praxi. Vybrané výskumné metódy zodpovedajú zámeru i predmetu sekundárneho výskumu. Ide predovšetkým o metódy zberu a triedenia získaných teoretických zdrojov, metódy analýzy a komparácie názorov, definícií a určení nástrojov bezpečnostnej

politiky a metódam ich riešenia a presadzovania, metódy syntézy a zovšeobecnenia získaných poznatkov o teoretickom vývoji, s cieľom vytvoriť základný teoretický základ na realizáciu primárneho výskumu.

Teoretický základ pre primárny výskum bol založený na teoreticko-kritickej analýze výskumu a poznatkov v oblasti bezpečnostnej politiky, vrátane informačno-komunikačných nástrojov a ich miesta a úlohy v strategickom riadení, v ktorých sa použijú tri metódy: obsahová analýza relevantné zdroje, spôsob syntézy získaných poznatkov a metóda kritického hodnotenia získaných poznatkov vo vzťahu k stanoveným cieľom vedeckého výskumu.

V procese testovania sme pri overovaní hypotéz realizovali prieskum formou jednej z exploračných metód – dotazníkovej metódy. Pri aplikácii metód skúmania sú potrebné informácie získavané od skúmaných subjektov dopytovaním, t.j. kladením zámerne cielených otázok. Pomocou metód zisťovania je možné získať súčasne viac informácií o individuálnom respondentovi. Tieto informácie sa môžu týkať rozsahu a hĺbky znalostí či vedomostí respondenta, preferencií, jeho minulého, súčasného alebo zamýšľaného správania sa a charakteristik respondenta. Metódy zisťovania môžu byť použité pri skúmaní akýchkoľvek súborov, teda i podnikov rôzne veľkosti, odlišnej odvetvovej štruktúry, vlastníctva a pod. Aplikáciu metód zisťovania je možné prispôbiť cieľom deskriptívneho a aj kauzálneho výskumu. Pre správne analyzovanie a následné porovnávanie javov je nevyhnutné, aby analyzované javy nastávali v rovnakých podmienkach. Inak sa objavujú chybné závery v príčinách a dôsledkoch javov, zavinené zložitou podmienkou ekonomického života.

Preto, aby sme získali relevantné a kvantifikovateľné informácie o stave bezpečnosti informačných systémov v malých a stredných podnikoch na Slovensku, boli podniky vymedzené podľa veľkosti na základe smernice Európskej komisie č. 96/280/EC, podľa odvetvovej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev.2, ďalej podľa právnej formy a vlastníctva podniku. Dotazník bol spracovávaný v elektronickej forme. Pri spracovaní boli využité databázový program MS Access a tabuľkový procesor MS Excel. Pri vyhodnocovaní dotazníka boli použité matematicko-štatistické metódy. Výsledky boli transformované do formy tabuliek a grafov.

Porovnávaním javov v čase a priestore sme na základe dotazníkového prieskumu identifikovali spoločné a rozdielne stránky správania sa jednotlivých typov podnikov. Metóda indukcie nám umožnila skúmaním všetkých dostupných javov a ich častí zovšeobecniť získané poznatky. Závery, zistenia a skúsenosti získané pri výskume danej problematiky v sekundárnom a primárnom výskume sa použijú na definovanie hlavných smerov výskumu danej problematiky v budúcnosti.

### ***Charakteristika skúmanej vzorky***

Prieskum bol realizovaný na vzorke náhodne vybraných malých a stredných podnikoch v Slovenskej republike. Dotazník bol vytvorený podľa vzoru prieskumu stavu informačnej bezpečnosti v podnikovej sfére v SR, ktorý vykonal Národný bezpečnostný úrad SR, v spolupráci s časopisom DSM – data security management a spoločnosťou Ernst & Young v rokoch 2006 a 2008 a Príručky na vykonanie auditu bezpečnosti IS. Prieskum formou momentového pozorovania a náhodného výberu má v porovnaní s cieľným oslovením vopred vybranej skupiny podnikov isté nedostatky, no objektivnosť výsledkov zvyšuje veľký počet podnikov a ich značná odvetvová rozmanitosť. V roku 2008 sa prieskumu zúčastnilo 247 podnikov, 2012 – 129 podnikov, 2015 – 209 podnikov a v roku 2017 – 219 podnikov. Podľa právnej formy mali najväčšie zastúpenie spoločnosti s ručením obmedzeným. Podľa štruktúry vlastníkov prevládali podniky s výlučne domácim vlastníkom, resp. prevažujúcim domácim vlastníkom. Nakoľko sú v tomto článku porovnávané dosiahnuté výsledky v Slovenskej

republike s prieskumom, ktorý sa uskutočnil v roku 2017 v rámci malých a stredných podnikoch vo Veľkej Británii, uvádzame a porovnávame výsledky zo SR len za rok 2017.

Celková veľkosť vzorky prieskumu, ktorý sa uskutočnil vo Veľkej Británii, bola 1087 osôb s rozhodovacími právomocami z malých a stredných podnikov (menej ako 250 zamestnancov). Terénna práca sa uskutočnila 26. júna - 4. júla 2017. Tento prieskum sa uskutočnil online.

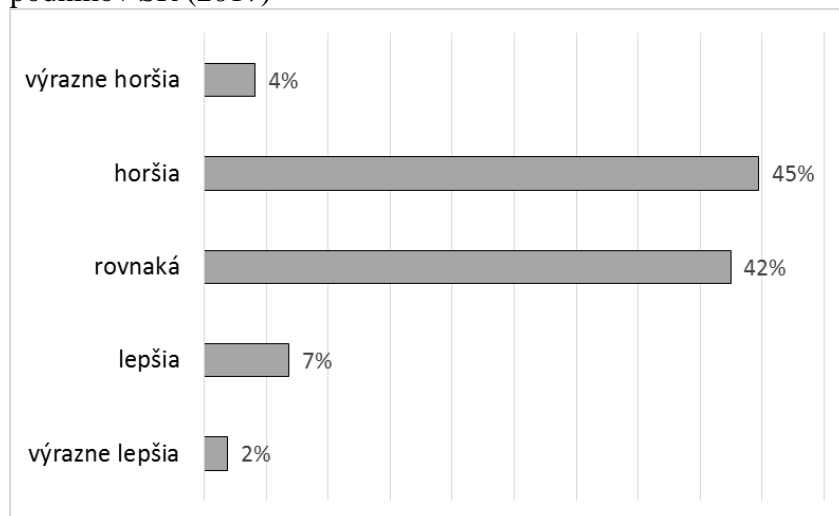
### **Výsledky výskumu**

Na základe poznatkov, ktoré sme získali vyhodnotením našich prieskumov a porovnaním s výsledkami, ktoré boli publikované v rámci prieskumu stavu informačnej bezpečnosti v podnikovej sfére v SR, ktorý vykonal Národný bezpečnostný úrad SR, v spolupráci s časopisom DSM – data security management a spoločnosťou Ernst & Young v rokoch 2006 a 2008, sme dospeli k názoru, že väčšina podnikov sa pri definovaní priorít pre oblasť informačnej bezpečnosti riadi podľa trendov v oblasti IT a informačnej bezpečnosti a podľa známych problémov, ktoré v tom ktorom období rezonujú v spoločnosti. Výsledky zistení z interných alebo externých auditov berie do úvahy necelá tretina malých a stredných podnikov a analýza rizík bola v roku 2017 smerodajná pre 38% podnikov. Takmer štvrtina oslovených podnikov uviedla, že sa analýzou rizík IS nikdy nezaoberala, alebo ju neriešili v posledných dvoch rokoch, čo môžeme považovať pri rýchlom vývoji v IS/IT oblasti opäť rovnajúce sa „nikdy“. Oproti roku 2015 však výrazne stúpol počet podnikov, ktoré spravili analýzu rizík za posledný rok. Informačnú bezpečnosť rieši vlastnými silami menej ako 40% podnikov, 6% podnikov ju nerieši vôbec a viac ako polovica podnikov v spolupráci s externou firmou alebo výhradne dodávateľskou externou firmou.

Do nákladov riešenia informačnej bezpečnosti je potrebné zahrnúť už náklady spojené s osvetlením hrozieb a zraniteľností, čo je výsledkom rizikovej analýzy. Úlohou organizácie je vynaložením určitých finančných prostriedkov obmedziť možnosť vzniku bezpečnostného incidentu z týchto rizík uplatnením bezpečnostných mechanizmov. Všetky riziká však nie je možné bezo zvyšku odstrániť. Zvyškové riziko je tým väčšie, čím menej spoľahlivo boli vykonané predchádzajúce kroky komplexného riešenia bezpečnosti a čím menej zdrojov organizácia na osvetlenie rizík vynaložila. Vyhradený finančný rozpočet na bezpečnosť IS má v súčasnosti len 25% malých a 40% stredných podnikov. Pri otázke, aké percento tvorí tento rozpočet z celkového rozpočtu podniku na IS/IT, sme sa opäť stretli s veľkou nevládnosťou podnikov na túto otázku odpovedať. Z odpovedí, ktoré sme získali, sa ukázalo, že pri malých podnikoch je to 8,6% a pri stredných 16,2% (Beláňová, 2018). Tieto hodnoty, vzhľadom na celkové rozpočty považujeme za príliš nízke. Potvrďuje nám to aj podniková prax, kde až pri vzniku problému a jeho následnom riešení, sa hľadajú finančné prostriedky z iných zdrojov, ktoré by tieto „nepredvídané“ náklady pokryli.

### Graf 1

Úroveň informačnej bezpečnosti v SR vo vzťahu k západoeurópskym štátom z pohľadu podnikov SR (2017)



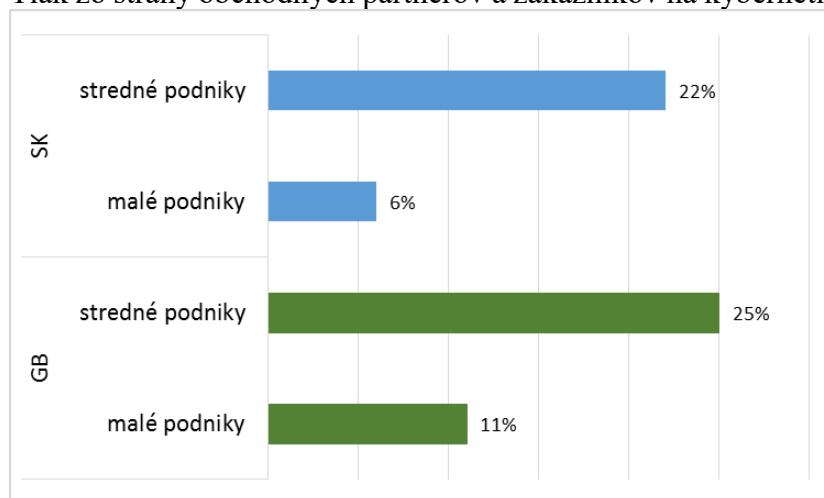
Zdroj: vlastné spracovanie

V našom prieskume sme sa zaujímali aj o to, ako vnímajú podniky úroveň informačnej bezpečnosti v SR vo vzťahu k západoeurópskym štátom. Ako je možné vidieť na grafe 1, najväčšiu skupinu tvorili respondenti, ktorí ju považovali za horšiu, resp. až výrazne horšiu. Pri porovnávaní výsledkov z prieskumu vo Veľkej Británii, však skôr konštatujeme, že táto situácia je napriek rozvinutejšej legislatíve v samotných malých a stredných podnikoch rovnaká. Takmer polovica respondentov (49%) sa vyjadrila, že v nasledujúcom roku plánuje minúť na informačnú bezpečnosť max 1000 GBP alebo menej. 22% podnikov uviedlo, že ešte nevie, aký objem investuje do kybernetickej bezpečnosti.

Tak na Slovensku ako aj vo Veľkej Británii vytvárajú obchodní partneri a zákazníci tlak na podniky, aby venovali kybernetickej bezpečnosti zvýšenú pozornosť (graf 2). Mnohé podniky vyžadujú doložiť v rámci cenovej ponuky aj vypracovaný bezpečnostný projekt v oblasti IS/IT. Výsledkom je, že silná kybernetická bezpečnosť poskytuje príležitosť vyniknúť oproti konkurencii.

### Graf 2

Tlak zo strany obchodných partnerov a zákazníkov na kybernetickú bezpečnosť SK/GB (2017)



Zdroj: vlastné spracovanie s použitím zdroja (Adams, Giff, 2017)

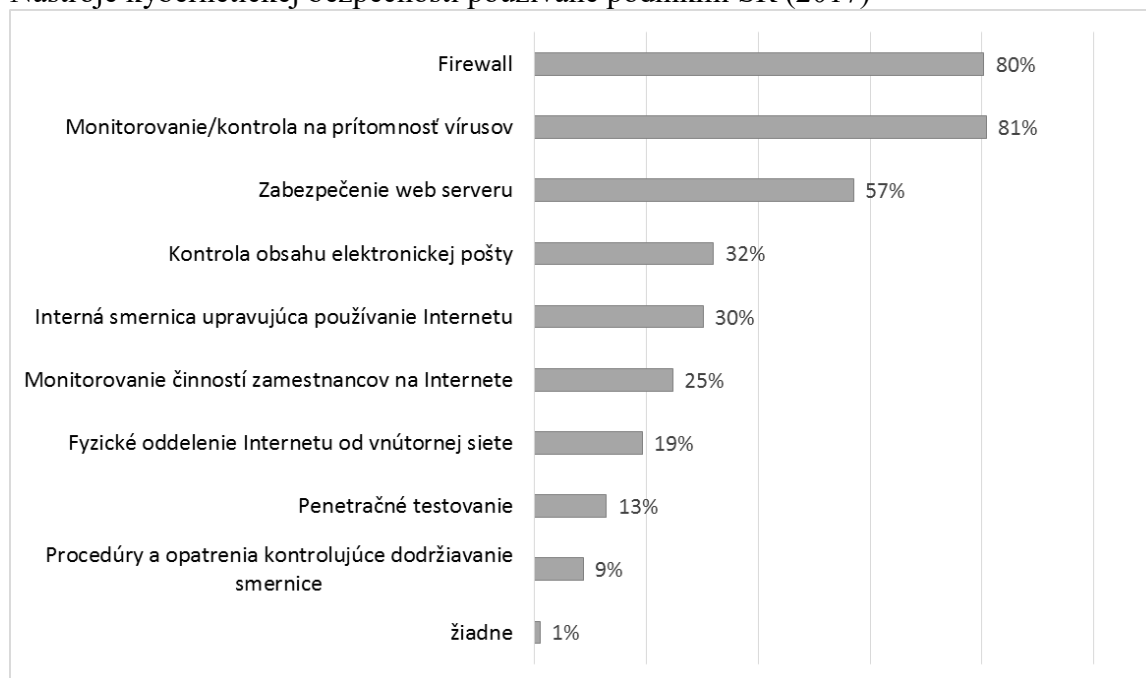
Čo sa týka samotných bezpečnostných incidentov, najzraniteľnejšie miesta informačných systémov predstavujú komunikačné cesty, bez ohľadu na veľkosť a odvetvové zameranie, najmä pri používaní otvorených prenosových systémov s možnosťami pripojenia do verejnej siete Internet alebo pri používaní mobilnej rádiovkej siete. Toto neznižujúce sa riziko zo strany Internetu súvisí s rýchlym rozmachom tohto média. Môžeme dokonca povedať, že Internet je najrýchlejšie sa rozvíjajúcim moderným médiom, ktoré oproti tradičným, ako sú televízia, rozhlas alebo tlač, disponuje mnohými výhodami a navyše stále novými technickými vylepšeniami. Pole pôsobnosti a šírka využitia Internetu sú takmer neobmedzené a na rozdiel od iných médií, dosahuje celosvetovú pôsobnosť.

Prieskum poskytol zaujímavý poznatok i čo sa týka vlastných používateľov. Jedná sa o neúmyselné poškodenie niektorej súčasti informačného systému alebo technického zariadenia, ktoré súvisí s nevedomosťou človeka, či už ide o možné hrozby a dopady útokov na IS, alebo samotnú obsluhu technického zariadenia (v tomto prípade osobného počítača). Kým v roku 2006 predstavovali hrozbu v takmer 70tich percentách podnikov, v roku 2015 a 2017 dosiahla táto hrozba vyrovnaný stav okolo 35%. Svedčí to o narastajúcom povedomí pracovníkov o oblasti informačnej bezpečnosti a o zvyšujúcom sa dôraze manažmentu na túto oblasť. Napriek tomu, sa až 50% respondentov v roku 2017 domnieva, že k problematike bezpečnosti IS/IT sa pristupuje ľahkovážne a možné hrozby sa podceňujú.

Väčšina nami oslovených podnikov uviedla, že sa už v minulosti stala obeťou niektorej formy kybernetického útoku. Za posledný rok evidovalo útok 26% podnikov, vo veľkej Británii uviedlo 16% podnikov, že sa tak stalo za posledných 12 mesiacov. Treba však podotknúť, že slovenské podniky považovali za ohrozenie svojej bezpečnosti aj rôzne falošné správy a nevyžiadané maily. Čo sa týka finančných dopadov, príemer v SR je 1970,-€, u piatich percent podnikov sa to dostalo na úroveň 10 000,-€. Mnohé slovenské podniky však neboli ochotné túto sumu uviesť. Oproti tomu 21% britských podnikov uviedlo, že obnova systému a bezpečnostné opatrenia po útoku ich stáli 10 000,- GBP a 11% dokonca uviedlo, že to bolo viac ako 50 000,- GBP.

### Graf 3

Nástroje kybernetickej bezpečnosti používané podnikmi SR (2017)



Zdroj: vlastné spracovanie



Vzhľadom na spomínanú skutočnosť, že väčšina útokov je spojená s komunikačnými cestami, aj bezpečnostné opatrenia, ktoré nasadzujú podniky, sú s tým späté. Medzi najpoužívanejšie spôsoby riešenia bezpečnosti Internetu patrí Firewall a monitorovanie/kontrola na prítomnosť vírusov. I keď druhou najväčšou hrozbou po Internete sú podľa prieskumu vlastní používatelia, kontrola obsahu elektronickej pošty alebo monitorovanie činností zamestnancov na Internete je zabezpečená len v 30%-tách podnikov, pričom tento nástroj bezpečnosti je viac využívaný malými podnikmi ako strednými. Čo sa týka interných smerníc, upravujúcich používanie Internetu, a procedúr a opatrení kontrolujúcich dodržiavanie týchto smerníc, tie sú zase dvakrát častejšie využívané v stredných podnikoch.

## **Diskusia**

Príčiny tohto stavu vidíme najmä v tom, že firmy považujú riešenie informačnej bezpečnosti svojich systémom len ako nutné zlo. Častokrát sa domnievajú, že ich informačné systémy nie sú pre útočníka dostatočne zaujímavé. Jedná sa najmä o malé podniky, u ktorých môže mať kybernetický útok dokonca likvidačné následky. Ďalším problémom je nedostatočná informovanosť majiteľov takýchto organizácií o možných rizikách, a rovnako tak aj povinnostiach, ktoré v súčasnosti už podniky v tejto oblasti majú. To nepriamo súvisí s nedostatkom ľudských zdrojov v oblasti IS/IT. Podľa prieskumov spoločnosti (ESET, 2018), na Slovensku overiteľne chýba vyše 10-tisíc IT špecialistov. V celej Európskej únii má byť situácia ešte horšia. Európska komisia odhaduje, že na pracovnom trhu bude v roku 2020 až 500-tisíc neobsadených IT pozícií. Medzi firmami na Slovensku a v zahraničí však zaznamenali jeden rozdiel. Zahraničné firmy až tak nevnímajú nedostatok IT špecialistov, problémom sú však bezpečnostní experti. Podľa odborníkov spoločnosti ESET, dôvodom tohto nedostatku môže byť to, že školský systém sa nestihol nastaviť na tento priepastný rozdiel medzi dopytom a ponukou po takto špecializovaných pozíciách, ktoré si vyžadujú špecifické vzdelanie. V minulosti sme mali na Slovensku špičkové vzdelávanie v oblasti elektrotechniky a strojnictva, teraz by však trh potreboval špičkové vzdelávanie v oblastiach IT a IT bezpečnosti. Na Slovensku však nie je škola, ktorá by vyučovala napríklad bezpečnostných špecialistov.

Čo sa týka zvýšenia fyzickej bezpečnosti vo firme, zamestnanec musí pri nástupe do práce absolvovať povinné školenia bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP) a ochrana pred požiarmi (OPP). V súčasnosti však vie firmu odstaviť nie len požiar, ale aj úspešný kybernetický útok alebo nahnevaný zamestnanec. Je teda v záujme zamestnávateľov, aby zamestnancom zvyšovali ich povedomie zodpovedného správania sa na internete či už cez školenia alebo cez e-learning.

Porovnávaním výsledkov z prieskumov v Slovenskej republike a vo Veľkej Británii sme zistili, že správanie malých a stredných podnikov pri riešení kybernetickej bezpečnosti je porovnateľné. Takže ak budeme brať do úvahy Veľkú Britániu, ako reprezentanta západoeurópskych štátov, dovoľujeme si tvrdiť, že úroveň informačnej bezpečnosti je rovnaká.

## **Záver**

Bezpečnosť informačných systémov nie je novou problematikou. Je známa už niekoľko desiatok rokov. Zvyšujúca sa závislosť na informačných systémoch a technológiách však spôsobuje, že sú organizácie stále citlivejšie na zabezpečenie svojich informácií. Na základe doterajších skúseností bol súhrn opatrení smerujúcich k ochrane IS/IT včlenený do príslušných noriem v oblasti informačnej bezpečnosti. Ich samotná existencia by však bola zbytočná, keby organizácie systematicky nedodržiavali osvedčené strategické, organizačné a prevádzkové opatrenia, ktoré sú jedinou efektívnou cestou k eliminácii rizík. Ako bolo uvedené v článku, výsledky ukazujú, že už to nie je len v záujme samotného podniku, požiadavka na zabezpečenie informácií prichádza aj zo strany súčasných a potenciálnych zákazníkov a partnerov. Fakt, že

sú ich dáta spoľahlivo chránené, a že IS/IT spoločnosti v sebe zahŕňajú potrebné zásady a parametre ochrany spracovávaných údajov už prestáva byť konkurenčnou výhodou, ale stáva sa nutnosťou. Vhodne začlenená bezpečnostná politika do IT Governance podniku, efektívne napomáha pri napĺňaní strategických cieľov organizácie. A nie len to. Plní v organizácii bezpečnostnú funkciu a zaisťuje efektívnu implementáciu právnych úprav do infraštruktúry podniku. Každá dobre fungujúca spoločnosť je tvorená súborom princípov, politik a rámcov, ktoré tvoria základné hodnoty spoločnosti. Podniky sa už nemôžu vyhovárať na nedostatočnú legislatívnu podporu v tejto oblasti, ani na nedostatok finančných zdrojov. Porovnaním s výsledkami z Veľkej Británie sme ukázali, že je to len o myslení ľudí a začlenení tejto filozofie do štruktúr organizácií.

### **Poznámka**

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Konceptné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.

### **Použitá literatúra (References)**

Adams, H. - Giff, J. (2017). As many as 875,000 UK SMEs suffer cyber security breach in the last 12 months. <https://www.zurich.co.uk/en/about-us/media-centre/general-insurance-news/2017/as-many-as-875000-uk-smes-sufer-cyber-security-breach-in-the-last-12-months>, [accessed 1. 9. 2018]

Basl, J. - Blažiček, R. (2008). *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2279-5.

Beláňová, B. (2018). *Security Management of Information-Communication Systems in Terms of Small and Medium-Sized Enterprises in the Slovak Republic*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2018. ISBN 978-80-7556-037-7.

Doucek, P. (2006). *Řízení bezpečosti informačních systému*. In: E+M Ekonomie a Management, Vol. 9, Issue 2, pp. 123-141. ISSN 1212-3609.

ESSET. (2018). *Najst' dobrého IT bezpečáka je sci-fi*. <https://www.eset.com/sk/blog/firemna-it-bezpecnost/najst-dobreho-it-bezpecaka-je-sci-fi/>, [accessed 7. 10. 2019]

ESSET. (2018). *IT špecialistov je nedostatok, bezpečákov je však ešte menej*. <https://www.eset.com/sk/blog/firemna-it-bezpecnost/it-specialistov-je-nedostatok-bezpecakov-je-vsak-este-menej/>, [accessed 7. 10. 2019]

Jašek, R. (2005). *Bezpečnost (podnikových) informačních systému v komplexním pohledu*. In: E+M Ekonomie a Management, Vol. 8, Issue.3, pp. 136-143. ISSN 1212-3609.

Miller, L. (2017). *Ochrana údajov pre malé a stredné firmy*. (e-book) ESET, spol. s r. o. 2017. ISBN 978-80-570-1006-7

### **Contact**

#### **Ing. Benita Beláňová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra informačného manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenska republika  
e-mail: benita.belanova@euba.sk

## Úrokové miery a štátny dlh Interest Rates and State Debt

Miloš Bikár – Miroslav Kmeťko

### **Abstract**

*Government debt is maintained both at the level of the gross domestic product (hereinafter referred to as GDP) and also with respect to the interest rate of its obtaining. The lower the interest rates, the lower the cost of state management. Within the euro area, the interest rates of the European Central Bank (ECB) are important for the states operating within it. Among other things, an unusual monetary policy instrument, namely quantitative easing, is also used. Although all countries using the euro have the same interest rate, this does not mean that they have the same interest rate on sovereign debt. The main difference is the level of risk of state finances. Therefore, the rate of interest on government bonds of countries with higher debt ratios differs from that of countries with lower debt ratios*

**JEL classification:** G 51, H 70

**Keywords:** state debt, interest rates

### **1 Úvod**

Štátny dlh je vedený jednak na úrovni vzťahu k hrubému domácomu produktu (ďalej len HDP) a tiež vzhľadom k úrokovým možnostiam jeho získania. Čím sú úrokové miery nižšie, tým sú náklady na riadenie štátu nižšie. V rámci eurozóny sú pre štáty, pôsobiace v rámci nej, dôležité úrokové sadzby Európskej centrálnej banky (ECB).

ECB zverejňuje tri základné úrokové miery:

- Úrokovú mieru pre hlavné refinančné operácie - za ktorú je poskytovaná väčšina likvidity pre bankový systém,
- Úroková miera pre refinančné operácie – používaná bankami na jednodňové vklady v rámci eurosystému.
- Úroková miera pre je sterilizačné operácie – používaná bankami pre úvery z eurostému.

Síce sú zverejňované tieto tri základné úrokové sadzby, ale tá, ktorá sa zverejňuje v ekonomickom kalendári je úroková miera pre hlavné refinančné operácie. Európska centrálna banka ale ovplyvňuje situáciu v oblasti situácie na peňažnom trhu tiež prostredníctvom ostatných úrokových mier: úroková sadzba pre refinančné operácie a tiež úroková sadzba pre sterilizačné operácie.

Zatiaľ čo úroková sadzba pre sterilizačné operácie sa viac menej mení s úrokovou sadzbou pre hlavné refinančné operácie, tak európska centrálna banka využíva, v menovej oblasti, hlavne úrokovú sadzbu pre refinančné operácie. Okrem iného je tiež používaný v celku nezvyčajný nástroj menovej politiky a to kvantitatívne uvoľňovanie. V rámci menovej politiky tak oba tieto nástroje vedú k znižovaniu úrokových mier. Záporne úročené vklady v ECB núti hľadať komerčné banky iné formy investovania a kvantitatívne uvoľňovanie núti banky pre rizikovejšie investície ako sú úvery podnikateľským subjektom alebo investície do iných cenných papierov.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Jedným z nástrojov monetárnej politiky centrálnej banky je stanovenie základnej úrokovej miery. V období rastu ekonomiky sa základná úroková miera zvyšuje, na stlmenie, a v období

recesie sa úroková miera znižuje na jej zmiernenie. Zmeny v úrokových mierach môžu reflektovať hlavnú situáciu stavu ekonomiky a tiež vyjadruje všetky makroekonomické premenné ako je HDP, cenová úroveň, úroveň zamestnanosti, medzinárodná platobná bilancia, úroveň ekonomického rastu a pod. (Suyuan & Khurshid, 2015).

Po rokoch 1990 bola dominovala monetárna politika niekoľkými ortodoxnými prístupmi – fiškálny konzervatizmus, voľný obchod, flexibilita trhu zamestnanosti a cieľom inflácie pre centrálnu banku (Romanchuk, 2016).

Niekoľko centrálnych bánk použilo experiment stanovením negatívnych úrokových mier (Eggertsson et al., 2019). Táto úroková miera následne ovplyvňuje možnosti investovania ale aj sporenia. Pretože pokiaľ hovoríme o sporení, hovoríme o úrokových sadzbách (Butler & Kuljurgis, 2016).

Analýze ochrany pred zmenou úrokovej miery je možné použiť viacero nástrojov.

Ako uvádza Gambacorta (2004) úrokové miery na krátkodobé pôžičky pre kapitalizované banky reagujú menej na politiku monetárnych šokov. Pre banky musia byť zvýšené poplatky a úrokový výnos by mali pozitívne kompenzovať znížené kolateráli na záväzky avšak zároveň úroveň kreditného a úrokového rizika rastie (Basten & Mariathan, 2018).

Blanchard (2019) vyjadril štyri dôvody, ktoré sa týkajú nákladov na verejný dlh v období nízkych úrokových mier:

1. Súčasná situácia bezpečných úrokových mier, ktorá sa očakáva mierou rastu, je viac historická norma ako výnimka.
2. Okrem fiškálnych nákladov, verejný dlh redukuje akumuláciu kapitálu a preto môže mať náklady na blahobyt, ale tieto môžu byť nižšie ako sa očakáva.
3. Pokiaľ meraná miera ziskov je vysoká, trhy aktív dokazujú, že marginálny produkt kapitálu môže byť nižší s rozdielom reflektujúci neurčitost' hodnoty kapitálu alebo prenájmu.
4. Vysoká hodnota verejného dlhu, zvlášť v existencii investorov s rôznymi prístupmi, veria, že tento dlh je rizikový a preto požadujú rizikovú prémiiu.

### 3 Výskumný dizajn

V práci sme sa zamerali na skúmanie vzťahov úrokových mier a financovania štátneho dlhu. I keď ECB zverejňuje tri základné úrokové miery, z ktorých za hlavnú sa považuje úroková miera pre hlavné refinančné operácie, my sme si zvolili, za predmet výskumu, úrokovú mieru pre sterilizačné operácie. Dôvodom bolo, že to bola jediná úroková miera, ktorá sa v poslednom období menila.

Z hľadiska metód sme použili hlavne grafickú metódu, na prezentáciu výsledkov výskumu. Hlavnými zdrojmi, použitými v príspevku boli webové stránky Európskej centrálnej banky a Národnej banky Slovenska.

### 4 Výsledky výskumu

Slovenská republika vstúpila do ERM II v novembri 2005, a od 1. januára 2009 sa stalo euro zákonným platidlom. Zároveň sa od tohto dátumu prestali používať základné úrokové miery platné pre slovenskú korunu, a tie boli nahradené referenčnými úrokovými mierami Európskej centrálnej banky. Referenčnú úrokovú sadzbu na slovenskú korunu BRIBOR (Bratislava Interbank Offered Rate), bola zmenená na EURIBOR (Euro Interbank Offered Rate). A tiež referenčná úroková sadzba Národnej banky Slovenska bola zmenená na referenčnú úrokovú sadzbu Európskej centrálnej banky.

I keď všetky krajiny používajúce euro majú rovnakú úrokovú sadzbu, neznamená to že majú rovnakú mieru úročenia na štátny dlh. Rozdiely spočívajú hlavne miere rizikovosti štátnych financií. Preto je rozdielna miera úročenia na štátne dlhopisy krajín s vyššou mierou zadlženia voči krajinám s nižšou mierou zadlženia.

Tiež je dôležitá veľkosť ekonomiky a jej inovatívnosť voči ostatným ekonomikám, prípadne aká je štruktúra ekonomiky. Pokiaľ je ekonomika zameraná hlavne na produkciu a nie na vývoj, tak to nie je správna informácia, pre investorov, čo sa následne prejaví aj v oceňovaní dlhových cenných papierov danej krajiny.

#### 4.1 Vývoj referenčnej sadzby Euribor

Výskum začneme s tým ako sa menil Euribor pre rôzne časové obdobia. V tomto prípade, pre rok 2019, platí rastúca výnosová krivka, čo znamená, že pre dlhšie časové obdobie je vyššia úroková miera. Toto je štandardná situácia na finančnom trhu.

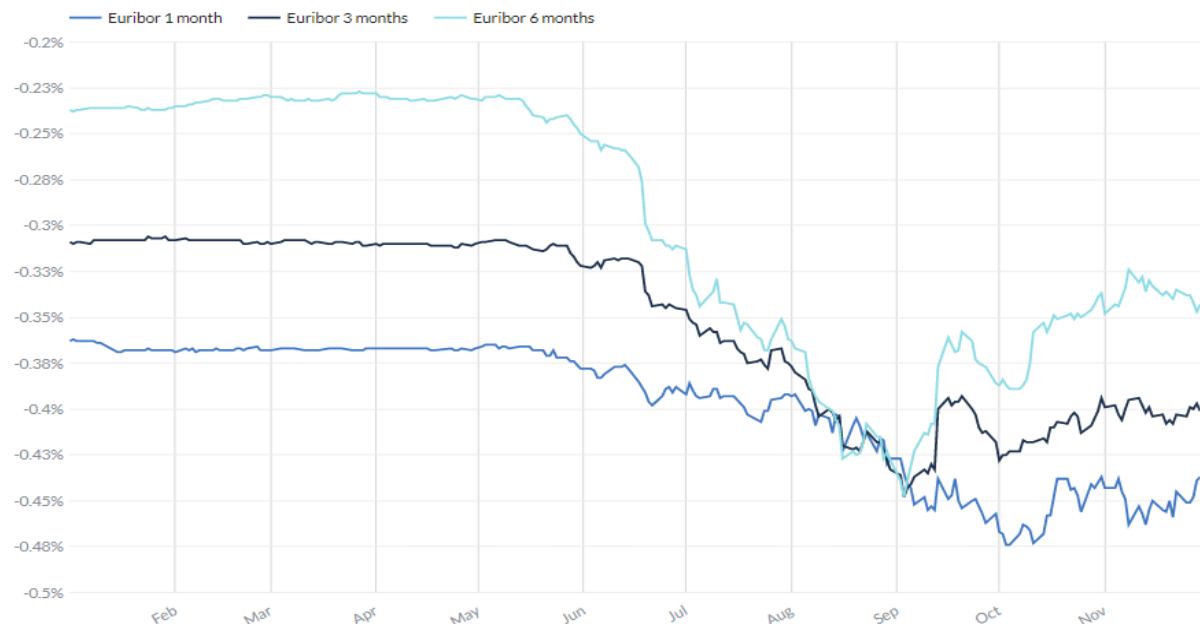
Dlhšie časové obdobie je spojené s vyššou mierou rizikovosti, čo sa následne prejaví do vyšších úrokových mier pre dlhšie časové obdobie. Iné vysvetlenie je, že trhoví účastníci očakávajú rast úrokových mier v budúcnosti a preto je úroková miera pre dlhšie obdobie vyššia.

Euribor je referenčná úroková miera, od 1. januára 1999, pre požíčovanie eura medzi komerčnými bankami, ktorá nahradila množstvo domácich referenčných úrokových sadzieb. Rokových Euribor je založený na úrokových sadzbách za ktoré sú komerčné banky medzi sebou požíčať. Preto je táto úroková sadzba ovplyvnená množstvom faktorov ako je dopyt a ponuka po peniazoch, riziko protistrany, úroková miera centrálnej banky, povinné minimálne rezervy a pod.

Ako sa menil Euribor v roku 2019 je uvedené v obrázku 1

#### Obrázok 1

Zmena Euribor v roku 2019



Zdroj: euribor-rates.com

Pre celý rok úrokové miery klesajú a je jedno pre aké obdobie sa to týka. Ale pre obdobie 1 mesiaca bol ten pokles najvyšší, v období septembra 2019, kde pokles bol najvýraznejší. V ďalších mesiacoch sa ale tento posun upravil, na približne rovnakú úroveň aká bola predtým.

#### 4.1.1 Ako sa menila úroková sadza pre dlhodobé úrokové cenné papiere SR

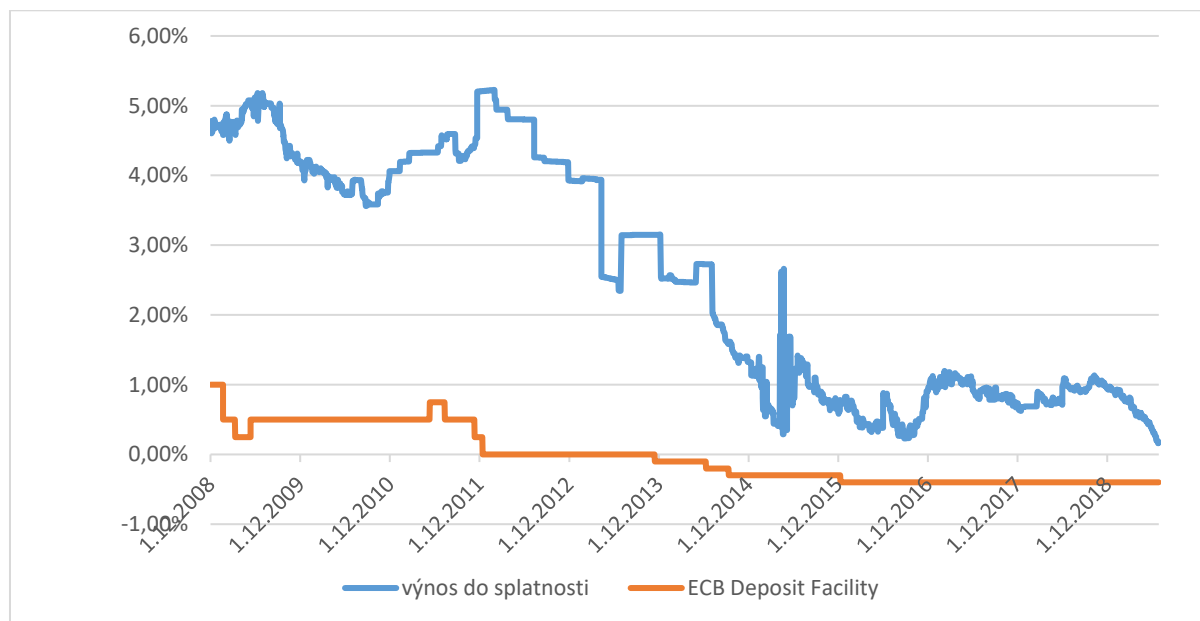
Slovensko patrí medzi krajiny ktoré si dokážu požičiavať za dlhodobo nízko úrokovú mieru. Je to spôsobené stavom ekonomiky ako aj prístupom k štátnemu rozpočtu. Čím je štátny rozpočet viac vyrovnaný (menší deficit), tým je pravdepodobnosť splatenia štátneho dlhu pravdepodobnejšia.

Krajiny s nižším deficitom štátneho rozpočtu, tak majú lepšiu príležitosť na získanie nových zdrojov, od investorov, za nižšiu úrokovú mieru. Napriek tomu, že krajiny používajúce spoločnú menu, euro.

Základná úroková miera ECB, ako referenčná sadzba, preto neznamená, že všetky krajiny sú financované za rovnakých pravidiel. Rozdiel v získavaní úverových zdrojov pre jednotlivé štáty je nákladovo určený hlavne ratingom týchto štátov.

### Obrázok 2

Vývoj dlhodobých úrokových mier a úroková miera pre dlhodobé dlhové cenné papiere SK



Zdroj: ecb.europa.ec, vlastné spracovanie

Z obrázku je zrejmé, že úrokové sadzby na štátne dlhopisy predbiehajú rozhodovanie o úrokovej sadzbe ECB. Je to spôsobené okrem trhových síl ponuky a dopytu, tiež očakávania trhu ohľadom stavu ekonomiky Slovenska.

#### 4.1.2 Ako sa menila úroková sadza pre stredne dlhé úrokové cenné papiere SR

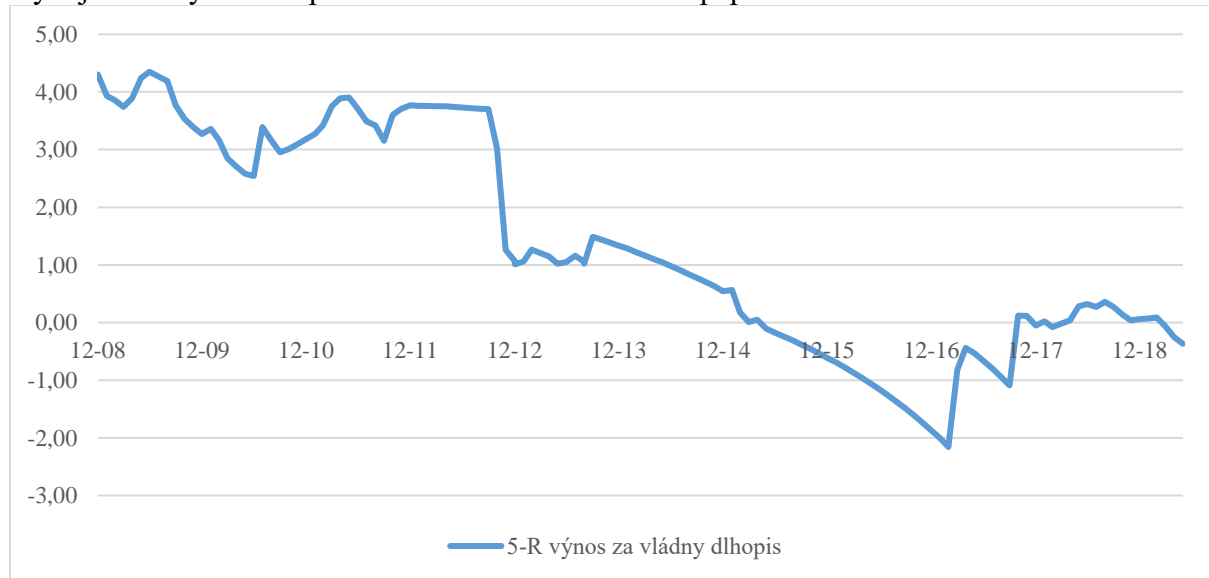
Oproti dlhodobým, a hlavne referenčným úrokovým sadzbám, na obdobie 10 rokov, sú za stredne dlhé považované päť ročné dlhopisy. I keď desať ročné dlhopisy sú považované za hlavné, na porovnanie úrokových mier medzi krajinami, tiež je možné sledovať ako sa menili úrokové sadzby pre kratšie obdobie.

Oproti dlhodobým, desať ročným dlhopisom, boli tieto nižšie. V ekonomickej teórii je to charakterizované ako klesajúca výnosová krivka. Tento tvar výnosovej krivky je jednak štandardný a tiež potvrdila očakávanie trhu na pokles budúcich krátkodobých spotových mier na nižšiu úroveň.

Pokiaľ sa výnosová krivka zmení na klesajúcu, malo by to znamenať zlepšenie pre stav ekonomiky, pretože sa finančný trh očakáva rast základnej úrokovej miery, čo býva znakom rastu HDP a reakcie ECB na následné zmiernenie tohto rastu s použitím menovej politiky ECB.

### Obrázok 3

Vývoj úrokových mier pre strednodobé dlhové cenné papiere SK



Zdroj: ecb.europa.ec, vlastné spracovanie

Z obrázku je zrejmé, že úrokové miery na strednodobé úrokové miery sa dostali až do záporných hodnôt. To znamená, že investori sú ochotní platiť za to, že požičiavajú štátu. Prvýkrát sa toto stalo v júni 2015 a trvalo to až do októbra 2017. Záporné úrokové sadzby je tiež možné vidno ku konci obdobia od apríla 2019.

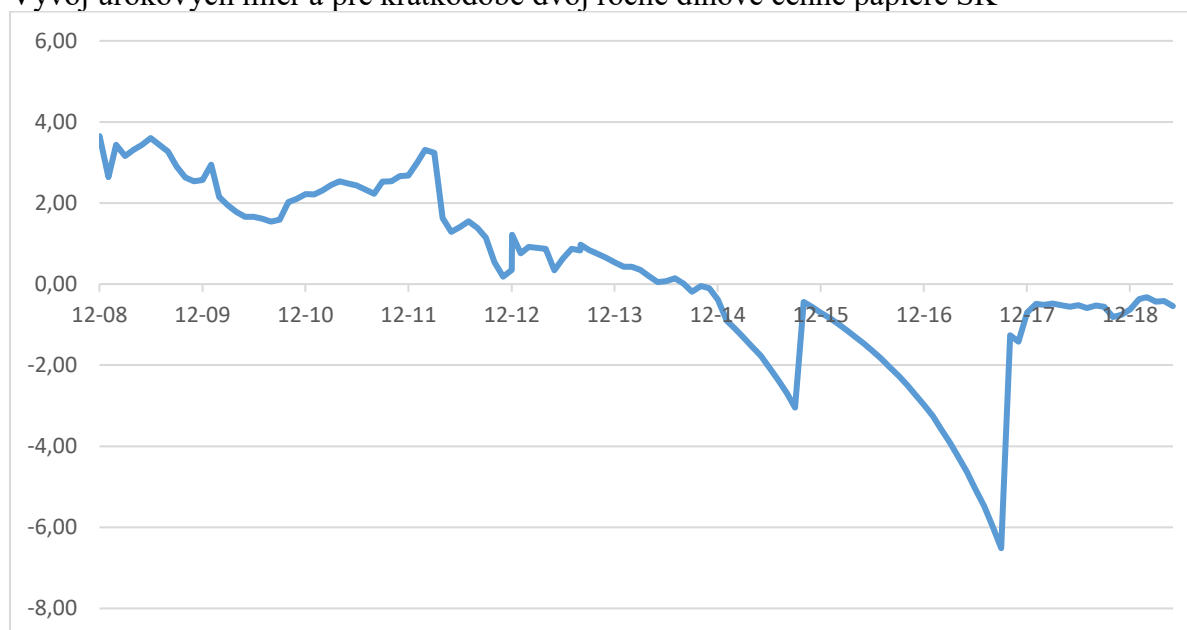
#### 4.1.3 Ako sa menila úroková sadza pre krátkodobé úrokové cenné papiere SR

Ako posledné sme sledovali krátkodobé úrokové sadzby pre cenné papiere vydané SR. Toto je reprezentované úrokovou mierou v dvojročných štátnych dlhopisoch. Prezentované údaje sú v obrázku 4.



#### Obrázok 4

Vývoj úrokových mier a pre krátkodobé dvoj ročné dlhové cenné papiere SK



Zdroj: ecb.europa.ec, vlastné spracovanie

Z obrázku 4 je zrejmé, že čím je kratšia doba splatnosti, tým je úroková miera nižšia. Miera výnosu do splatnosti klesla až pod  $-0,6\%$  p. a.

### 3 Záver

Úrokové miery, stanovené centrálnou bankou, nás ovplyvňujú v každodennom živote. Podľa porovnanie dlhodobých úrokových mier a úrokovej miery centrálnej banky, vo forme deponitnej úrokovej sadzby, je možné vidieť, že trhové miery výnosu do splatnosti predbiehajú rozhodnutia centrálnej banky.

Prekvapujúce sú záporné úrokové miery. Je to hlavne spojené s malými investičnými príležitosťami komerčných bánk a tiež so strachom prípadného krachu protistrany. Preto bankové domy a investori volia radšej menšiu stratu ako celkovú stratu.

### Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/19 „Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikov v SR“ v rozsahu 100%.

### Použitá literatúra (References)

Butler, K. D. H. – Kuljurgis, M. (2016). *Busting the Interest Rate Lies: Discover the Whole Truth About Money and How You Can Keep Control of Yours*. Mount Enterprise: Prosperity Economics Movements, 2016. ISBN 0-9913054-1-8.

Romanchuk, B. (2016) *Interest Rate Cycles: An Introduction* (Kindle Edition). Québec: BondEconomics, 2016. ASIN B01G2FJN9A.

Suyuan, W. L. – Khurshid, A. (2015). The effect of interest rate on investment: Empirical evidence of Jiangsu Providence, China. *Journal of International Studies*. Vol. 8, No. 1, pp. 81-90. ISSN 2306-3483.

CESifo Group Munich. Basten, CH. – Mariathasan, M (2018). "How Banks Respond to Negative Interest Rates: Evidence from the Swiss Exemption Threshold." *CESifo Working Paper Series 6901*, [https://ideas.repec.org/p/ces/ceswps/\\_6901.html](https://ideas.repec.org/p/ces/ceswps/_6901.html), [accessed 11.11.2019].

Peterson Institute for International Economics. Blanchard, O. (2019). *Public Debt and Low Interest Rates. Working Paper 19-4*. <https://www.piie.com/publications/working-papers/public-debt-and-low-interest-rates>, [accessed 11.11.2019].

NBER Working Paper No. 10295 (2004). *How Do Banks Set Interest Rates, in NBER Program: Monetary Economics Program*. <https://www.nber.org/papers/w10295>, [accessed 11.11.2019].

Norges Bank Research, (2019). Eggertsson, G. B. – Juelsrud, R. E. – Summers, L. H. – Wold, E. G. *Negative nominal interest rates and the bank lending channel. Working Paper*. [https://static.norges-bank.no/contentassets/8cfbb9eabd7411691e13096d9a9a36a/working\\_paper\\_4\\_19.pdf?v=01/18/2019100151&ft=.pdf](https://static.norges-bank.no/contentassets/8cfbb9eabd7411691e13096d9a9a36a/working_paper_4_19.pdf?v=01/18/2019100151&ft=.pdf), [accessed 11.11.2019].

## Contact

### **Miloš Bikár**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: milos.bikár@euba.sk

### **Miroslav Kmet'ko**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: miroslav.kmetko@euba.sk

## **Strategický biznis partner ako rola personálneho útvaru v ére priemyslu 4.0 – výsledky skúmania na Slovensku Strategic business partner as the role of HR department in 4.0 industry – research results in Slovak companies**

**Jana Blštáková – Zuzana Joniaková**

### **Abstract**

*The role of a strategic business partner is one of the contemporary roles of personnel departments, which includes process and meeting tools of people management in the company. One important attribute of the HRM models in the industrial era 4.0 is value changes in the perception of people in the organization with respect to value changes in business. The content of the paper is the development of models of human resources management, identification of changes in their formation in the formation of time and the present form of modern mixed roles. The paper contains the results of the research of the role of personnel specialists in companies in Slovakia with an emphasis on the role of a strategic business partner. The paper contains partial results of the examination of the position of personnel departments and the modern role of personnel specialists and human resource management concepts in the era of industry 4.0.*

### **JEL classification: M 12**

**Keywords:** priemysel 4.0, model riadenia ľudských zdrojov, strategický biznis partner, zmiešané roly

### **Úvod**

Svet sa mení, vždy sa menil, jeho budúcnosť formujú megatrendy, ako rast populácie, urbanizácia, zmeny podnebia, rozvoj technológií a presun ekonomickej moci do nových centier. Podniky v súčasnosti musia prijať myšlienku, že netvorí podnikanie, ale zamestnávajú ľudí, ktorí tvoria podnikanie (Šinková, 2013).

Vývoj pojmu riadenie ľudských zdrojov reflektuje obsah a zmeny, ktorými táto oblasť riadenia prechádza počas svojho vývoja. V centre pozornosti personálnych špecialistov v každej dobe bol výkon zamestnancov, len miera zodpovednosti zaň a názory na možnosti jeho ovplyvňovania sa rôznia. Ľudské zdroje zostávajú determinantom využitia akéhokoľvek iného zdroja organizácie, no samotné strácajú postavenie zdroja a nadobúdajú význam potenciálu, niektoré teoretické zdroje prestávajú hľadať výstižný pojem a hovoria len o ľuďoch v organizáciách. Cestu k dlhodobej konkurencieschopnosti podmieňujú poznávaním súvislostí, interakciou s okolím a získavaním si zamestnancov pre podnikovú stratégiu. Ak vychádzame z práce D. Ulricha, zmeny v práci personálnych špecialistov sú postavené na zmenách v spôsobe dosahovania konkurencieschopnosti organizácií a obsahu rol personálnych útvarov.

### **1 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

V rokoch 1960-1970 Friedman uviedol, že funkcia ľudských zdrojov je zameraná na zamestnanecké vzťahy, odmeňovanie, nábor, vzdelávanie a rozvoja, plánovania nástupníctva, a bezpečnosti pri práci. V sedemdesiatych rokoch minulého storočia bol rozvoj funkcií riadenia ľudských zdrojov zameraný najmä na kvalifikáciu, odbornú prípravu, a rozvoj, ktorá sa zameriava na špecifiká individuálnej produktivity. V 80. rokoch sa funkcia ľudských zdrojov presunula do oblasti formovania kapacít podniku, ktoré reagujú na konkurenčný tlaku, najmä znižovaním nákladov, inováciami produktivity, pokroku v kvalite a orientácie na zákazníka. V deväťdesiatych rokoch funkcia ľudských zdrojov zdôrazňovala nové priority, ktoré viac

využívajú záujem o zručnosti v oblasti ľudských zdrojov, napríklad motiváciou tímovej práce medzi funkčnými jednotkami. Rozvoj riadenia ľudských zdrojov sa nadobúda zákaznícky orientovanú perspektívu, zameriava sa na identifikovanie potrebných zručností a nových kompetencií, a formovanie spôsobilosti podnikov v podmienkach globálnej expanzie (Ulrich, 1996).

K podstatnej zmene v tomto vývoji došlo v roku 1990. Americká spoločnosť pre personálne riadenie (American Society for Personnel Administration - ASPA) hlasovaním svojich členov premenovala na Spoločnosť pre riadenie ľudských zdrojov (Society for Human Resource Management – SHRM). Ako dôvod bola prezentovaná zmena vo vnímaní ľudí v organizáciách. Slovo personálny sa v organizáciách používa stále menej odvtedy, ako útvary personálneho riadenia preberajú neustále väčší význam a nadobudajúcu strategickú rolu, zmena mena vyjadruje meniacu sa rolu manažérov riadenia ľudských zdrojov, a to odklon od spracovania každodenných činností k nadobudnutiu role rovnocenného podnikateľského partnera, ktorý sa zúčastňuje strategického plánovania. Hlavná zodpovednosť transformácie úloh ľudských zdrojov na výkon podniku sa stáva úlohou generálnych riaditeľov a líniových vedúcich jednotlivých útvarov. Formujú sa nové úlohy, a nároky na kompetencie personálnych útvarov. Vzniká požiadavka integrácie personálnych špecialistov do strategických rozhodnutí vrcholovej úrovni. Vývoj modelov systémov riadenia ľudských zdrojov na základe formovania kľúčových kompetencií subjektov riadenia ľudí znázorňuje tabuľka (pozri tabuľku 1).

**Tabuľka** Chyba! Dokument neobsahuje žiadny text so zadaným štýlom.

Vývoj modelov systému riadenia ľudských zdrojov

<b>1986 (French, W.L., 1986)</b>	Model rol riadenia ľudských zdrojov obsahuje roly ako sprostredkovateľ, kedy je primárnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť prepojenie ľudí s podnikateľskými činnosťami, vzbudiť záujem o úlohy organizačných jednotiek, orientáciu na ciele organizácie; poradca, kedy sa od personálnych špecialistov vyžaduje plnenie úlohy poradcov pri vykonávaní podnikateľských činností; hodnotiteľ, personálny špecialisti formujú štandardy pre meranie výkonnosti a vykonávajú hodnotiacu činnosť zamestnancov a organizačných jednotiek; diagnostické činnosti pri identifikácii a definovaní problémov.
<b>1987 (Schuler, S.R., Jakson, F.S., 1987)</b>	Model rol v oblasti ľudských zdrojov zdôrazňuje úlohu v oblasti plánovania, personálneho obsadenia, oceňovania, odmeňovania, ale aj odbornej prípravy a rozvoja. Vedúci pracovníci v oblasti ľudských zdrojov musia byť schopní konať v kontexte plánovania od požiadaviek zamestnancov až po vývoj. Tieto činnosti sú obsahom funkcií personálnych špecialistov. Tu je väčší dôraz na súlad plánovania s cieľmi organizácie, plánovanie je vnímané ako hlavná funkciu riadenia ľudských zdrojov.
<b>1992 (Schuler, S.R., 1992)</b>	Ďalší vývoj formuje roly riadenie ľudských zdrojov do podoby partnera v podnikaní, nositeľa zmeny a kreatívneho potenciálu, konzultanta organizácie, manažéra talentov, správcu nákladov a správcu aktív, ktorý sa spolupodieľa na formovaní a implementácii podnikovej stratégie. Tento model kladie väčší dôraz na orientáciu, že riadiaci pracovníci v oblasti ľudských zdrojov zohrávajú hlavnú úlohu v úspechu podnikania. Úlohy riadiacich pracovníkov v oblasti ľudských zdrojov nezostávajú v rovine funkcií riadenia ľudských zdrojov, ale zasahujú aj do architektúry podnikateľských činností.
<b>1992 (Wiley, C.B., 1992)</b>	Ďalším vývojom modelu riadenia je špecifikácia rol strategického charakteru a operatívnej podoby. Strategické roly sú definované ako konzultant, analytik, agent zmeny, biznis partner a finančný manažér, audítor, ale aj umožňovateľ. Roly operatívnej povahy sú realizátor zmien, riešiteľ problémov, poradca zamestnancov, moderátor. V porovnaní s inými modelmi sa stáva kompletným

	modelom, ktorý sumarizuje aspekty strategické s jeho prevádzkovými aspektmi.
<b>1994-1996 (Becker, B., Gerhart, B., 1996)</b>	Model riadenia ľudských zdrojov obsahuje štyri úlohy, a to podporovateľ, poskytovateľ personálnych služieb, konzultant a vodca. Ľudské zdroje sú vnímané ako kľúčovým zdrojom tvorby hodnôt, ktoré definujú konkurencieschopnosť organizácií.
<b>1998 (Ulrich, D. 1998)</b>	Na prelome milénia boli obsahom modelu riadenia ľudských zdrojov dimenzia orientácie činností z pohľadu subjektu riadenia (strategické a operatívne) a dimenzia z pohľadu objektu riadenia (procesy a ľudia)..

Model definuje štyri roly útvarov riadenia ľudských zdrojov, ktorých činnosti sú zadané podľa polarít jednotlivých dimenzií. Výsledkom syntézy sú štyri kľúčové roly personálnych špecialistov (Ulrich, 2009).

Rola strategického partnera je definovaná úlohami s obsahom strategickú a procesnú orientáciu. Útvary riadenia ľudských zdrojov sú zodpovedné za tvorbu personálnej stratégie ale aj podieľajú sa na formovaní stratégií na vrcholovej úrovni riadenia. Obsahom je zodpovednosť za definovanie organizačných štruktúr a procesov, riadenie auditu, iniciatív zdokonaľovania. Táto rola sa zameriava na strategické riadenie ľudských zdrojov v súlade s podnikovou stratégiou ale aj definuje plnohodnotné postavenie personálnych špecialistov v orgánoch vrcholového vedenia podnikov. Implementácia stratégie podniku na postupy v oblasti ľudských zdrojov pomáha podniku prispôbiť sa zmenám, uspokojiť dopyt zákazníka a dosahovať výkonnosť, ktorú definuje konkurencieschopnosť. Ide o strategickú rolu partnera.

Rola administratívneho experta je zameraná na účinnosť a účelnosť procesov systému riadenia ľudských zdrojov vykonávaných na operatívnej úrovni. Vyžaduje od personálnych špecialistov zdokonaľovanie architektúry systémov a stratégií riadenia ľudských zdrojov, a dôraz na efektívnosť vo fáze implementácie. Zvýšenie efektívnosti vedie k posilneniu dôveryhodnosti útvarov riadenia ľudských zdrojov a posilneniu postavenia strategického partnera.

Rola agenta zmeny obsahuje úlohy súvisiace s implementáciou podnikovej stratégie, najmä vo fáze zavádzania zmien vyplývajúcich z iniciatívy zavádzania nových technológií. Najťažšou výzvou pre organizáciu je výzva zmeniť organizačnú kultúru. Formovanie podnikovej kultúry sa stáva súčasťou roly agenta zmien. Implementácia tejto úlohy vyžaduje schopnosť interpretácie a realizácie zmien, schopnosť komunikovať zmysluplnosť a naliehavosť zmien, schopnosť formovať hodnotový systém a zabezpečiť jeho prijatie.

Rola ombudsmana zamestnancov obsahuje úlohy zamerané na posilnenie psychologického kontraktu medzi zamestnávateľom a zamestnancom. V organizáciách, kde sa intelektuálny kapitál stáva kritickým aspektom zdroja úspechu podnikania, je úlohou personálnych špecialistov sústrediť sa na potreby zamestnancov, identifikovať, prehodnocovať a rozvíjať ich potenciál, a osobným prístupom budovať piliere lojality a angažovanosti.

Modely riadenia ľudských zdrojov sa zjednodušujú pokiaľ ide počet rol a definície ich činností, a nadobúdajú na komplexnosti, v zmysle zodpovednosti za celostný výkon organizácií. Teoretici dnes hľadajú inšpirácie v živých systémoch, organizácie prirovnávajú k organizmom. Cestu k dlhodobej konkurencieschopnosti podmieňujú poznávaním súvislostí, interakciou s okolím a získavaním si zamestnancov pre podnikovú stratégiu. Kompetenčný model personálnych špecialistov v súčasnosti počíta s ich kreativitou, dôveryhodnosťou, otvorenosťou k zmenám, znalosťou podnikania a organizačnej kultúry. Tendencie vývoja riadenia ľudských zdrojov, v súvislostiach vývoja kultúrno-demografických zmien

a technologického pokroku, naznačujú, že cesta k dlhodobu udržateľnej konkurencieschopnosti povedie i cez alternatívne prístupy inšpirujúce sa prírodnými zákonitosťami a rešpektujúce ľudskú jedinečnosť.

## 2 Výskumný dizajn

Na základe poznatkov zo súčasných teoretických východísk považujeme za relevantné skúmať roly personálnych útvarov na Slovensku. Roly personálnych útvarov sme analyzovali na základe dimenzií procesnej orientácie a orientácie na ľudí, a strategickej a operatívnej dimenzie. Predmetom skúmania boli roly strategického partnera, partnera v podnikaní, rola procesného experta, a rola zástupcu zamestnancov v organizáciách na Slovensku. V tejto časti diskusie odpovedáme na výskumnú otázku: *Aká je rola personálneho útvaru v ére priemyslu 4.0 na Slovensku?*

Roly útvarov pre riadenie ľudských zdrojov sme skúmali prostredníctvom analýzy procesnej orientácie a orientácie na ľudí ako aj strategickej a operatívnej dimenzie činnosti útvarov riadenia ľudských zdrojov. Aplikovali sme model zmiešaných rol personálnych útvarov podľa Ulricha (Ulrich, 2009). Orientáciu testovaných dimenzií sme zisťovali pomocou výrokov, ktoré sú rozdelené do desiatich oblastí, pričom každá z nich je pokrytá štyrmi otázkami (pozri tabuľku 2). Skupiny výrokov sú zamerané na cieľ, rolu a alokáciu kapacít (čas) útvaru riadenia ľudských zdrojov, tak ako sú v organizácii v súčasnosti vnímané. Ďalej sú predmetom analýzy úlohy a procesy organizácie, na ktorých je personálny útvar aktívne účastný, spolupodielaním alebo autonómnym zabezpečovaním. Celostný pohľad na postavenie strategického partnera dotvára analýza hodnotenia dôveryhodnosti a významnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov.

## 3 Výsledky výskumu

Podľa výsledkov prieskumu konštatujeme, že najvyššiu dôležitosť pripisujú účelnosti činnostiam personálneho útvaru a schopnostiam zabezpečovať fungovanie personálnych procesov (54,4% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom), spolupodieľať sa na implementácii podnikovej stratégie (32,9% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom), identifikovať a uspokojovať potreby zamestnancom (34,9% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom) a byť účastní na predvídaní budúcich problémov v adaptácii na zmeny (30,9% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom).

**Tabuľka 2: Výroky testovania dimenzií zmiešaných rol podľa Ulricha**

	Priemerná hodnota	Štandardná odchýlka
<b>I. Útvar riadenia ľudských zdrojov (REZ) pomáha</b>		
plniť úlohy celého podniku/organizačnej jednotky	3,547297	1,185711
zlepšovať efektívnosť operácií	3,255034	1,151699
starat' sa o osobné potreby zamestnancov	<b>3,75</b>	1,153964
prispôbovať sa zmenám	3,601351	1,182295
<b>II. Útvar REZ sa podieľa</b>		
processe definovania stratégií podniku/organizačnej jednotky	2,877551	1,158045
vytváraní a zabezpečovaní procesov v oblasti personálnej práce	<b>3,85906</b>	1,065555
zlepšovaní oddanosti a angažovanosti pracovníkov	3,604027	1,101711
vytváraní zmeny organizačnej kultúry za účelom obnovy	3,221477	1,132121
<b>III. Útvar REZ zabezpečuje</b>		

prepojenie personálnych stratégií so stratégiou podniku/organizačnej jednotky ako celku	3,55102	1,239662
efektívne zorganizovanie procesov v personálnej práci	3,693878	1,126348
zosúladienie personálnej politiky s osobnými potrebami pracovníkov	3,445946	1,089741
zvyšovanie schopnosti podniku/organizačnej jednotky realizovať zmeny	3,506757	1,033432
<b>IV. Útvar REZ je účelný ak je schopný pomáhať pri realizácii stratégie</b>	<b>3,885906</b>	1,075088
zabezpečiť efektívne fungovanie personálnych procesov	<b>4,258503</b>	1,027622
pomáhať pracovníkom v uspokojovaní ich potrieb	<b>3,818792</b>	1,151108
pomáhať biznisu predvídať budúce problémy a adaptáciu na zmeny	<b>3,61745</b>	1,222521
<b>V. Útvar REZ je považovaný za strategického partnera pri riadení podniku/organizačnej jednotky</b>	3,707483	1,211876
experta na personálnu administratívu	<b>3,831081</b>	1,231052
zástancu pracovníkov	3,371622	1,108289
partnera pri realizácii zmien	3,655405	1,117047
<b>VI. Útvar REZ sa venuje najviac času strategickému riadeniu</b>	2,911565	1,084923
operatívne riadeniu	<b>3,816327</b>	1,066427
problémom s pracovníkmi, ich načúvaním a riešení	3,530612	1,029071
podpore zmeny v správaní s cieľom zvyšovať kvalitu podniku/organizačnej jednotky	3,482759	1,028101
<b>VII. Útvar REZ je aktívne účastný na plánovaní podniku/organizačnej jednotky</b>	3,168919	1,11507
vytváraní a zabezpečovaní procesov personálnej práce	<b>3,898649</b>	1,035032
reaguje na problémy pracovníkov	3,628378	1,083459
obnovy či zmeny podniku/organizačnej jednotky	3,27027	1,060064
<b>VIII. Cieľom útvaru REZ je prepojenie a súlad všetkých stratégií podniku/organizačnej jednotky</b>	3,19863	1,080357
monitorovanie administratívnych procesov	3,232877	1,138911
ponuka pomoci pracovníkom pri uspokojovaní rodinných a osobných potrieb	3,054422	1,115165
formovanie správania zamestnancov v záujme organizačnej zmeny	3,612245	1,009876
<b>IX. Útvar REZ vytvára procesy a programy na prepájanie personálnej stratégie s plnením stratégie podniku/organizačnej jednotky</b>	3,466216	1,109118
účinne spracovávajú dokumenty a dohody	<b>3,878378</b>	1,081102
dbajú na osobné potreby zamestnancov	3,391892	1,034343
pomáhajú úradu v jeho transformácii	3,162162	1,063009
<b>X. Dôveryhodnosť útvaru REZ spočíva v pomoci pri plnení strategických cieľov podniku/organizačnej jednotky</b>	3,44898	1,117628
zvyšujúcej sa produktivity	3,439189	1,07682
pomoci pracovníkom pri uspokojovaní ich potrieb	3,533784	1,026291
úsilia o realizáciu zmeny	3,283784	1,050044

Ďalej z výsledkov výskumu konštatujeme, že vysokú dôležitosť pripisujú organizácie výrokom, ktoré definujú obsah roly personálneho útvaru z procesného a administratívneho

hľadiska. Od útvaru RLZ sa očakáva aktívna účasť na architektúre systémov riadenia ľudí, expertná znalosť procesov, postupov, metód riadenia ľudských zdrojov (38,1% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom) a ich aplikácia na operatívnej úrovni. Tvorivá činnosť je považovaná za dôležitú len v otázkach systému riadenia ľudských zdrojov, účasť na procese definovania stratégií podniku/organizačnej jednotky je považovaná za najmenej dôležitú zo všetkých testovaných výrokov (19,7% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom).

Významnosť je pripisovaná skôr schopnostiam útvaru ale aj zmiešaným rolám ako celku. Tu môžeme konštatovať, že organizácie vyjadrujú súhlas s dôležitosťou plnenia zmiešaných rol definovaných podľa Ulricha, ako aj dôležitosťou spôsobilostí útvaru tieto roly vykonávať. Pokiaľ ide o obsah zodpovedností a činností jednotlivých rol, za dôležité sú považované zabezpečovanie, spracovávanie a administratívna činnosť v procesoch, postupoch a metódach personálnej práce s apelom na efektívnosť riadenia na operatívnej úrovni. Tvorivá činnosť a účasť na plánovaní a formovaní strategických rozhodnutí na podnikovej úrovni je vnímaná ako dôležitá len na úrovni schopnosti, menej sa očakáva ako rola útvaru RLZ. Najviac konzistentný názor organizácií v skúmanom súbore bol na alokáciu kapacít útvaru RLZ. Podľa výsledkov, najviac času venuje útvary operatívne riadeniu. Najväčší rozptyl odpovedí zaznamenávame na otázku plnenia úloh riadenia, ktorým útvary napomáha a aká je jeho rola v organizácii.

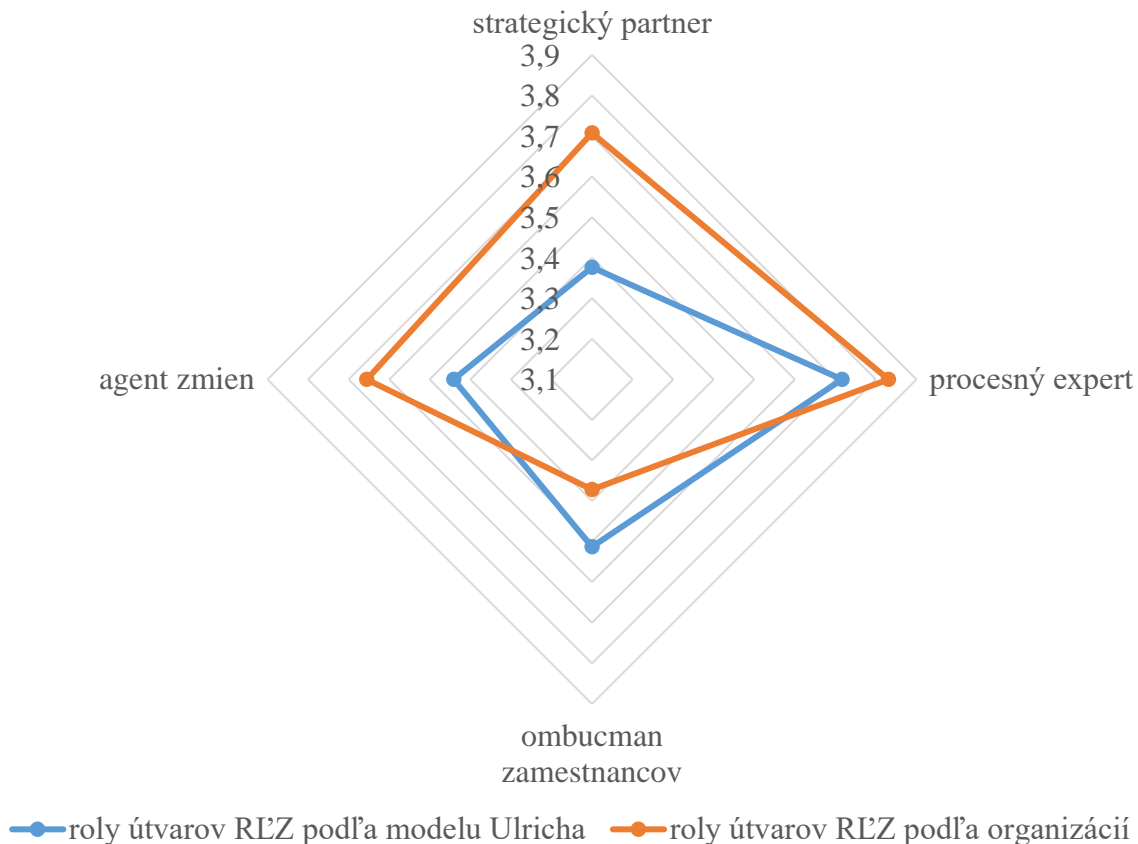
Z výsledkov konštatujeme rozpor medzi tým ako sú vnímané roly útvaru RLZ, o ktorých samotné útvary vedia, že v organizáciách majú zastávať a realitou obsahu zodpovedností, činností a kompetencií, ktorými sú definované (pozri graf 1). Organizácie deklarujú najvyšší význam roly experta na procesy a administratívu RLZ (39,9% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom), vysokú dôležitosť roly strategického partnera pri riadení podniku (33,3% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom) aj agenta realizácie zmien (25,7% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom). Najnižšia dôležitosť bola zistená pre rolu zástancu zamestnancov (15,5 % organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom).

Zo skúmania skutočného stavu obsahu jednotlivých rol organizácie vyzdvihovali významnosť realizácie procesov, úloh, zodpovedností a spôsobilostí, ktoré sú obsahom roly experta na procesy a administratívu RLZ. Dôležitá je účelnosť systémov a účinnosť personálnych procesov (54,4% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom), expertná úroveň spôsobilostí ich vykonávania (39,9% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom). Ďalej na základe výsledkov identifikujeme dôležitosť roly zástupcu/ombudsmana pre zamestnancov, pretože organizácie vyjadrili súhlas s výrokmi, ktoré definujú jej obsah. Za dôležité z obsahu organizácie považujú zlepšovanie oddanosti a angažovanosti zamestnancov (37,6% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom), predchádzanie problémov pri riadení zmien (38,5%), vytváranie programov a procesov, ktoré zosúladia organizačné a osobné ciele (35,1%), ako aj napomáhať pri uspokojovaní osobných potrieb (37,2%). Obsah obidvoch rol je realizovaný prostredníctvom operatívneho riadenia.

Ďalej boli predmetom skúmania roly, ktorých obsah sa uskutočňuje na strategickej úrovni riadenia. Zo skúmania skutočného stavu obsahu roly strategického partnera v podnikaní konštatujeme realizáciu obsahu participáciou na implementácii podnikovej stratégie (32,9% organizácií vyjadrilo silný súhlas s výrokom) a prepájaním podnikovej a personálnej stratégie (32,0%). Silný súhlas s participáciou útvaru RLZ na definovaní podnikovej stratégie (9,5%) a plánovaní na úrovni podniku vyjadrilo podstatne menej organizácií (11,5%).



Graf 1: Model rol personálneho útvaru



Reálnym obsahom roly agenta zmeny v organizáciách je formovať správanie zamestnancov smerom k transformácii a angažovanosti (40,8%), zvyšovať schopnosť podniku realizovať zmeny (35,8%), napomáhať prispôsobovaniu zmenám (27,7%). Ide o rolu s orientáciou na ľudí z dlhodobého/strategického hľadiska, ktorej obsahom je predovšetkým úloha formovania podnikovej kultúry, ktorá je determinantom úspechu implementačnej fázy podnikovej stratégie. Súhlas s dôležitosťou formovať podnikovú kultúru v súlade so zmenami podnikovej stratégie vyjadrilo len 14,1% organizácií.

Osobitnú pozornosť pri skúmaní obsahu rol útvaru RLZ sme venovali analýze zdrojov dôveryhodnosti útvaru. Z výsledkov výskumu nemožno konštatovať dominantný pilier dôveryhodnosti, naopak, dôveryhodnosť spočíva v participácii na plnení strategických cieľov a realizácii zmien, ako aj vo zvyšovaní produktivity procesov a zabezpečovaní angažovanosti zamestnancov.

#### 4 Diskusia

Z výsledkov výskumu na Slovensku identifikujeme preferenciu útvarov riadenia ľudských zdrojov orientovať sa na procesy a ľudí, na operatívnej úrovni riadenia. Hoci personálne útvary organizácii deklarujú uvedomovanie si dôležitosťi strategickú orientáciu riadenia ľudských zdrojov, v praktickej rovine vykonávajú (preferujú) pozíciu administratívneho experta a riadenie na operatívnej úrovni.

Významnosť vnímania postavenia roly strategického partnera a realizácia jej obsahu v organizáciách je charakteristická najväčším rozporom medzi očakávaním a realitou. Organizácie si uvedomujú dôležitosť aj obsah rol strategického partnera a partnera pre riadenie

zmien. Strategická orientácia dominuje, ale len v rovine vnímania významnosti roly, obsah jednoznačne nasvedčuje zameranie na operatívne riadenie. Dôkazom je aj relatívne nízka početnosť v otázke systematického merania a hodnotenia výkonu útvaru pre RLZ. Naopak, výsledky poukazujú na nižšiu dôležitosť orientácie na ľudí na operatívnej úrovni, zároveň realizácia úloh a zodpovednosť nasvedčuje práve plneniu obsahu roly ombudsmana (zástancu) zamestnancov. Orientácia na procesy je dominantnejšia pred orientáciou na ľudí a to ako z perspektívy útvarov RLZ, rovnako podľa výsledkov reálneho plnenia obsahu zmiešaných rolí.

Organizácie na Slovensku zaostávajú vo využívaní špecializovaných počítačových informačných systémov, ktoré podporujú autonómiu manažérov a zamestnancov v procesoch riadenia ľudských zdrojov, ako aj vo využívaní personálnych informačných systémov, ktoré podporujú automatizáciu procesov. Automatizácia vybraných procesov riadenia ľudských zdrojov a autonómia manažérov a zamestnancov odbremenia personálnych špecialistov od operatívnych činností a vytvorí priestor pre koncepčné a strategické úlohy.

Záverom konštatujeme priestor pre formovanie hodnotovej orientácie útvarov RLZ v organizáciách na Slovensku a plnenie novodobých rol, ktorý sme identifikovali najmä na strategickej úrovni riadenia. Orientácia na zamestnanca je žiaduca ako v operatívnej (každodennej) podobe, tak na strategickej úrovni. Konštatujeme dôležitosť zamerania na upevňovanie pozície v organizačnej štruktúre formalizáciou statusu vo vrcholovom vedení, akcentujeme význam ukotvenia a sprístupnenia stratégie riadenia ľudí v príslušnej podnikovej dokumentácii, a aplikáciu koncepcie preukázateľnosti prínosu útvaru RLZ v podobe kľúčových ukazovateľov výkonnosti a systematického vyhodnocovania výkonu útvaru.

Ďalej z výsledkov skúmania vyplýva, že organizácie na Slovensku majú vysoko procesne orientované personálne útvary, ktoré stavajú významnosť svojej pozície na expertnosti v koncepcii obsahu systémov riadenia ľudských zdrojov a riadeniu ľudí na operatívnej úrovni. Hodnoty, ktoré sú deklarované ako piliere stratégie podnikania organizácií sú novodobé a reflektujú súčasné výzvy riadenia ľudí. Personálne útvary si uvedomujú dôležitosť formalizácie strategickej orientácie ako aj význam vlastnej spôsobilosti prispievať k formovaniu procesne, ako aj k implementácii, orientáciou na ľudí. Personálne útvary organizácií sú pripravené prispievať ku konkurencieschopnosti organizácií v roly strategického biznis partnera metodicky, hodnotovo a expertne, nedokážu svoju pozíciu utvrdiť systémovo.

## **5 Záver**

Strategické biznis partnerstvo, jeho princípy, implementáciu a fungovanie predstavil Ulrich (2009). Personálne útvary sa z podpornej operačnej jednotky stávajú plnohodnotným partnerom svojho interného klienta a prinášajú tak podnikom jasnú pridanú hodnotu. Strategický biznis partneri sú akýmiisi zástupcami pre riadenie ľudí smerom k interným klientom, pomáhajú manažérom plniť ciele a v interakcii s ľudskými zdrojmi spoločne implementovať stratégie a koncepcie. Strategický business partner je špecialistom pre riadenie ľudí, ktorý dokáže efektívne riadiť procesy pridávajúce hodnotu v tíme interného zákazníka, napr. talent alebo riadenie kariéry. Býva cenený pre svoje skúsenosti a priame prepojenie s interným zákazníkom. Personálne útvary podnikov na Slovensku si uvedomujú dôležitosť formalizácie strategickej orientácie ako aj význam vlastnej spôsobilosti prispievať k formovaniu procesne. Personálne útvary organizácií sú pripravené prispievať ku konkurencieschopnosti organizácií v roly strategického biznis partnera metodicky, hodnotovo a expertne, nedokážu svoju pozíciu utvrdiť systémovo.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0412/19 “Systémy riadenia ľudských zdrojov v ére štvrtej priemyselnej revolúcie” v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Becker B, Gerhart B. 1996. The impact of human resource management on organisational performance: progress and prospects. In *Academy of Management Journal*, vol. 39, č. 4, 1996, DOI: 10.2307/256712

Dvořáková, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck., 2012. 559s. ISBN 978-80-7400-347-9.

French, W.L. 1986 *Human Resources Management*, Boston: Houghton Mifflin, 1986. ISBN 0395433282

Ulrich D. 1998. *Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*, 1998. Boston: Harvard Business Scholl Press, ISBN 978-1-422-16069-5

Ulrich, D. – Zenger, J. – Smallwood, N. 2013. *Results-Based Leadership*.. Harvard Business Press, 2013. 256 s. ISBN 9781422160855.

Ulrich, D. et al. 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů*. Praha :Grada Publishing, 2014, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

Ulrich, D. et al. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha :Grada Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Schuler S.R., Jackson F.S. 1987. Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of The Businnes. In. *Organizational Dynamic* 1987. vol. 12, č. 18. ISSN: 0090-2616

Šínková, V.2013. CIPD HR Outlook – 2012-2013. PWC. 2013. Business leaders need a business manager to lead HR. Not an administrator to manage Hr. New vission in HR 2013

Wiley, C.B. 1992. A Comprehensive Views of Roles For Iluman Resources Managers in Industry Today. In *Industrial Management* 1992; 27-29. ISSN 0007-6929

### **Contact**

#### **doc. Ing. Jana Blštáková, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: jana.blatakova@euba.sk

**Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: zuzana.joniakova@euba.sk

# Vzdelávanie manažérov v IKT v kontexte vývoja spoločnosti Lifelong Learning of ICT Managers in the Context of Society Development

Vladimír Bolek

## **Abstract**

*Formal education provides a certain knowledge base. Making the best use of knowledge, skills in practice at a pace as required by society is inadequate and there is only one way, and that is continuous lifelong learning. The article deals with education in the field of information and communication technologies, points out the lifelong education of managers in this field, highlights significant problems in the area of allocation of expenditure on education in the Slovak Republic.*

**JEL classification:** A20, M12, M15

**Keywords:** *expenditure on education, lifelong learning, information and communication technologies*

## **1 Úvod**

Znalosti základných manažérskych, ekonomických, marketingových, informačných významov a ich implementácia v praxi musí byť pre súčasného manažéra samozrejmom intelektuálnou výbavou. Preto by mali využívať všetky možnosti na zvýšenie svojich vedomostí a schopností/zručností. Ich význam spočíva v tom, že umožňujú mobilizovať, uplatňovať a zapájať osvojené poznatky do praxe a efektívne sa zapojiť do sveta práce. Aktívne sa zúčastňovať na riadení organizácie a života spoločnosti. Z toho vyplýva, že potreba vzdelávania a samovzdelávania manažérov je nevyhnutnosťou súčasnej modernej spoločnosti.

Existuje séria vzdelávacích aktivít pre rozvoj potenciálu manažérov vo všetkých oblastiach spoločnosti. Fundamentom informačného vzdelávania sú všetky stupne škôl a kľúčovým sú vysoké školy, ktoré pripravujú študentov – budúcich odborníkov pre prax v oblasti informatiky a informačno-komunikačných technológií. Vzhľadom na dynamiku rozvoja v tejto oblasti, je nutné vzdelávať manažérov aj po skončení štúdia na školách a zapojiť ich do celoživotného vzdelávania, ktoré zväčša organizujú vysoké školy a vzdelávacie inštitúcie. Celoživotné vzdelávanie obsahuje všetky aktivity, ktoré sa uskutočňujú v priebehu života s cieľom zlepšiť vedomosti, zručnosti a schopnosti. Celoživotné vzdelávanie ako základný princíp výchovy a vzdelávania uplatňovaný vo vzdelávacej sústave Slovenskej republiky, upravuje Zákon č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní z 01. 12. 2009, účinný od 01. 02. 2010 – ďalšie vzdelávanie nadväzujúce na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní (Zákon č. 568/2009 Z. z.).

Článok sa zaoberá problematikou vzdelávania v oblasti informačno-komunikačných technológií, poukazuje na celoživotné vzdelávanie manažérov v tejto oblasti, zdôrazňuje vybrané problémy v oblasti vzdelávania v Slovenskej republike.

## **2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

V celosvetovom meradle je vzdelanie považované za podmieňujúci faktor ekonomického rastu krajiny, lebo limituje tvorbu vysokej technickej úrovne a umožňuje využívať najmodernejšie vymoženosti vedy a techniky vo všetkých sférach života spoločnosti. Príprava mladých ľudí na praktický život v tomto ponímaní je čoraz náročnejšia a obsažnejšia. Školy hľadajú spôsoby, aby mladej generácii vytvorili priestor pre vlastné uplatnenie. Všeobecne

aktuálnou tendenciou na všetkých typoch škôl je zavádzanie vzdelávania v oblasti IKT, ktoré má prispieť k príprave študenta pre život v kontexte svetového vývoja.

Vyučovanie informatiky prešlo niekoľkými etapami a svoju podobu si hľadá i naďalej. Koncepcia vzdelávacieho obsahu sa líši na základných, stredných a vysokých školách hĺbkou, formou aj rozsahom (Kalaš, 2001). Obsahová náplň integruje v sebe prvky, zložky a kompetencie informačnej gramotnosti. Prienik IKT do formálneho vzdelávania má širokospektrálny rozmer, ktorý nesie so sebou rôzne koncepčné, technologické a obsahové stránky. V prostredí formálneho vzdelávania ide o posilnenie penetrácie výpočtovej techniky, ktorá je podľa prieskumov charakteristická nejednotnosťou, rozdielnou úrovňou technického a softvérového vybavenia (Šušol, Hrdináková & Rankov, 2005).

V modernej spoločnosti sa neustále menia požiadavky organizácií na vedomosti, schopnosti, zručnosti manažérov, ktorí si čoraz viac uvedomujú, že existujú medzery v rozvoji ich manažérskych kompetencií. Domnievame sa, že terajší systém kompetencií už nedokáže zachytiť medzinárodné, podnikateľské tvorivé, inovačné a iné manažérske kvality. Kompetencie manažéra v riadení organizácie, teda právomoci povinnosti, zodpovednosť, determinujú funkcie plánovania, organizovania, rozhodovania, regulovania, koordinovania a kontroly – v závislosti od stupňa riadenia organizácie.

Pojmy znalosti a zručnosti viacerí autori definujú rôzne. Peter Drucker (1992) napríklad tvrdí, že „v kontexte podniku sú znalosti jedným z najdôležitejších aktív, do ktorých by mala spoločnosť investovať, pretože znalosti sa môžu rýchlo stať jednou významnou konkurenčnou výhodou.“ „Znalosti sa definujú (Truneček, 2004), až na základe ich delenia podľa spôsobu ich prenositeľnosti na explicitné, implicitné a tacitné.“

Stotožňujeme s názorom českého kolektívu autorov pôsobiacich vo sfére informačného manažmentu, ktorí znalosti označujú ako (Douček, 2013) „teoretické poznatky, pojmy a predstavy, ktoré boli získané v priebehu života vzdelávaním, tak i praktickými skúsenosťami. Zručnosti sú naopak schopnosti, ktoré umožňujú človeku uskutočňovať určitú činnosť.“ V novodobej literatúre manažmentu sa kompetenciami označujú skutočnosti, ktoré sú vlastne kompetentnosťami – spôsobilosťou. Zamieňanie kompetencie – kompetentnosti tkvie v nesprávnej interpretácii týchto pojmov. Kompetentnosť manažéra podľa Porvazníka (2011) vypovedá o úrovni, miere spôsobilosti zabezpečiť kompetencie. „Pojem kompetentnosť v teórii všeobecného manažmentu je viac – menej novým pojmom, netradičným. Kompetentnosť manažéra je daná dosiahnutou úrovňou jeho poznatkov (IQ), schopnosťami aplikovať, v praxi využiť tieto poznatky (AQ) a jeho osobnostnými vlastnosťami, sociálnou zrelosťou (SQ). Kompetencie môže manažér delegovať (napr. vrcholový manažér na manažéra strednej úrovne a pod.), avšak kompetentnosť nie je možné delegovať; je osobnou záležitosťou, individuálnou dimenziou každého manažéra. Je to tým, že každý človek, teda i manažér disponuje, tzv. tacitnými poznatkami (charakterizujúce len jeho osobnosť a nie sú určené iným).“ Autori Mesárošová a Mesároš (2011) vysvetľujú význam pojmu kompetencia takto: „V rôznych kontextoch a oblastiach odbornej prípravy a vzdelávania, ako aj hodnotenia môže znamenať spôsobilosť, schopnosť, zručnosť, ale aj kvalifikáciu. Najčastejšie býva pojem kompetencia synonymom pre schopnosti a spôsobilosti. Zdôrazňuje sa však pritom jeho komplexnosť. Kompetencia je považovaná za širší pojem než len znalosť alebo spôsobilosť. Zahrňuje schopnosť spĺňať náročné komplexné požiadavky využívaním a mobilizovaním psychosociálnych zdrojov (spôsobilostí a postojov) v určitej situácii.“ Zeuner (2009) uvádza, že „na rozdiel od kvalifikácie ide pri kompetencii o schopnosti a vedomosti ľudí, ktoré nie sú nevyhnutne, certifikované, a tak nie sú vzťahované k dokázateľnému obsahu, a preto môže ísť aj o vedomosti, ktoré boli získané prostredníctvom informálnych kanálov.“ Livingstone (2005) uvádza, že činnosti, ktoré boli predtým spájané so súborom kompetencií, vedomostí a zručností,

v súčasnosti zahŕňa pojem gramotnosť. Thomasová (2005) tvrdí, že „spôsobilosť/kompetentnosť je množinou správania pracovníka, ktoré musí na danej pozícii použiť, aby úlohy tejto pozície zvládol na profesionálnej úrovni a prispel tak k tvorbe hodnôt pre zákazníka. Manažérske spôsobilosti sa odvodzujú zo stratégie firmy, pričom konečným cieľom je, aby organizácia dlhodobo zvyšovala svoj výkon, čo sa najvýraznejšie prejaví vo vyššej pridanej hodnote.“

Český autor Langer (2011) usudzuje, že „zostať kompetentný znamená neustále udržiavať svoje znalosti, schopnosti, zručnosti a postoje na akceptovateľnej úrovni. To, čo bolo skôr žiaduce, stáva sa dnes už kategorickými požiadavkami. Svet sa neustále mení a tým i požiadavky na kompetentnosť (pracovnú i občiansku).“

Kompetentnosť manažérov sa prejavuje v efektívnosti a kvalite práce, kompetencia manažéra je závislá od jeho motivácie a záujmu sa trvale vzdelávať, aby sa kompetentnosť posilnila vo všetkých dimenziách.

Výkon riadiacich funkcií manažéra sa v súčasnej dobe uskutočňuje na základe informácií, rôznych informačných tokov s využívaním IKT vo všetkých sférach spoločnosti. Ich znalosť, zručnosť a správna aplikácia je ďalšou zo súboru požiadaviek organizácií.

V súlade s celosvetovými procesmi bola na Slovensku v roku 2002 prijatá Koncepcia ďalšieho vzdelávania v Slovenskej republike, ktorá bola prvým krokom schválenia Koncepcie celoživotného vzdelávania v Slovenskej republike v roku 2004. Ďalšie vzdelávanie bolo upravené zákonom NR SR č. 386/1997 Zb. o ďalšom vzdelávaní s platnosťou od 1. 1. 1998 ako súčasť vzdelávacej sústavy SR pre každého podľa schopností a záujmov, ktorý bol nahradený a rozšírený zákonom NR SR č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní. Zákon definuje celoživotné vzdelávanie takto: „Celoživotné vzdelávanie sú všetky aktivity, ktoré sa uskutočňujú v priebehu života s cieľom zlepšiť vedomosti, zručnosti a schopnosti. Celoživotné vzdelávanie ako základný princíp výchovy a vzdelávania uplatňovaný vo vzdelávacej sústave Slovenskej republiky tvorí:

- ❖ školské vzdelávanie,
- ❖ a ďalšie vzdelávanie nadväzujúce na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní.“

Podľa Európskej komisie „celoživotné vzdelávanie zahŕňa všetky aktivity cieľavedomého učenia, či už formálne, neformálne alebo informálne, vykonávané priebežne s cieľom zlepšenia vedomostí, zručností a kompetencií. Úmysel alebo cieľ naučiť, predstavuje kritický bod, ktorý odlišuje tieto aktivity od non-learningových aktivít, akými sú kultúrne či športové aktivity.“ (EUROSTAT, 2012)

Celoživotné vzdelávanie sa stáva významným harmonizujúcim nástrojom súladu medzi požiadavkami zamestnávateľov a kompetentnosťou zamestnancov, medzi ktorých sa zaraďujú i manažéri. Vzdelávanie manažérov je teda integrálnou súčasťou celoživotného vzdelávania, ktorá v praxi nadobúda konkrétnu podobu a samotná prax manažéra si jej realizáciu vynucuje. Vzdelávanie sa dostáva do popredia ako celoživotný proces, kde elementárnym faktorom rozvoja manažéra je jeho sebazvedľovanie ako proces tvorby vlastnej osobnosti, ktoré sa má uskutočňovať sústavne, v práci, v každodennom živote a aj vo voľnom čase. Existuje veľká variantnosť vzdelávacích príležitostí, ktoré zodpovedajú rôznym individuálnym potrebám manažérov i organizácií: prednášky, semináre, kurzy, tréningy... Na základe poznania získaného štúdiom literárnych prameňov možno konštatovať, že existuje veľa modelov, metód, systémov vzdelávania manažérov, neexistuje však systém špeciálne navrhnutý pre vzdelávanie manažérov v oblasti IKT.

Európska únia zabezpečuje smer pre národné orientácie, v ktorých plne rešpektuje zodpovednosť a autonómiu členských štátov pri budovaní svojich vlastných výchovno-vzdelávacích systémov. V tomto kontexte všetky štáty poskytujú dôkaz o dopade lisabonskej agendy na ich politické priority a túto agendu niekoľko štátov konkrétne nazýva politickým kompasom (Bulharsko, Česká republika, Grécko, Španielsko, Lotyšsko, Malta a Poľsko).

### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom je poukázať na súčasný vývoj v oblasti celoživotného vzdelávania manažérov v kontexte vývoja spoločnosti s fokusáciou na informačno-komunikačné technológie. Hlavný cieľ naplňajú viaceré parciálne ciele: poukázať na fundamentálny právny rámec celoživotného vzdelávania, identifikovať a komparovať vývoj HDP a výdavky na vzdelávanie v Slovenskej republike, zaujať postoj k aktuálnej situácii s dôrazom na vývoj v rámci Európskej únie.

Pri konštrukcii kapitoly Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí sme vychádzali z analýzy a komparácie pojmového aparátu z domácich a zahraničných odborných a vedeckých literárnych prameňov, predovšetkým z citačných a referenčných databáz EBSCO, Scopus a Web of Science. Sekundárne štatistické údaje sme získavali predovšetkým zo Štatistického úradu Slovenskej republiky a EUROSTATu. Následne sme tieto údaje analyzovali, komparovali a graficky interpretovali, čo vyústilo k zovšeobecneniu záverov.

### 4 Výsledky výskumu

V nasledujúcej časti prezentujeme výsledky analýzy a vývoja HDP v komparácii s výdavkami na vzdelávanie (tabuľka 1). Zdrojovými údajmi sú predovšetkým sekundárne štatistické údaje z Štatistického úradu Slovenskej republiky a EUROSTATu.

#### Tabuľka 1

Revidované a predbežné ročné údaje HDP v bežných cenách v komparácii s výdavkami na vzdelávanie

Indikátor	2016	2017	2018
HDP v mil. EUR	81 038,4	84 517,0	89 721,0
HDP index	101,6	104,3	106,2
Výdavky na vzdelávanie v mil. EUR	3354	3747	4011
Pomer k HDP	4,13 %	4,43 %	4,47 %

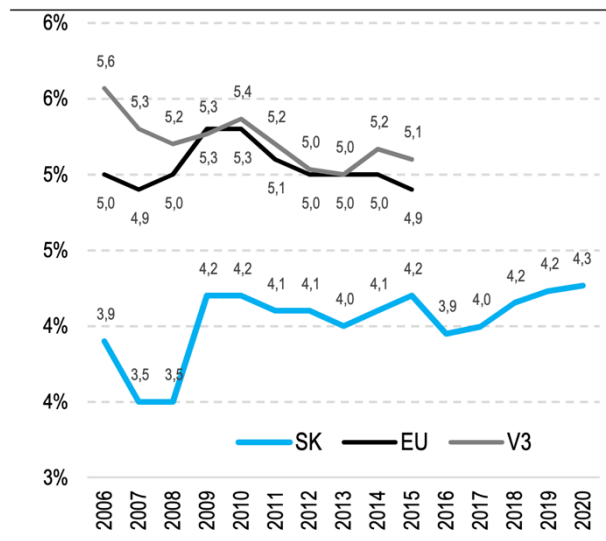
Zdroj: Štatistický úrad SR (2019)

Z dokumentu Vlády Slovenskej republiky je možné konštatovať, že „výdavky na vzdelávanie na Slovensku patria medzi najnižšie v Európskej únii a investovať do vzdelávania pri súčasnom dodržiavaní fiškálnych cieľov je jednou z nosných tém súčasnej hospodárskej politiky. Cieľom vlády Slovenskej republiky je zvýšiť výdavky na vzdelávanie tak, aby do roku 2020 dosiahli 4,3 % HDP. Je potrebné však zdôrazniť, že zvýšenie finančných prostriedkov musí byť zabezpečené efektívnym spôsobom. Vláda chce hľadať zdroje neefektivity v školstve, čo vytvorí priestor pre zlepšenie financovania. Zámer vlády v budúcom smerovaní v tejto oblasti je optimalizácia siete škôl a naviazanie počtu učiteľov na demografický vývoj.



**Graf 1**

Verejné výdavky na vzdelávanie a prognóza do roku 2020, v % HDP



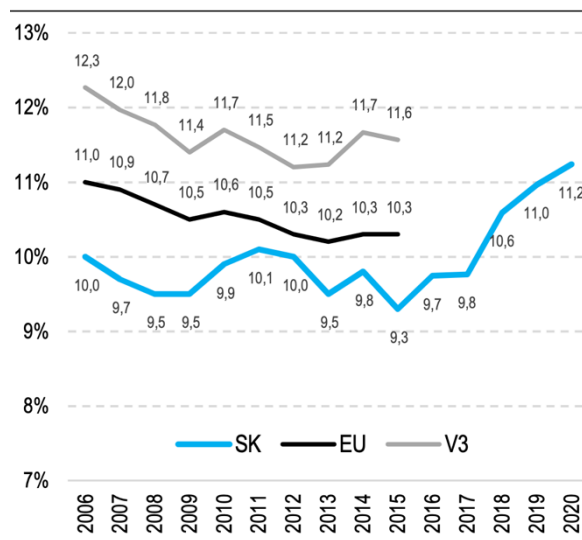
Zdroj: EUROSTAT

Poznámka: Podľa metodiky COFOG, ktorá každý verejný výdavok klasifikuje podľa účelu využitia

Slovenská republika vynaložila (graf 1) v roku 2017 na vzdelávanie 4 % HDP verejných výdavkov, čo je približne o 1 % HDP menej v komparácii s priemerom EÚ. V uplynulých rokoch sa rozdiel zmenšoval a do roku 2020 sa predpokladá nárast na 4,3 % HDP.

**Graf 2**

Verejné výdavky na vzdelávanie v % z celkových verejných výdavkov



Zdroj: EUROSTAT

Poznámka: Podľa metodiky COFOG, ktorá každý verejný výdavok klasifikuje podľa účelu využitia

Výdavky ako podiel na celkových verejných výdavkov (graf 2) sa zvýšia z 9,8 % v súčasnosti na 11,2 % v roku 2020, čím sa dosiahne vyšší podiel ako súčasný podiel v krajinách EÚ. Rozdiel vo verejných výdavkoch na vzdelávanie meraný ako podiel HDP však pretrvá vzhľadom na menšie celkové verejné výdavky v Slovenskej republike v porovnaní s priemerom EÚ.

Vo vyučovacom procese je potrebné mať vhodnú sieťovú infraštruktúru, predovšetkým vhodné podmienky: hardvérové a softvérové. Ak nechceme zaostávať za vývojom v celosvetovom meradle, je potrebné viac investovať do budovania počítačových učební, do sieťovej infraštruktúry, ale i do nákupu literatúry atď. Dôležité je, aby manažéri škôl, univerzít zvolili takú informačnú stratégiu, ktorou sa skvalitní vyučovací proces a absolvent školy, univerzity nadobudne viac možností na prípravu do praxe. Formálne vzdelávanie v školách predstavuje relatívne dlhé obdobie vývoja mladých ľudí. Moderné školy sa všemožne usilujú priblížiť sa k praktickému životu, aby sa vstup absolventov do praxe výrazne zlepšil. Participáciu na zvyšovaní kvality formálneho vzdelávacieho systému má aj rezort školstva – Ústav informácií a prognóz školstva a Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky, ktorý plánuje permanentnú modernizáciu výpočtovej techniky a internetového pripojenia na základných a stredných školách, zvýšenie rýchlosti internetu, vylepšenie internetového pripojenia, dobudovanie WIFI na vybraných školách.

Spoločenský vývoj sa mení dynamicky a školy často s dynamikou rozvoja nekráčajú. Sharon Lechterová (Kiyosaki & Lechter, 2007), priekopníčka v rozvoji nových technológií prinášajúcich vzdelanie inovatívnym spôsobom, sa ku celosvetovému školskému systému vyjadrila: „Náš dnešný školský systém nie je schopný držať krok s technologickým pokrokom a celosvetovými zmenami. Našich mladých ľudí musíme učiť zručnostiam – tak akademickým, ako aj obchodným – ktoré sú nevyhnutným predpokladom aktívneho a plného života a nielen jednoduchého prežitia.“ Kardinálnymi problémami, ktoré sú v tomto ohľade nielen v našej republike, ale i v iných vyspelých krajinách, sú napr.:

- ❖ rastúci záujem mladých ľudí o vzdelanie prevyšuje kapacitu škôl, najmä vysokých,
- ❖ vzdelanú mladú generáciu nedokáže trh práce absorbovať,
- ❖ praktický život žiada niečo iné ako ponúkajú vzdelávacie systémy, čím nastáva dezilúzia reality u absolventov škôl,
- ❖ dokonalejšia vzdelávacia sústava zvyšuje nároky na riadiaci aparát, ktorý vytvára málo funkčnú hierarchiu riadenia,
- ❖ výdavky na vzdelanie od roku 2008 rastú rýchlejšim tempom ako je rast hrubého domáceho produktu.

## 5 Diskusia

V podnikoch, firmách v súkromnom vlastníctve je manažérom spravidla výhradný vlastník (vlastníci) alebo osoba, ktorá riadi podnik v záujme jedného alebo viacerých vlastníkov. Pôvod takýchto manažérov spočíva v zakladaní a raste súkromného vlastníctva. Historický trend postupne oddeľuje riadiacu funkciu od vlastníctva a smeruje k rozširovaniu odmeňovaných, platených osôb nepodieľajúcich sa na vlastníctve, ale zodpovedajúcich za riadenie organizácie, za prijímanie a realizáciu rozhodnutí smerujúcich k plneniu strategických cieľov organizácie. Existuje veľa kategórií manažérov, ktorí zodpovedajú za chod organizácie, ktorí majú vymedzené určité činnosti, kompetencie v závislosti od špecifik sektoru, organizačnej štruktúry a ďalších odlišností.

Podniková prax čoraz viac vyžaduje absolventov spôsobilých využívať poznatky a kladie veľký dôraz na praktické zručnosti, ktoré im školy v dostatočnej miere podľa ich požiadaviek neposkytujú.

Pri transformácii našej spoločnosti po zmene spoločensko-politického systému v roku 1989 neracionálnou privatizáciou firiem, podnikov sa na manažérske funkcie dostali aj ľudia, ktorí boli nekompetentní, nezrelí pre manažérske pozície. Riadenie podnikov takýmto „manažermi“ bez odborných poznatkov v riadení bolo výsledkom ekonomického prepadu viacerých slovenských podnikov. Súčasná spoločnosť už nemá záujem o takých manažérov. Do popredia

záujmu organizácií sa dostávajú manažéri náležite vybavení kompetenciami a kompetentnosťami.

Podobných ohniskových problémov (ktoré sme popísali v článku) je oveľa viac, je však nepopierateľné, že škola vyzbrojí študenta postupmi a metódami ako intelektuálne a na úrovni je potrebné zvládať výzvy zložitosti súčasného života. Vysokoškolským štúdiom študent nadobúda z roka na rok dokonalejšie a širšie schopnosti vyhľadávania informácií z rozličných zdrojov, dokonalejšie schopnosti rozličných výskumných metód a lepšie zvláda technologické nástroje. Pre absolventov škôl už neexistujú žiadne komunikačné bariéry, ich myslenie vplyvom IKT je zásadne globálne, mnoho času venujú informáciám produkovaným IKT. Širšie uplatnenie na trhu práce majú a budú mať tí absolventi, ktorí v plnej miere pochopili význam IKT. U absolventov, ktorí funkciu IKT nepochopili, to môže viesť k spoločenskej izolácii.

Formálne vzdelávanie poskytuje určitú vedomostnú základňu. Optimálne využívanie vedomostí, schopností v praxi v takom tempe ako to vyžaduje potreba spoločnosti, je nepostačujúce a existuje jediná možná cesta, a to je neustále celoživotné vzdelávanie. „Systém vzdelávania a odbornej prípravy zásadne ovplyvňuje formovanie ľudského a sociálneho kapitálu. Vzdelávací systém výrazne ovplyvňujú demografické a populačné zmeny, globalizácia a uplatňovanie inovácií tak v oblasti technológií, ako aj v rámci výučby. Má podstatný význam pre vývoj ponuky na trhu práce a charakter práce. Je dôležité, aby reagoval na tieto výzvy a dokázal sa im pružne prispôbovať.“ (Dudová & Polonyová, 2012)

## 6 Záver

Dynamicky sa meniace vzťahy a väzby v súčasnom globálne prepojenom svete vytvárajú zložité podmienky pre pozície manažérov a plnenie ich funkcií vo všetkých oblastiach života. Zmeny v pokroku v IKT sa prejavujú i v nových metódach plánovania, organizovania, rozhodovania, riadenia a kontroly. Manažéri si ich musia najskôr osvojiť, naučiť sa ich správne implementovať a využívať, ak chcú uspieť v súčasnom hyperkonkurenčnom prostredí.

Receptúra na osvedčený spôsob dosiahnutia úspechu a prosperity neexistuje. Jediné na čom sa odborníci zhodujú, je potreba schopných vzdelaných manažérov. Organizácie si formujú taký intelektuálny potenciál, ktorý je príznačný vysokou úrovňou talentu, vedomostí, profesijných kompetencií a zručností. Celoživotné vzdelávanie manažérov sa stáva životnou nutnosťou technologického pokroku a významnou aktivitou rozvoja osobnosti aj organizácie.

## Poznámka

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Konceptné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.

## Použitá literatúra (References)

Doucek, P. a kol. (2013). *Informační management v informační společnosti*. Příbram: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-097-3

Drucker, P. (1992). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York City – USA: Harper & Row, 1992. ISBN 1-56000-618-8.

Dudová, I. & Polonyová, S. (2012). *Ekonomía vzdelávania. Semináre a cvičenia*. Bratislava: Ekonóm, 2012. ISBN 978-80-225-3375-1

EUROSTAT (2012f). Lifelong learning statistics.

Kalaš, I. (2001). Čo ponúkajú IKT iným predmetom (3. časť): Informatika a informatizácia. In *Zborník príspevkov 2. celoštátnej konferencie INFOVEK*. Bratislava: Ústav informácií a prognóz školstva, 2001. s. 52. ISBN 80-7097-487-7

Kišš, Š. (2017). *Revízia výdavkov na vzdelávanie*. Ministerstvo financií SR a Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR.

Kiyosaki T. R. & Lechter L. S. (2007). *Before You Quit Your Job. Ako podnikat' úspešne*. Bratislava: Motýľ, 2007. ISBN 978-80-894-8247-4

Langer, T. (2011). *Efektivní vzdělávání pro trh práce*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN 978-80-904-5311-1

Livingstone, S. (2005). *Media literacy – challenges ahead*. Westminster Media Forum, Implementing Media Literacy: Empowerment, Participation and Responsibility. LSE, London.

Mesárošová, M. & Mesároš, P. (2011). Kompetencie a ich význam vo vzdelávaní a povolání. In *Ekonomika a manažment podniku*. 9,(1-2).

Porvazník, Š. (2011). *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 2011. ISBN 978-80-893-9358-9

Štatistický úrad Slovenskej republiky. (2019). *Revidované ročné údaje HDP v bežných cenách*.

Šušol, J., Hrdináková, L. & Rankov, P. (2005). *Informačné a komunikačné technológie vo vzdelávaní*. Bratislava: Stimul, 2005. ISBN 80-889-82-97-9

Thomasová, E. (2005). Rozvoj kompetentnosti (spôsobilosti) euromanažérov. *Ekonomika financie a manažment podniku*. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v BA*. Bratislava: FPM EU v BA, 2005. s. 434. ISBN 80-225-2107-8

Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-98-84-3

Zákon č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zeuner, Ch. (2009). Zur Bedeutung gesellschaftlicher Kompetenzen im Sinne eines kritischen bildungstheoretischen Ansatzes. In *Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2009. ISBN 978-3-531-91365-0

## Contact

### **Ing. Vladimír Bolek, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: vladimir.bolek@euba.sk

## Vzdelávanie – kľúčový faktor rozvoja a kvality ľudského kapitálu Education - the key factor in development and quality of human capital

Sylvia Bukovová

### **Abstract**

*By human capital we understand the sum of abilities, skills and knowledge - both inborn and acquired - that people possess and use in the reproductive process. The quality of human resources depends on their professional and qualification skills. At the same time, education is the key factor in improving human capital. The paper characterizes human capital, education and it also presents indicators for measuring the quality of human capital in terms of education. The paper also deals with the current state of the education system in Slovakia and compares it with the V4 countries and the EU average. It outlines the objectives of the EU in the area of education and analyzes the new concept of education in the Slovak Republic - the National Program for the Development of Education with an Emphasis on lifelong learning.*

**JEL classification:** D 21, H 52

**Keywords:** human capital, lifelong learning, National Program for the Development of Education

### **1 Úvod**

Ľudským kapitálom chápeme súhrn schopností, zručností a vedomostí - vrodenných i nadobudnutých, ktorými ľudia disponujú a ktoré zvyšujú ich produktivitu v zapojení do reprodukčného procesu. Ľudský kapitál – zamestnanci - sú kľúčovou zložkou úspešného fungovania podniku, a preto úlohou personálneho manažmentu každej organizácie je zabezpečiť najvyššiu možnú efektivitu využitia ľudského potenciálu.

Kvalita ľudských zdrojov a jej charakteristika je determinovaná úrovňou profesionálnej a kvalifikačnej schopnosti zamestnancov.

Základné prvky takej charakteristiky pracovníka môžu byť začlenené do nasledovných skupín (Gregová, 2007):

- ekonomické - zložitosť práce, kvalifikácia zamestnanca, príslušnosť k určitému odvetviu, podmienky práce, prax,
- osobnostné - disciplinovanosť, návyky, zručnosť, svedomitosť, operatívnosť, tvorivosť,
- organizačno-technické - príťažlivosť práce, úroveň technologickej organizácie výroby, dostatok zdrojov,
- sociálno-kultúrne - kolektivismus, sociálna aktivita, všeobecný kultúrny rozvoj, morálka.

Vedomosti, schopnosti a návyky človeka, ktoré sa v priebehu určitého obdobia využívajú na výrobu tovarov a služieb sa pokladajú za **osobitnú formu kapitálu**, pretože ich rozvoj je časovo náročný a vyžaduje značné materiálové zdroje. V súčasnosti sa hovorí o **intelektuálnom kapitále** podniku ako o kapitále predstavujúcom strategicky významné vedomostné aktíva a informácie, ktoré sú zdrojom konkurenčnej výhody podniku. Úroveň znalostí a informácií, resp. kvalita intelektuálneho kapitálu priamo ovplyvňuje kvalitu strategického riadenia organizácie, a využívanie intelektuálneho kapitálu pozitívne ovplyvňuje kvalitu produktov a služieb podniku, kvalitu podnikových vzťahov, výkonnosť organizácie a jej konkurencieschopnosť. (Gregová, 2007)

### **1.1 Vzdelanie ako dominantný činiteľ ovplyvňujúci kvalitu ľudského kapitálu**

Vytvárať ľudský kapitál znamená pracovať s každým človekom, vychovávať ho a vzdelávať. Je to oblasť, v ktorej sa ekonómia stretáva s psychológiou, pedagogikou a ďalšími vedami zaoberajúcimi sa človekom. Investície do ľudského kapitálu neprebiehajú priamočiaro, čo sťažuje pozorovanie vzájomných vzťahov ľudského kapitálu a ďalších ekonomických veličín.

Aktivity, ktoré zlepšujú ľudské schopnosti, môžeme rozčleniť do 5 skupín: (Bujňáková, 2010)

- zdravotné služby a výdavky predlžujúce očakávanú dĺžku života,
- tréning na pracovisku,
- formálne vzdelanie,
- študijné programy pre dospelých mimo firmy,
- migrácia za pracovnými príležitosťami.

Ak hovoríme o ľudskom kapitáli a o jeho obsahu, je nutné hovoriť aj o vzdelávaní, ktoré je súčasťou zdokonaľovania ľudského kapitálu. Vzdelanie predstavuje formu investícií do ľudského kapitálu, kedy ľudia investujú peniaze a čas do svojho vzdelania, ktoré v budúcnosti zvýši ich produktivitu a príjem.

Investície do vzdelávania a ľudského kapitálu sú základom rozvoja človeka a celej spoločnosti. Vzdelávanie je pritom celoživotným procesom, pretože v súčasnosti si bežná prax vyžaduje nielen školské vzdelávanie, ale aj neustále doplňovanie si vedomostí a zručností. Vzdelávanie a prax sú rozhodujúcimi faktormi, ktoré prispievajú k osobnostnému rozvoju a sociálnemu začleneniu jednotlivca. Vedomosti, ktoré získava jednotlivec akýmkoľvek spôsobom, či už vzdelávaním, alebo praxou, výrazne vplyvajú na formovanie ľudského kapitálu a aj na proces prenosu ľudského kapitálu každého jednotlivca v prospech kolektívu, v prospech inštitúcií a v prospech spoločnosti. (Hajšová, 2014)

Vplyv štátu na množstvo ľudského kapitálu v ekonomike sa realizuje prostredníctvom množstva špecifických inštitúcií. Sú nimi v prvom rade školy všetkých stupňov, ďalej vzdelávacie krúžky, tréningové zariadenia, školiace pracoviská, akadémie vied a ďalšie. Nepriamo pôsobia v tomto procese pomocné inštitúcie – knižnice, internet, autodidaktické pomôcky a ďalšie. Štát totiž neinvestuje priamo do jednotlivcov, ale do inštitúcií, ktoré zvyšujú jednotlivcov ľudský kapitál jednotlivcov. (Gregová, 2007)

Údaje o dosiahnutom vzdelaní sa často používajú ako náhradný ukazovateľ kvality ľudského kapitálu a úrovne schopností jednotlivca. Vyjadrujú úroveň zručností spojených s daným stupňom vzdelania, ktoré sú k dispozícii v populácii ako aj na trhu práce.

Zoznam indikátorov merania kvality ľudského kapitálu na základe kvality vzdelávacej sústavy uvádza nasledujúce ukazovatele: (World development indicators 1997).

- Veková eficiencia ZŠ a SŠ (čistá návštevnosť ako percento celkovej)
- Očakávaná dĺžka vzdelávania, ženy
- Očakávaná dĺžka vzdelávania, muži
- Miera negramotnosti u dospelých (% zo skupiny 15 a viac-ročných)
- Perzistencia do 4. ročníka (%príslušnej vekovej skupiny)
- Dĺžka základného vzdelávania (roky)
- Základné školy, žiaci
- Základné školy, učitelia
- Počet žiakov na učiteľa na ZŠ
- Vek vstupu na ZŠ

- Postup na SŠ ženy a muži (%)
- Verejné výdavky na základné a na stredné vzdelávanie (%HNP)
- Verejné výdavky na vysoké školstvo (%HNP)
- Návštevnosť MŠ, ZŠ, SŠ a VŠ v % príslušnej vekovej skupiny
- Stredné všeobecné školy, žiaci
- Stredné všeobecné školy, učitelia
- Stredné odborné školy, žiaci
- Stredné odborné školy, učitelia
- Výdavky na učebné pomôcky na ZŠ a SŠ v % z celkových výdavkov

Vzdelávanie je proces cieľavedomého uvedomelého sprostredkovania a aktívneho utvárania a osvojovania si vedeckých a technických vedomostí, intelektuálnych a praktických skúseností, utváranie morálnych rysov, osobitých záujmov a postojov. Je procesom utvárania osobnosti, individualizácie spoločenského vedomia Vzdelávanie a tréning vybavujú ľudské zdroje vedomosťami, znalosťami a postojmi, ktoré ich robia produktívnejšími v prospech organizácií, komunity a spoločnosti, investície do ľudského kapitálu prostredníctvom vzdelávania a tréningu tak priamo ovplyvňujú ekonomický zisk (Baldwin a Wyplosz 2008). Vzdelanie možno preto považovať za jeden z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich výšku majetku, ale aj kvalitu ľudského kapitálu. Ľudia vysoko kvalifikovaní a vzdelaní sú adaptabilnejší na zmeny na trhu práce a vysoká je aj individuálna návratnosť ich práce a teda aj vzdelania.

Každá spoločnosť preto v záujme svojho ďalšieho rozvoja musí venovať veľkú pozornosť výchove vzdelanej pracovnej sily. Iba vzdelávanie a výchova vysoko kompetentných, profesionálnych ľudských zdrojov s medzinárodnými skúsenosťami môže v budúcnosti vytvoriť predpoklady pre ďalší ekonomický rast i rast kvality života obyvateľstva. (Bobáková, 2017)

Základné typy vzdelávania sú:

- **formálne vzdelávanie** – vzťahuje sa k inštitúciám určeným na vzdelávanie a odbornú prípravu. Vedie k udeleniu oficiálne uznávaných dokladov a nadobudnutiu kvalifikácie.,
- **neformálne vzdelávanie** - prebieha popri hlavných prúdoch vzdelávania a odbornej prípravy a zvyčajne nie je ukončené vydaním oficiálnych dokladov. Uskutočňuje sa na pracovisku, v rámci aktivít občianskych združení a organizácií a prostredníctvom organizácií, ktoré boli vytvorené na doplnenie formálnych systémov vzdelávania.,
- **informálne (neinštitucionálne) vzdelávanie** je prirodzenou súčasťou každodenného života – nie je zámerné, ale prispieva k zvyšovaniu vedomostí a zručností.

Súčasný stav vzdelávacej sústavy v SR dokumentujú tabuľky 1 až 4:

### Tabuľka 1

Školy a žiaci v školskom roku 2018/2019 v dennej forme štúdia

Druh zariadenia		Počet spolu	Počet študujúcich
Denná forma	materské školy	3001	162342
	základné školy	2087	447092
	základné umelecké školy	365	171235
	jazykové školy	39	21797
	gymnázia	235	72842
	konzervatóriá	17	3034



	stredné odborné školy		433	125075
	stredné školy ostatných ministerstiev		3	996
	špeciálne školy spolu		460	34299
v tom	materské školy		74	1667
	základné a špeciálne základné		234	26798
	gymnáziá		2	639
	stredné odborné školy		13	591
	odborné učilištia		59	3474
	praktické školy		78	1130
	okrem toho školy pri zdrav. zariaden.		52	1929
	vysoké školy I. a II. stupeň		31	103045
	vysoké školy III. stupeň (PhD.)	x		3771
	VŠ ostatných ministerstiev I. a II. stupeň		3	2213
	VŠ ostatných ministerstiev III. stupeň	x		6

Zdroj: štatistiky MŠVVaŠ SR + vlastné spracovanie

### Tabuľka 2

Školy a žiaci v školskom roku 2018/2019 v externej forme štúdia

Druh zariadenia		Počet spolu	Počet študujúcich
Externá forma	gymnáziá	1	441
	konzervatóriá		
	stredné odborné školy	8	9745
	stredné školy ostatných ministerstiev		
	vysoké školy I. a II. stupeň		23594
	vysoké školy III. stupeň (PhD.)	x	2742
	VŠ ostatných ministerstiev I. a II. stupeň		1253
	VŠ ostatných ministerstiev III. stupeň	x	250

Zdroj: štatistiky MŠVVaŠ SR + vlastné spracovanie

### Tabuľka 3

Učítelia v školskom roku 2018/2019

Druh zariadenia	Spolu			
	na pracovný čas			
	ustanovený		kratší	
	spolu	z toho ženy	spolu	z toho ženy
Materské školy	16636	16589	.	.
Základné školy	30505	26326	5543	3325
Základné umelecké školy	4156	2753	3407	2096
Jazykové školy	169	129	513	390
Gymnáziá	5426	4079	1473	947
Konzervatóriá	608	353	478	265

Stredné odborné školy		9957	7211	2665	1708
Stredné školy ostatných ministerstiev		98	28	42	12
<b>Špeciálne školy spolu</b>		<b>4944</b>	<b>4303</b>	<b>517</b>	<b>369</b>
<b>v tom</b>	materské školy	381	375	12	10
	základné a špeciálne základné gymnáziá	3937	3438	352	255
	stredné odborné školy	48	37	23	15
	odborné učilištia	92	64	22	15
	praktické školy	261	190	67	36
		225	199	41	38
okrem toho školy pri zdrav. zariaden.		207	195	20	18
Vysoké školy		9691	4542	1437	550
VŠ ostatných ministerstiev		345	146	266	140

Zdroj: štatistiky MŠVVaŠ SR + vlastné spracovanie

#### Tabuľka 4

Absolventi v šk. roku 2017/2018

Druh zariadenia Typ dosiahnutého vzdelania		Spolu			
		denná forma		externá forma	
		spolu	dievč.	spolu	dievč.
Gymnázia	ÚSV a NDŠ vyššie pomaturitné	14458	8399	199	103
	stredné a ZUUP	94	28	12	11
	<b>spolu</b>	<b>14552</b>	<b>8427</b>	<b>211</b>	<b>114</b>
Konzervatóriá	ÚSV a NDŠ vyššie pomaturitné	353	218		
	stredné a ZUUP	328	205		
	<b>spolu</b>	<b>681</b>	<b>423</b>		
Stredné odborné školy	ÚSV a NDŠ vyššie pomaturitné	24219	11445	750	393
	stredné a ZUUP	392	260	84	74
	<b>spolu</b>	<b>164</b>	<b>123</b>	<b>1815</b>	<b>1574</b>
		<b>6558</b>	<b>2296</b>	<b>1028</b>	<b>555</b>
Stredné školy ostatných ministerstiev	ÚSV a NDŠ vyššie pomaturitné			11	2
	stredné a ZUUP	1104	189		
	<b>spolu</b>	<b>1104</b>	<b>189</b>	<b>11</b>	<b>2</b>
Špeciálne stredné školy	ÚSV a NDŠ vyššie pomaturitné	76	26	x	x
	stredné a ZUUP	16	11	x	x
	<b>spolu</b>	<b>958</b>	<b>413</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
		<b>1050</b>	<b>450</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Vysoké školy I. a II. stupeň	32016	19729	7813	5219
Vysoké školy III. stupeň (PhD.)	849	433	435	190
VŠ ostatných ministerstiev I. a II. stupeň	532	308	210	58
VŠ ostatných ministerstiev III. stupeň	2		35	16

Zdroj: štatistiky MŠVVaŠ SR + vlastné spracovanie

## 1.2 Stratégia Európa 2020 a jej ciele v oblasti vzdelávania

V EÚ patrí vzdelávacia politika do kompetencie jednotlivých krajín, ktoré sa snažia formulovať takú vzdelávaciu politiku, prostredníctvom ktorej by sa vzdelávanie stalo efektívnejším. Zdôrazňuje sa pritom, že vzdelávacia politika silne formuje vlastnosti a schopnosti budúcich generácií, ktoré zase formujú budúcnosť štátu.

Vzdelávanie je rovnako dôležité z hľadiska úspešného fungovania trhu práce aj v zmysle **stratégie Európa 2020**. Strategické ciele EÚ v oblasti vzdelávania a odbornej prípravy sú zamerané na celoživotné vzdelávanie a mobilitu, zlepšenie kvality a efektivity vzdelávania a odbornej prípravy, podporu spravodlivosti, sociálnej súdržnosti a aktívneho občianstva, zlepšenie kreativity a inovácií, vrátane podnikavosti na všetkých úrovniach vzdelávania a odbornej prípravy. Na úrovni EÚ sú aktivity vyvíjané tak, aby riešenie prioritných oblastí v každej z rôznych úrovní vzdelávania a odbornej prípravy - v ranom detstve, škola, vyššia, odborné vzdelávanie a vzdelávanie dospelých – boli realizované na základe týchto celkových cieľov. (EK, 2010)

Dôraz sa kladie najmä na **celoživotné vzdelávanie (CŽV)**, ktoré sa stalo faktorom celoeurópskeho významu už po schválení Lisabonskej stratégie. Dokument "Making a European Area of Lifelong Learning a Reality" (2001) definuje **CŽV** ako **všetky učiace aktivity v procese života, ktoré sú zamerané na zlepšenie vedomostí, návykov a kompetencií v rámci osobnej, občianskej, spoločenskej a/alebo pracovnej perspektívy**. CŽV sa považuje za jednu z hlavných koncepcií podpory európskeho rastu a zohráva prominentnú úlohu v stratégii Európa 2020 ako jeden z hlavných faktorov inteligentného rastu založeného na inováciách.

V oblasti CŽV Stratégia Európa 2020 obsahuje nasledovný cieľový ukazovateľ: „Do roku 2020 aspoň 15 % dospeljej populácie (vo veku 25 až 64 rokov) by sa malo zúčastňovať procesu celoživotného vzdelávania.“

Stratégia Európa 2020, ktorá je v súčasnosti základným medzinárodným rámcom definujúcim ciele v oblasti vzdelávania pre členské krajiny EÚ, obsahuje nasledovných šesť ukazovateľov prepojených na oblasť vzdelávania:

- podiel mladých ľudí s predčasne ukončeným vzdelávaním
- podiel vysokoškolsky vzdelaného obyvateľstva vo veku 30-34 rokov
- podiel 15-ročných žiakov dosahujúcich nízke zručnosti
- miera zamestnanosti čerstvých absolventov
- participácia detí na predprimárnom vzdelávaní
- participácia dospelých na celoživotnom vzdelávaní.

Stratégia Európa 2020 má za cieľ zvýšiť mieru zamestnanosti obyvateľov vo veku 20 až 64 rokov na 75 %, úroveň celkových investícií do výskumu a inovácií na 3 % HDP a v neposlednom rade znížiť pod 10 % podiel osôb, ktoré predčasne ukončia školskú dochádzku, a naopak dosiahnuť minimálne 40 % podiel obyvateľov vo veku 30 – 34 rokov, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie - cieľ SR: 6 % a 40 %. (CKO, 2019).

Nasledujúce tabuľky 5 až 10 uvádzajú vybrané ukazovatele hodnotiace plnenie cieľov stratégie v krajinách V4 v porovnaní s priemerom EÚ a ich vývoj v rokoch 2015 až 2017, resp. 2018:

#### Tabuľka 5

Žiaci prvého stupňa v % zodpovedajúcej vekovej skupiny

	2015	2016	2017
Priemer EU	86,8	88,7	x
Česko	77,3	78	79,1
Slovensko	60,3	66,7	68,1
Maďarsko	80,3	83,9	83,9
Poľsko	65,2	70,5	67,1

Zdroj: Eurostat + vlastné spracovanie

#### Tabuľka 6

Žiaci prvého stupňa vo veku 7 rokov v % zodpovedajúcej vekovej skupiny

	2015	2016	2017
Priemer EU	97,2	97,3	x
Česko	95,1	95,1	95,1
Slovensko	91,3	91,6	90,9
Maďarsko	92,8	91,3	91,3
Poľsko	94,0	93,9	94,5

Zdroj: Eurostat + vlastné spracovanie

#### Tabuľka 7

Študujúci v terciárnom vzdelávacom stupni v % obyvateľstva vo veku 20 až 24 rokov

	2015	2016	2017
Priemer EU	x	x	x
Česko	36,6	35,9	35,7
Slovensko	31,1	30,0	29,1
Maďarsko	26,7	26,0	25,9
Poľsko	40,6	40,4	40,2

Zdroj: Eurostat + vlastné spracovanie

#### Tabuľka 8

Učni študujúci na I. a II stupni v % z celkového aktívneho obyvateľstva

	2015	2016	2017
Priemer EU	2,2	2,3	2,3
Česko	x	x	x
Slovensko	2,0	2,0	2,0
Maďarsko	2,6	2,6,	2,5
Poľsko	2,8	2,9	2,8

Zdroj: Eurostat + vlastné spracovanie

#### Tabuľka 9

Absolventi terciárneho stupňa na 1000 obyvateľov vo veku 19 až 29 rokov

	2015	2016	2017
Priemer EU	x	x	x
Česko	74,3	72,5	70,3
Slovensko	78,3	74,7	69,4
Maďarsko	55,3	55,3	51,8
Poľsko	96,0	93,9	103,0

Zdroj: Eurostat + vlastné spracovanie

### Tabuľka 10

Podiel mladých ľudí na vzdelávaní a ďalšom vzdelávaní v %

	2016	2017	2018
Priemer EU	41,1	41,3	41,5
Česko	37,7	38,4	37,7
Slovensko	31,2	30,8	31,2
Maďarsko	36,1	34,9	35,1
Poľsko	33,4	33,0	34,2

Zdroj: Eurostat + vlastné spracovanie

### ***1.3 Národný program rozvoja výchovy a vzdelávania KVALITNÉ A DOSTUPNÉ VZDELANIE PRE SLOVENSKO***

Pre zlepšenie stavu vzdelávacej sústavy na Slovensku bola prijatá nová koncepcia vzdelávania pod názvom MILENIUM - Národný program výchovy a vzdelávania (NPRVV). Jeho zámerom je vytvoriť také podmienky na rozvoj výchovy a vzdelávania, aby sa občanom SR zabezpečili optimálne možnosti sebarozvoja a spoločenského uplatnenia i ako prostriedku na zachovanie a upevnenie sociálnej súdržnosti a harmónie spoločenského súžitia. Prináša zmenu filozofie výchovy a vzdelávania od tradicionalizmu k tvorivo - humanistickej koncepcii, odklon od nepotrebných a nefunkčných informácií smerom ku kľúčovým poznatkom a kompetenciám ako aj úpravu metód vzdelávania, výchovy a riadenia týchto procesov.

***Vízia vzdelávania NPRVV na najbližšie desaťročia sa opiera predovšetkým o princíp celoživotného vzdelávania - od formálneho školského, cez inštitucionálne a podnikové, až po vzdelávanie dôchodcov za účelom naplnenia ich osobných záujmov.***

NPRVV predstavuje dlhodobú koncepciu obsahu výchovy a vzdelávania obsahujúcu dlhodobé zámery a ciele SR v oblasti výchovy a vzdelávania od predprimárneho vzdelávania, cez primárne, sekundárne, až po vysokoškolské vzdelávanie, ako aj ďalšie vzdelávanie s cieľom osobného rozvoja a získania relevantných vedomostí a zručností potrebných pre úspešné uplatnenie absolventov na trhu práce. Strategickými cieľmi stratégie je ***zvýšenie kvality systému výchovy a vzdelávania, rozšírenie prístupu ku kvalitnému vzdelávaniu pre všetkých a modernizácia systému výchovy a vzdelávania po obsahovej stránke, ako aj v oblasti riadenia, financovania a hodnotenia,***

NPRVV venuje osobitnú pozornosť nasledujúcim trom prierezovým témam

- Integrácia a inklúzia marginalizovaných rómskych komunit a žiakov zo sociálne znevýhodneného prostredia
- Prepojenie systému výchovy a vzdelávania s potrebami ekonomiky a trhu práce
- Rozvoj systému ďalšieho vzdelávania v rámci CŽV

Hlavným zámerom je zabezpečiť **inkluzívne vzdelávanie** - čo znamená naplnenie základného práva na prístup všetkých ku vzdelávaniu čo najvyššej kvality, ktoré vo svojej obsahovej zložke zahŕňa aj hodnotový aspekt a v prístupe ku skupinám a osobám so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami rešpektuje princípy spravodlivosti (férovosti) a rovnosti šancí. Inkluzívne vzdelávanie tkvie v komplexnosti a celistvosti, v ktorej sa vzájomne dopĺňajú a prelínajú jednotlivé stupne vzdelávania a kde je v rovnováhe vedomostná, výkonová a hodnotová zložka vzdelávacích štandardov. V spoločnosti ide o vzájomné spoznávanie, budovanie rešpektu, uznania a rozvíjanie vzájomných sociálnych kontaktov všetkých obyvateľov, vrátane vytvárania inkluzívneho prostredia v celej spoločnosti.

Plne inkluzívne vzdelávanie je cieľ v budúcnosti, ku ktorému by mala spoločnosť smerovať postupnou tvorbou ľudských zdrojov, materiálnych podmienok a inštitucionálneho zázemia.

Ciele stratégie Európa 2020 v oblasti vzdelávania možno splniť len dostatočnou inkluzívnosťou výchovno-vzdelávacieho systému. NPRVV je preto zameraný na posilnenie inklúzie a integrácie výchovno-vzdelávacieho systému v SR ako celku, od predprimárneho vzdelávania až po ďalšie vzdelávanie dospelých.

NPRVV v súlade so stratégiou Európa 2020 venuje osobitnú pozornosť aj **celoživotnému vzdelávaniu**. Slovensko v roku 2017 dosahovalo 3,4% mieru účasti dospelých na celoživotnom vzdelávaní. Priemer EÚ bol takmer 11 % a cieľ Európa 2020 15%. Údaje zo zisťovaní o vzdelávaní dospelých naznačujú, že na Slovensku je pomerne veľká časť ďalšieho vzdelávania zabezpečovaná priamo učením sa na pracovnom mieste oproti iným štruktúrovaným formám vzdelávania ako sú napr. semináre, prednášky, školenia a pod. S uvedeným mechanizmom súvisí aj nízka inkluzívnosť systému ďalšieho vzdelávania na Slovensku, keďže zamestnaní majú vyššiu šancu účasti než nezamestnaní a osoby mimo trhu práce. NPRVV je preto zameraný na podporu štruktúrovaných foriem ďalšieho vzdelávania a rozvoj systému uznávania a overovania kvalifikácií.

Princíp celoživotného vzdelávania je nosným princípom výstavby celej výchovno-vzdelávacej sústavy, ktorá zahŕňa:

1. **primárnu sféru vzdelávania** - materské školy (ISCED 0) a I. stupeň základnej školy (ISCED 1),
2. **sekundárnu sféru** - II. stupeň základnej školy (ISCED 2) a vyšší stupeň stredných škôl (ISCED 3),
3. **terciárnu sféru vzdelávania:**
  - pomaturitné štúdium na stredných školách a vyššie odborné štúdium (ISCED 4),
  - odborné vysoké školy (ISCED 5B)
  - univerzity (ISCED 5A, ISCED 6).

Ďalšie vzdelávanie ako integrálna súčasť výchovno-vzdelávacej sústavy zahŕňa rozličné formy nadväzného vzdelávania dospelých po ukončení školského vzdelávania (prehlbovanie, zdokonaľovanie kvalifikácie, špecializáciu, doškolenie, rekvalifikáciu), a to jednak na školách (najmä formami štúdia popri zamestnaní), jednak vo vzdelávacích zariadeniach iných rezortov, odvetví, podnikov i súkromných osôb.

Jadrom systému výchovy a vzdelávania je sieť škôl, podporovaná a riadená štátom. Táto sieť, ktorej fungovanie je potrebné zefektívňovať, je primárne predmetom tohto národného programu, pretože tvorí „hlavný prúd“ výchovy a vzdelávania. Významnými zložkami siete sú cirkevné a súkromné školy, ktoré vnášajú do systému rozmanitosť a pluralitu. Základným pilierom je individualizovaný (diferencovaný, personalizovaný) prístup, v centre ktorého stojí učiaci sa, jeho osobný potenciál a vzdelávacie potreby.

Zásadným cieľom NPRVV je riešiť situáciu radom vzájomne súvisiacich opatrení, ktoré zamerané na zlepšenie mechanizmov zosúladzovania vzdelávania a potrieb trhu práce, zníženia miery úniku študentov a kvalifikovaných pracovných síl mimo SR, zvýšenie kvality vyučovacieho procesu najmä na stredných a vysokých školách, zmeny v plánovaní výkonov stredného školstva, zavedenie pružnejších foriem uplatnenia absolventov VS zmenami v bakalárskom štúdiu, rozvojom systému celoživotného vzdelávania a pod.

## 2 Záver

Investície do ľudského kapitálu, čiže najmä investície do inštitúcií vytvárajúcich ľudský kapitál a s tým spojená kvalita ľudského kapitálu v Slovenskej republike sú poddimenzované vzhľadom k minulému obdobiu i vzhľadom k vyspelým krajinám sveta. Takéto investície sa považujú za stratové. Z toho vyplýva, že v súčasnosti sa zanedbáva dôležitý faktor ekonomického rozvoja. Takéto počínanie je však veľmi krátkozraké pretože práve investície do vzdelávania skrývajú v sebe silný potenciál budúceho rastu. NPRVV predkladá novú koncepciu vzdelávacieho systému v SR, ktorá predpokladá, že celoživotné vzdelávanie v načrtnutých dimenziách môže zabezpečiť iba podpora systému vzdelávania minimálne 5 percentami HDP - čo je priemerná hodnota financovania školstva v krajinách EÚ v súčasnosti.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0569/18: „Stabilizácia ľudského kapitálu v podnikoch SR ako imanentný determinant ich úspešnosti, konkurencieschopnosti a udržateľného rozvoja“ autorský podiel 100 %.

## Použitá literatúra (References)

Baldwin, R. – Wyplosz, CH. (2008). *Ekonomie evropské integrace*. 1.vyd. Bratislava: Grada Publishing, 2008. 840 s. ISBN 978-247-1807-1

Bobáková, V. (2017). *Význam ľudského kapitálu a vzdelania pre ekonomický rast*  
[http://www.vsas.fvs.upjs.sk/files/62\\_vsas\\_2017\\_02-asopis-1\\_2018\\_final.pdf](http://www.vsas.fvs.upjs.sk/files/62_vsas_2017_02-asopis-1_2018_final.pdf), [accessed 7.11.2019].

Bujňáková, T. (2010). *Ľudský kapitál a technický pokrok ako kľúčové faktory ekonomického rastu: teoretický pohľad, empirické dôkazy*. Dizertačná práca.  
<http://ekonom.sav.sk/uploads/prace/BujnD.pdf>, [accessed 17.11.2019].

CKO. (2019). *Stratégia Európa 2020*.  
<https://www.vicempremier.gov.sk/sekcie/cko/strategia-europa-2020/strategia-europa-2020/index.html>, [accessed 6.11.2019].

EK. (2010). *Rozhodnutie rady o usmerneniach pre politiky zamestnanosti členských štátov. Časť II integrovaných usmernení stratégie Európa 2020*.  
<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0193:FIN:SK:PDF>, [accessed 17.11.2019].

Euractiv. (2017). *10 objavov, ktoré budú formovať Európu nasledujúcich 60 rokov*.  
<https://euractiv.sk/clanky/veda-a-inovacie/10-objavov-ktore-budu-formovat-europu-nasledujucich-60-rokov/> [accessed 15.11.2019].

Gregová, E. (2007). Kvalitné ľudské zdroje – základ konkurenčnej schopnosti podniku. In: *EKONOMIKA A MANAGEMENT* Issue 3 / 2007. pp.90- 93.  
<file:///C:/Users/EUBA/Downloads/document-9.pdf> [accessed 23.11.2019].

Hajšová, M. (2014). Význam ľudského kapitálu pre rozvoj samosprávy. In: *Sociálno-ekonomická revue*, Vol. 12, 2014, Issue 2 pp.. 7. ISSN - 1336-3727

<https://fsev.tnuni.sk/revue/archive/REVUE-2014-02.pdf> [accessed 3.11.2019].

Národný program výchovy a vzdelávania v Slovenskej republike.  
<http://www.cpk.sk/web/dokumenty/npvv.pdf> [accessed 7.11.2019].

Národný program rozvoja výchovy a vzdelávania KVALITNÉ A DOSTUPNÉ VZDELANIE  
PRE SLOVENSKO. NPRVV 2018-2027.

<https://www.minedu.sk/data/att/13285.pdf> [accessed 7.11.2019].

## **Contact**

### **Sylvia Bukovová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [sylvia.bukovova@euba.sk](mailto:sylvia.bukovova@euba.sk)



## Vzdelávanie manažérov Education of managers

Jana Centárová – Lea Pusztiová

### **Abstract**

*The nature of education and development is becoming increasingly important in today's ever-changing environment. This is doubly true in the training of managers. Training of managers is essential for the functioning of the company and the achievement of business goals. The appropriate setting of education, the choice of effective methods and forms of education can greatly help to achieve these goals. Quality education requires careful preparation and adaptation of the educational content to the real requirements as far as possible in order to achieve the educational goal.*

**JEL classification:** A 29, M 12

**Keywords:** education, manager

### **1 Úvod**

Pri práci manažéra je neoddeliteľnou súčasťou celoživotné vzdelávanie. Celoživotné vzdelávanie tak prináša manažérom lepšiu perspektívu a súčasne zvyšuje šance organizácie, v ktorej pôsobí uspieť a odlíšiť sa v globálnom meradle. Vzdelávanie sa zameriava na formovanie jednotlivcov, ich pracovných schopností a zručností a zvyšuje ich konkurencieschopnosť na globálnom trhu. Dnešná spoločnosť je veľmi náročná a kladie na manažérov vysoké nároky. Ak sa chce manažér presadiť a udržať si svoje miesto, musí spĺňať požiadavky, ktoré sú naňho kladené a rozvíjať svoje vedomosti, zručnosti a schopnosti, aby mohol obstáť v stále silnejúcej konkurencii. Cieľom práce je analýza vzdelávania manažéra, definovať význam vzdelávania, metódy vzdelávania ako aj proces vzdelávania.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Ľudské zdroje sú v dnešnej dobe považované za jeden z najvýznamnejších konkurenčných výhod organizácie. Je potrebné, aby sa vzdelávaniu a rozvoju venovala patričná pozornosť a v podnikovej stratégii by mala mať pevné miesto. V dnešnej dobe sa moderné podniky zameriavajú na potrebu vzdelávania manažérov a túto skutočnosť spájajú so svojou výkonnosťou a konkurencieschopnosťou. Podniky podporujú ľudí, ktorí disponujú znalosťami nevyhnutnými na kvalitné vykonávanie práce, ľudí tvorivých, ochotných prijímať a aplikovať nové poznanie. Znalostný manažment je pre podnik životnou nutnosťou technologického pokroku a významnou rozvojovou aktivitou. (Kubeš, 2010) Vzdelávanie manažérov pomáha nájsť spôsoby skvalitňujúce proces učenia manažérov, pomáhajú im ľahšie získať potrebné znalosti a porozumieť prostrediu, v ktorom pracujú. Poskytujú manažérom návod na to ako sa učiť nielen prostredníctvom formálnych metód, ale rovnako aj zo skúseností pri vykonávaní práce. (Armstronga, 2007) Podľa autorky M. Matulčíkovej, vzdelávanie je proces, prostredníctvom ktorého si jedinec osvojuje sústavu poznatkov a pretvára ich na vedomosti alebo sa zdokonaľuje vo výkone činností, čím získava nové zručnosti a návyky. Vzdelávanie môže prebiehať organizovane medzi vzdelávateľnom a vzdelávaným, alebo neorganizovane, kde dominantnú úlohu preberajú samotní vzdelávaní realizujú proces učenia sa, ktorý prispôsobujú požiadavkám a nárokov trhu práce. Kvalifikačné predpoklady potrebné na výkon povolania sa stále menia, ovplyvnené je to rozvojom informačných a komunikačných technológií, potrebou trvalých inovácií vo výrobe a poskytovaných služieb. Je potrebné si uvedomiť, že zmena, ktorá je základným vývojovým atribútom, sa bude týkať aj oblasti

vzdelávania, ktoré by malo nielen pružne reagovať na realizované zmeny, ale v mnohých prípadoch im aj predchádzať, aby pomáhalo pri príprave nových zmien. (Matulčíková, 2009) Výučba manažérov by mala mať v prvom rade informatívny aspekt a mala by poskytovať poslucháčom všeobecný prehľad a súhrn základných vedomostí o manažmente. Na opačnej strane však musí obsah manažérskej výučby zodpovedať aj potrebám konkrétnych podnikov a viesť manažérov k samostatnosti pri riešení všetkých úloh súčasnosti i budúcnosť. Vzdelávanie manažérov by mal byť dosiahnutý taký súhrn vedomostí, zručností, schopností a záujmov, ktoré prostredníctvom organizovaného procesu vzdelávania, ale aj cestou sebaľučovy, sebaľučovania a tiež prostredníctvom neformálnych informačných zdrojov zabezpečí primeranú bázu pre kontinuálnu aktualizáciu.

### **3 Cieľ vzdelávania manažérov**

V súčasnom globálne prepojenom svete sa veľmi rýchlo menia vzťahy a väzby, čím vznikajú neľahké podmienky pre dnešných manažérov. Mnohé zmeny spolu s pokrokom v informačných a komunikačných technológiách sa prejavujú i v nových metódach riadenia a podnikania. Tie si musí súčasná manažérska generácia osvojiť a naučiť sa ich správne využívať, ak má uspieť v súčasnom hyperkonkurenčnom prostredí. Cieľom vzdelávania manažérov je rozvoj ľudského poznania. Vďaka vzdelávaniu nadobúdajú manažéri vedomosti a zručnosti, ktorými pomáhajú podporiť organizáciu a zároveň môže byť úspešnejší na svojej súčasnej pozícii. Je dôležité si uvedomiť, že vzdelávanie je nástroj, nie cieľ. Ak chceme, aby bola organizácia úspešná, vzdelávanie sa musí prejavovať v zmene správania jednotlivca, kde bude svoje nové poznatky využívať na pracovisku. V prípade, že tieto nadobudnuté informácie a nové vedomosti nebude využívať a aplikovať v pracovnom procese, ide o akciu s malým prínosom pre organizáciu. Vzdelávanie umožňuje manažérom napredovať. Pre firmy je hlavným cieľom vzdelávania zabezpečiť si dostatočný počet kvalifikovaných a schopných zamestnancov, ktorí budú uspokojovať budúce potreby ako aj súčasný stav potrieb organizácie.

### **4 Metódy vzdelávania na pracovisku manažérov**

Počas nášho života sa stretávame s mnohými metódami vzdelávania. Je potrebné vedieť rozlíšiť rozdiel, ktorá metóda je vhodná pri vzdelávaní a rozvoji schopností a zručností manažérov. Niektoré metódy sú efektívne pri zaúčaní novým zamestnancov, iné na doškoľovanie. Pri vzdelávaní manažérov ide prvotne o rozvoj vo vzdelávaní. Základné vzdelávanie rozdeľujeme podľa miesta vzdelávania a to na interné a externé vzdelávanie, teda na vzdelávanie priamo na pracovisku a mimo pracovisko.

#### **4.1 Metóda vzdelávania priamo na pracovisku- On the job**

Metódy vzdelávania priamo na pracovisku sa inak nazývajú aj interné formy vzdelávania. Ide o vzdelávanie realizované priamo na pracovisku. Danú metódu využívajú prevažne väčšie spoločnosti. Vzdelávania realizujúce sa priamo na pracovisku je pre mnohé firmy jedinou metódou vzdelávania pracovníkov. Medzi najvýznamnejšie metódy „on the job“ vzdelávania zamerané na manažérov sú:

- koučing,
- sebaľučovanie,
- action learning,
- metóda 360° spätnej väzby,
- mentorovanie. (Whitmore, 2009)

Koučovanie partí medzi najznámejšiu a najefektívnejšiu metódu vzdelávania manažérov. Je dlhodobý proces, v ktorom manažér získava schopnosti, znalosti, dovednosti, ktoré potrebuje

pre svoj sociálny a odborný rozvoj a ktoré mu pomôžu efektívnejšie prekonať úlohy spojené s prácou, ktorá mu bola pridelená.

Samovzdelávanie je proces v ktorom sa manažér rozhodne vzdelávať na základe vlastnej iniciatívy. Má záujem o urýchlenie svojho vlastného osobného i profesionálneho rozvoja. (Čihovská, 2010)

Učenie sa akciou je často využívaný spôsob, nakoľko sú čoraz väčšie požiadavky na efektívnosť vzdelávania. Často nás privádzajú ku zmenám z klasickej formy vzdelávania na akčnú formu vzdelávania. Ide o action learning, ktorý je založený na princípe učenia sa zo skúseností. Vychádza z toho, že manažér sa nové vedomosti najlepšie naučí vtedy, ak pri vzdelávaní je podstavený pred určitý problém, ktorý bude musieť riešiť.

Metóda 360° spätnej väzby sa využíva v oblasti riadenia výkonu a taktiež v pri vzdelávaní manažérov. Ide o kompletnú spätnú väzbu, kde ju dostávame len od nadriadených ale taktiež od kolegov na rovnakej úrovne, priamych podriadených, interných či externých zákazníkov. Rozvoj manažérov 360° spätnou väzbou sa väčšinou vykonáva v organizácii prostredníctvom personálneho oddelenia, ktoré pripraví a následne vyhodnotí dotazníky. (Folwarczna, 2010)

Mentorovanie patrí medzi popredné metódy vzdelávania manažérov a napĺňania rozvojových cieľov ich kariéry. Pri mentoring je manažérovi k dispozícii mentor, ktorý mu pomáha spoznať sám seba, čím zlepšuje svoj potenciál a svoje schopnosti. (Vetráková, 2011)

#### **4.2 Metóda vzdelávania mimo pracoviska- Off the job**

Metódy vzdelávania mimo pracoviska nazýva taktiež externé metódy vzdelávania. Dejú sa mimo pracoviska, na externom prostredí. Predstavujú efektívny spôsob rozvoja rôznych manažérskych zručností a vedomostí týkajúce sa organizácie. Medzi nevýhody tejto formy vzdelávania je neschopnosť preniesť nadobudnuté poznatky naspäť do konkrétneho pracovného prostredia. Medzi najvýznamnejšie metódy „off the job“ vzdelávania manažérov patria:

- prednášky,
- simulácia,
- prípadové štúdie,
- hranie rolí,
- e-learning. (Folwarczná, 2010)

Prednáška je zameraná na sprostredkovanie informácií a teoretických znalostí. Dáva nám súhrnné informácie upozorňujúce na základné aspekty danej veci. Štatistiky dokazujú, že z prednášky do poslucháč odnesie maximálne 10% najdôležitejších informácií, ktoré aj po istom čase zabudne.

Hranie rolí je metóda, kde hlavnou úlohou manažéra je vžiť sa do reálnej situácie na pracovisku. Manažérske hry tvoria metódu zameranú na precvičovanie praktických schopností človeka a emocionálne prežívanie nacvičovaných situácií.

Simulácia vytvára akýsi prienik prípadových štúdií a hrania rolí tak, aby bola dosiahnutá a zachovaná maximálna možná miera reálnosti. Jej cieľ je prenesenie získaných teoretických poznatkov do pracovného správania. (Zbojek, 2012)

Prípadové štúdiá sa využíva pri vzdelávaní predovšetkým tvorivých pracovníkov. Účastníci riešia rôzne rolové a modelové situácie a pomáhajú rozvíjať napríklad manažérske zručnosti pracovníka, najmä myslenie a rozhodovan

E-learning je aktuálny trend v metódach vzdelávania. Ide o vzdelávanie pomocou počítačov, označované ako „elektronic learning“. Poskytuje príležitosti využívania internetovej technológie. Cieľom je napomáhať pracovnému výkonu a rozvoju jednotlivcov.

#### 4.3 Proces vzdelávania

Ako už vieme, vzdelávanie môže byť určené pre akékoľvek skupiny ľudí, či študentov, zamestnancov, manažérov, alebo ďalšie iné skupiny. Vzdelávanie ako také sa môže zameriavať na rôzne oblasti, no priebeh vzdelávania vo všeobecnosti má vo väčšine prípadov rovnaký vzorec a pozostáva z niekoľko po sebe nasledujúcich krokov:

- zistenie reálnej potreby vzdelávania,
- zostavovanie plánu vzdelávania,
- prechod plánu vzdelávania k jeho realizácii prostredníctvom rôznych vzdelávacích metód,
- vyhodnotenie vzdelávacieho procesu a posúdenie jeho úspešnosti.

#### Obrázok 2

Kroky v procese vzdelávania



Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

[https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/90957/KAR272\\_EKF\\_N6208\\_6208T037\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=n&fbclid=IwAR2V0EfHqk9ExadAQFzOjFbYh7vULIrdPXTeAWW8v8DesiPW\\_CrpYADUPyo](https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/90957/KAR272_EKF_N6208_6208T037_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=n&fbclid=IwAR2V0EfHqk9ExadAQFzOjFbYh7vULIrdPXTeAWW8v8DesiPW_CrpYADUPyo)

V prvotnej fáze procesu vzdelávania je potrebné správne identifikovať potreby vzdelávania, čomu dopomôže zhromažďovanie čo najväčšieho množstva informácií o aktuálnom stave úrovne znalostí a schopností manažérov. Tento stav je potrebné porovnať s očakávaným stavom a vyhodnotiť úroveň potreby vzdelávania. Spoločnosti, ktoré existujú na trhu v častejšie meniacom sa prostredí, by mali proces identifikácie potreby vzdelávania realizovať takmer neustále, v prípade ak sa chce udržať na trhu v popredných priečkach, pretože s neustálymi inováciami v určitých odvetviach je spojená aj potreba adaptácie znalostí manažérov v podniku takéhoto odvetvia.

Už počas fázy identifikácie potrieb vzdelávania sa črtajú plány vzdelávania, ktoré sa postupne dopĺňajú a kompletizujú. Počas plánovania je potrebné vyriešiť viacero otázok a tými sú napríklad či bude vzdelávanie vykonávané priamo v danej spoločnosti, alebo mimo nej, poprípade či vzdelávanie zastrešia vlastní lektori/škoolitelia, alebo bude realizované prostredníctvom externej vzdelávacej spoločnosti a keď áno, tak ktorej, dĺžka vzdelávania, časové termíny, koľko financií sa vyčlení na vzdelávanie, atď.. Plán vzdelávania musí obsahovať všetky potrebné atribúty aby nenastali zbytočné komplikácie, alebo problémy len z toho dôvodu, že plán nebol dostatočne kvalitne vypracovaný.

Jednou zo zásad, ktorou by sa jednoznačne mala realizácia vzdelávania riadiť, je neustále monitorovanie priebehu vzdelávania a jeho kontrola. Porovnávanie reálneho stavu s plánovaným stavom a v prípade odchýlok čo najskôr reagovať a pracovať na tom, aby sa odchýlky odstránili. Počas realizácie vzdelávania je možné viesť aj nejaké záznamy o priebehu.

Posledným krokom vo vzdelávacom procese je hodnotenie a spätná väzba. Tie nám poskytujú najcennejšie informácie, s ktorými je možné ďalej pracovať a od ktorých sa odráža ďalšie vzdelávanie, pokiaľ je v pláne. Prostredníctvom týchto informácií sa vyhodnocuje nakoľko bolo vzdelávanie účinné a aké má prínosy pre manažérov a pre podnik ako celok. Vzdelávanie je efektívne v tom prípade, keď sú poznatky úspešne prenesené do praxe a viditeľné vo výsledkoch ako manažérov, tak celého podniku.

Jednotlivé kroky vzdelávania môžu mať rôznu dĺžku trvania a taktiež sa môže celý proces opakovať, napríklad v prípade, že zvolené metódy neboli vhodne použité, zvolia sa iné a následne sa analyzuje, či sú správne a pomáhajú proces vzdelávania tvoriť tak aby bol efektívny.

## **Záver**

Vzdelávanie by nemala byť len jednorazová záležitosť, ale neustály proces či pre jednotlivca alebo skupiny ľudí a to platí dvojnásobne v dnešnej dobe, pri stúpajúcom tempe inovácií, technologického pokroku, globalizácie. Je potrebné zladit' úroveň vzdelávania s meniacimi sa podmienkami ak chceme dosahovať primerané výsledky.

Problematika ďalšieho vzdelávania manažérov je v slovenských podmienkach komplikovanejšia ako v rozvinutejších ekonomikách. Prvou príčinou je nie úplne dostatočná ponuka vhodných vzdelávacích programov, ktoré majú formálne ukončenie a druhou príčinou je nedostatočná úroveň uvedomovania si potrebu kontinuálneho vzdelávania na vyšších úrovniach riadenia, a to platí predovšetkým v súkromnom sektore. Je potrebné si uvedomiť fakt, že povolanie manažéra na slovenskom trhu nemá dlhú históriu, čiže sa zatiaľ všeobecný názor na ideálny profil manažéra tvorí len na základe jednotlivých prípadov (pozitívnych ale aj negatívnych).

Citát významného amerického autora pre oblasť vzdelávania Richarda Farsona ilustruje názor na manažéra ako profesiu na vyspelých trhoch v jeho knihe s názvom: *Management Of the Absurd/Paradoxes in Leadership* (Touchstone, New York 1997). Ten citát znie takto: "Sú manažéri dobrí, dokonca aj výborní, ale nie špecializovaní na riadenie. Opýtajte sa špičkových manažérov, v čom spočíva ich schopnosť výborne viesť ľudí, a banalita ich odpovede vás utvrdí v pocite, že tí ľudia nevedia skoro nič o tom, čo ich robí výnimočnými. Ak teda schopnosť viesť ľudí nie je vecou špecializácie alebo ak riadenie medziľudských vzťahov nie je výhradne len vecou používanej techniky, potom táto oblasť nemôže byť rozvíjaná len tréningom. Ako teda týchto ľudí zdokonaľovať? Správna odpoveď znie: vzdelávaním!" Avšak vytvoriť pre zaneprázdneného manažéra vhodne nastavený vzdelávací program nie je jednoduché. Pravdou je aj to, že množstvo manažérov by študovalo s radosťou, keby ich to nestálo veľa úsilia, no nie je to možné. Je taktiež možné študovať množstvo dištančných programov prostredníctvom

internetu takmer bez potreby návštevy univerzity, no ich kvalita sa však vo všeobecnosti nepovažuje za vysokú alebo dostačujúcu. A to dokonca ani v krajine, v ktorej tento druh štúdia vznikol – v Spojených štátoch amerických.

### **Použitá literatúra (References)**

Autner, R. Ďalšie vzdelávanie manažérov. 2001, [online]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/podnikanie/dalsie-vzdelavanie-manazerov.html>.

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : GRADA PUBLISHING, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha : GRADA PUBLISHING, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

Čihovská, V. a kol.: Manažment ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2010. 225 s. ISBN 978-80-225-3021-7.

Farson, R.: Management of the Absurd. *Paradoxes in leadership*. Touchstone Books, 1997. 176 s. ISBN 0684830442.

Folwarczná, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

Geoffrey, P.: Moderní vyučování. 5. vyd. Praha, 2008, 380 s. ISBN: 978-80-7367-427

Kubeš, M.: Hodnotenie manažérov rýchlejšie, jednoduchšie, spoľahlivejšie. 2010. [online]. Dostupné z: <http://www.adda.sk/hodnotenie-manazerov-rychlejsie-jednoduchsie-spolahlivejsie>.

Matulčíková, M., Matulčík, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009, ISBN 978-80-225-2700-2

Vetráková, M. a kol.: Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica : Ekonomická Fakulta Univerzita Mateja Bela, 2011. 276 s. ISBN 978-80- 557-0149-3.

Vodák, J. A Kucharčíková, A. 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Whitmore, J.: Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Zbojek, J.: Šlabikár podnikania. 1. vyd. Košice : PACO-FIN, s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-969759-5-2.

## **Contact**

### **Jana Centárová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: jana.centarova@euba.sk

### **Lea Pusztiová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: lea.pusztiova@euba.sk

## **Informačné systémy podľa úrovne riadenia Information Systems According to Management Level**

**Matej Černý**

### **Abstract**

*The aim of this work is to create one integral and complex diagram of most used information systems (IS) in company categorized by management level. In first part we focused on identification available diagrams in literature with categorized information systems by management levels. In second part we created our integral and complex diagram of information system organized by management levels and functional areas. Our diagram has a form of pyramid, where functional areas go vertically through the pyramid and management levels horizontally. Information systems are displayed on the pyramid based on their relations to management levels and functional areas.*

**JEL classification:** M10, M15

**Keywords:** Information Systems, Management Levels

### **Úvod**

Informačné systémy (IS) sú dnes využívané skoro v každom podniku širokým spektrom pracovníkov a manažérov. Tieto IS je možné kategorizovať do základných kategórií a tieto kategórie následne priradiť k jednotlivým úrovňam manažmentu, podľa toho kde sa zvyčajne používajú.

V našom článku sa budeme zaoberať vytvorením integrálneho prehľadu najčastejšie používaných informačných systémov v podnikoch usporiadaných podľa úrovne riadenia.

### **Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

V podniku poznáme tri základné úrovne riadenia a to operatívnu (prevádzkový manažment), taktickú (stredný manažment) a strategickú úroveň (vrcholový manažment).

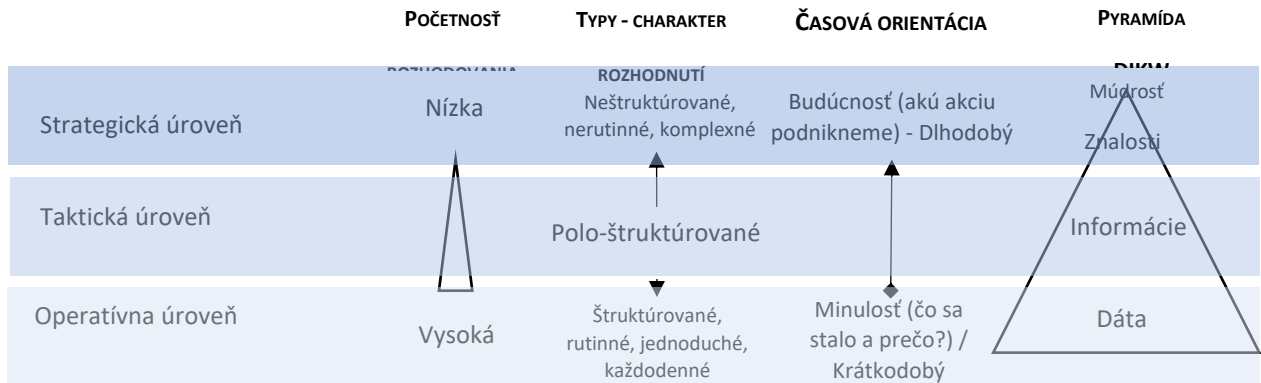
Z pohľadu poskytovania informácií v organizáciách v závislosti od úrovne riadenia nás zaujímajú aj aké typy rozhodnutí, v akej frekvencii sa na akej úrovni manažmentu robia. Komplexný prehľad o týchto odlišnostiach prinášame v obr. 1.

Vytvoriť komplexný prehľad podnikových IS používaných v organizáciách je náročná úloha, keďže existujú rozličné pomenovania a definície pre IS, ktoré sa navzájom prelínajú, pričom každý autor a aj ľudia z praxe si ich kategorizujú podľa vlastného uváženia a nedá sa vždy určiť presná línia a definícia oddeľujúca rozličné IS systémy medzi sebou.



### Obrázok 3

Typy rozhodovania a informácií podľa úrovne riadenia

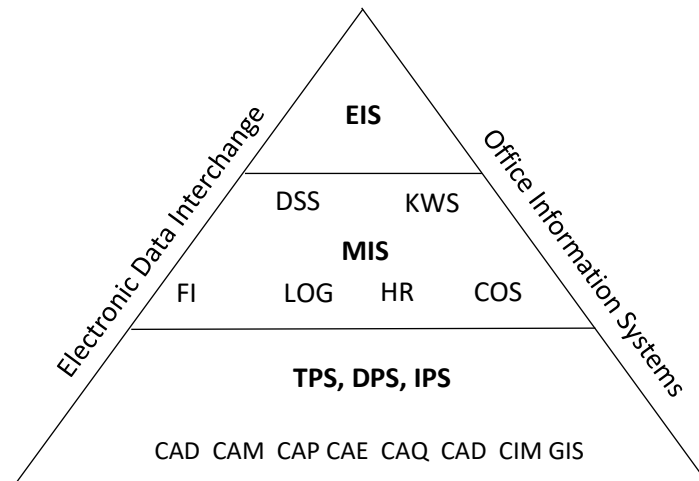


Zdroj: Vlastné spracovanie – syntéza rozličných zdrojov z literatúry

Autori Kokles a Romanova (2018) uvádzajú súbor IS zotriedených podľa úrovne manažmentu pod označením architektúra integrovaného podnikového informačného systému. Tento diagram uvádzame na obr. 2.

### Obrázok 4

Architektúra integrovaného podnikového informačného systému



Zdroj: Kokles, M., Romanová, A. (2018). *Informatika*. Bratislava: Sprint2, 2018 ISBN 978-80-89710-40-9.

Spodnú časť – operatívny manažment je pokrytý systémami ako sú systémy na spracovanie údajov (TPS), stredný manažment zastrešuje manažérsky informačný systém (MIS), ktorý pokrýva jednotlivé funkčné oblasti podniku. Na pomedzí taktického manažmentu a vrcholového manažmentu sú systémy na podporu rozhodovania (DSS) a znalostné systémy (KWS) a vrcholový manažment pokrýva exekutívny informačný systém (EIS).

Uvedený integrovaný podnikový informačný systém je priamo zameraný na systémy, ktoré sú orientované na podporu manažérov vo všetkých úrovniach riadenia vhodnými dátami a informáciami.

Autori ako Laudon a Laudon (2012) alebo Rainer et al. (2015) rozširujú tento pohľad aj o funkčné oblasti podniku a uvedené IS zatriedujú aj s ohľadom na tieto oblasti. Príklad IS kategorizovaných podľa úrovne riadenia a funkčných oblastí s príkladmi výstupov pre manažérov na danej úrovni riadenia uvádzame v tab. 1.

**Tabuľka 1**

Príklady výstupov z IS podľa úrovne riadenia

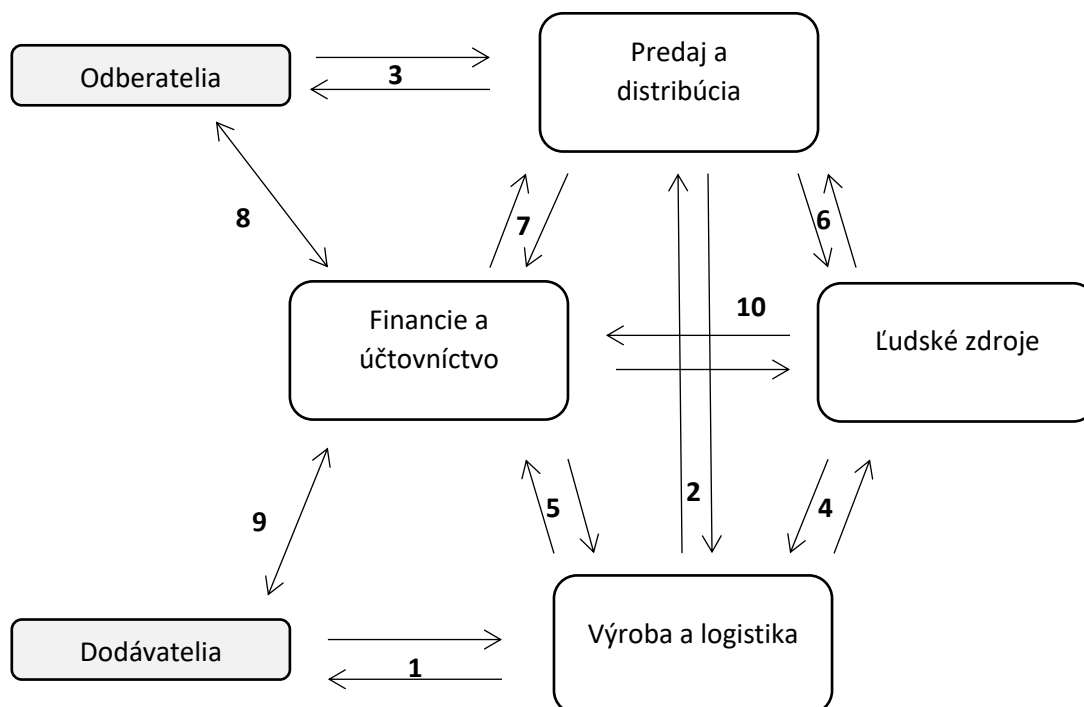
Úroveň riadenia	Funkčná oblasť				Typy IS
	Účtovníctvo a financie	Ľudské zdroje	Prevádzka a výroba	Marketing a predaj	
Strategická	Plánovanie ziskovosti; finančné plánovanie	Plánovanie ľudských zdrojov, outsourcing	Plánovanie životného cyklu produktov	Predpoveď predaja, plánovanie reklamy	ESS
Taktická	Rozpočtovníctvo; Riadenie investícií	Benefity, hodnotenie výkonu	Kontrola kvality, riadenie zásob	Vzťahy so zákazníkom, automatizácia predaja	MIS, DSS
Operatívna	Mzdy, záväzky, pohľadávky; cashflow, finančné transakcie	Správa záznamov o zamestnancoch	Spracovanie a vybavenie objednávok	Nastavenie cien, profily zákazníkov	TPS

Zdroj: Rainer, R. K. – Prince, B. – Cegielski, C. G. (2015). Introduction to Information System. USA: Wiley, 2015, ISBN 978-1-118-67436-9

Zameranie sa na funkčné oblasti (tab. 1) sa prelína s tokmi informácií v organizácii. Zjednodušený diagram informačných tokov v organizácii uvádzame na obr. 3.

**Obrázok 5**

Zjednodušené informačné toky v podniku



Zdroj: Khanna, B.R. (2007). *Production And Operations Management*. New Delphi : PHI Learning Private Limited, 2008, ISBN: 978-81-203-5121-9

Bližšie vysvetlenie jednotlivých informačných tokov:

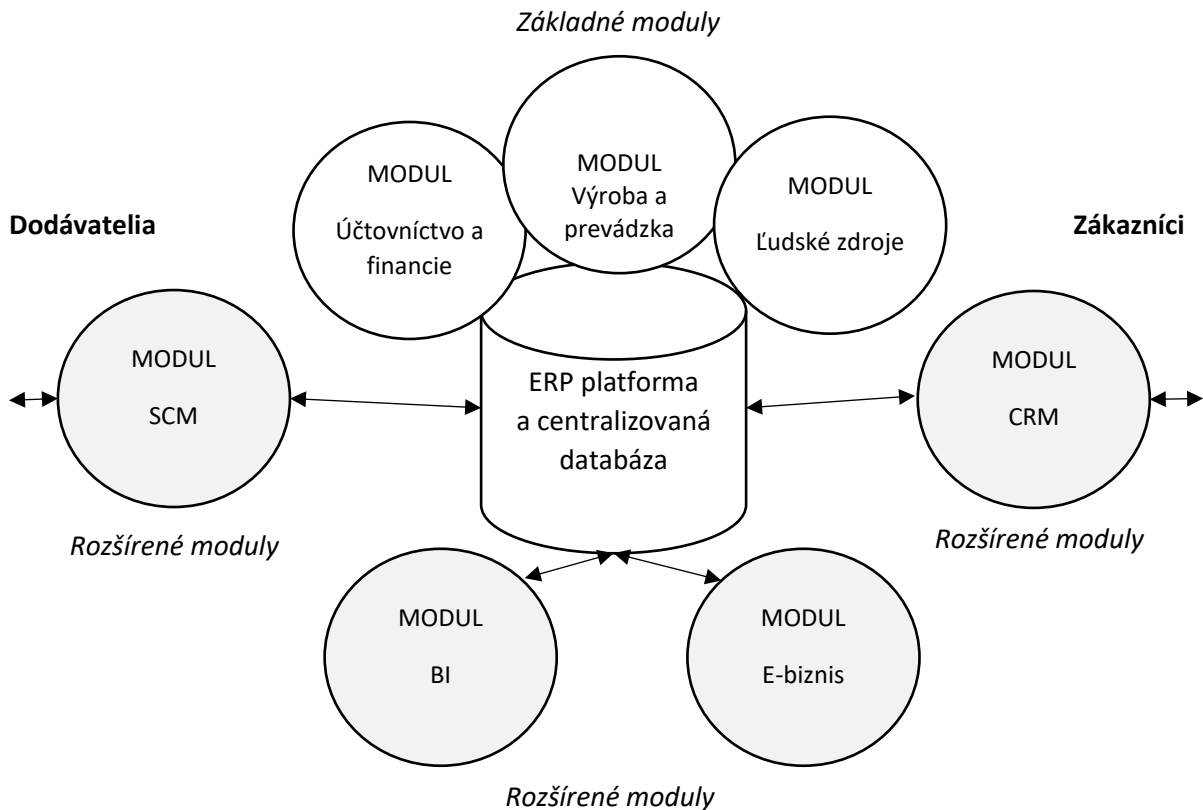
1. Dodávatelia poskytujú informácie o dostupnosti a dodávkach a organizácia o objednávkach.
2. Predaj a distribúcia poskytuje informácie o objednávkach odberateľov a dodáva predpovede odbytu a na druhej strane dostáva informácie o nákladoch a o termínoch zhotovenia výstupov.
3. Zákazníci zadávajú objednávky a dostávajú informácie o tom v akom stave sa momentálne objednávka nachádza.
4. Požiadavky na pracovnú silu.
5. Výroba poskytuje údaje o výrobe a financie a účtovníctvo poskytuje analýzy nákladov.
6. Požiadavky na pracovnú silu.
7. Predaj a distribúcia poskytuje informácie o predaji a ziskava analýzy nákladov.
8. Platby za vyššie faktúry.
9. Platby za došlé faktúry.
10. Oddelenie ľudských zdrojov poskytuje informácie o nákladoch na prácu a financie a účtovníctvo zadáva požiadavky na pracovnú silu.

Viacerí autori sa vo svojich znázorneniach IS podľa úrovne riadenia primárne zameriavajú na systémy poskytujúce informácie manažérom, avšak abstrahujú od integrovaných informačných systémov pokrývajúcich funkčné oblasti a od IS na komunikáciu s externým prostredím.

Takéto systémy v anglickej literatúre niektorí autori označujú jednoducho podnikové systémy (Enterprise system). Vyznačujú sa centralizovanou databázou, ktorá integruje systémy všetkých funkčných oblastí do jedného celku a pomocou dát v tejto centrálne databáze vedú tieto IS zabezpečiť potrebu manažérov za vhodnými informáciami na rozličných úrovniach riadenia. Ak by sa nejednalo o jeden systém, ale o integráciu viacerých IS býva to označované aj ako integrácia podnikových aplikácií (Enterprise Application Integration) (Rainer et al., 2015), čo v zásade napĺňa definíciu systému od autorov Kokles a Romanová (2018) pre integrovaný podnikový informačný systém.

Už zmienené podnikové systémy sú synonymom pre ERP systémy (Laudon a Laudon, 2012), ktoré pokrývajú väčšinu činností v podnikovom transformačnom procese. Skladajú sa zo štyroch hlavných modulov ako sú financie a účtovníctvo, ľudské zdroje, výroba a logistika a predaj a distribúcia. Tieto sa podľa potrieb podniku delia na ďalšie podmoduly, aby pokryli všetky činnosti podniku. Napríklad na pokrytie oblasti výskumu a vývoja sa používa systém na riadenie životného cyklu produktu. Pre spoluprácu s externým prostredím slúžia systémy ako systém riadenia dodávateľského reťazca (SCM) a systém na riadenie vzťahu so zákazníkmi (CRM). Autori Laudon a Laudon (2012) uvádzajú, že k už uvedeným systémom by mali patriť znalostné systémy (KMS) a podľa nás aj systémy na poskytovanie informácií manažérom, ktoré tiež pokrývajú funkčné oblasti podniku a môžu byť jedinečné pre každú z týchto funkčných oblastí (MIS). Schému takto uceleného podnikového systému uvádzame na obr. 4.

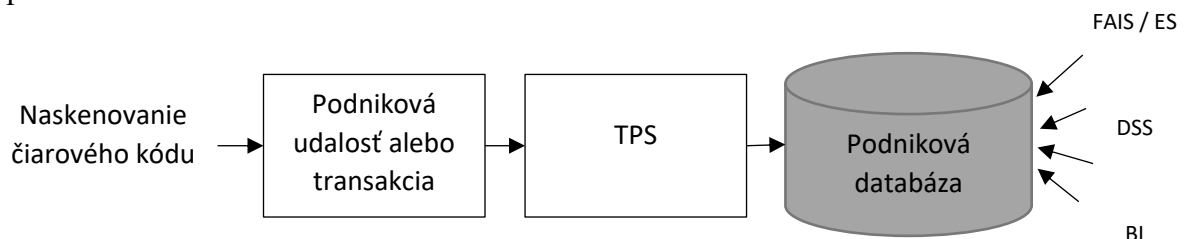
**Obrázok 6**  
ERP systém



Zdroj: Rainer, R. K. – Prince, B. – Cegielski, C. G. (2015). Introduction to Information System. USA: Wiley, 2015, ISBN 978-1-118-67436-9

Komplexné a integrované informačné systémy by nemohli fungovať bez centrálnej databázy. Jedným so systémov, ktoré tam zapisujú základné transakcie sú systémy TPS. Na základe ich záznamov a záznamov z ERP systémov môžu následne analytické a systémy zamerané na poskytovanie informácií vytvárať vhodné reporty a výstupy. Spracovanie dát v rámci TPS je zobrazené na obr. 5.

**Obrázok 7**  
Spracovanie dát TPS



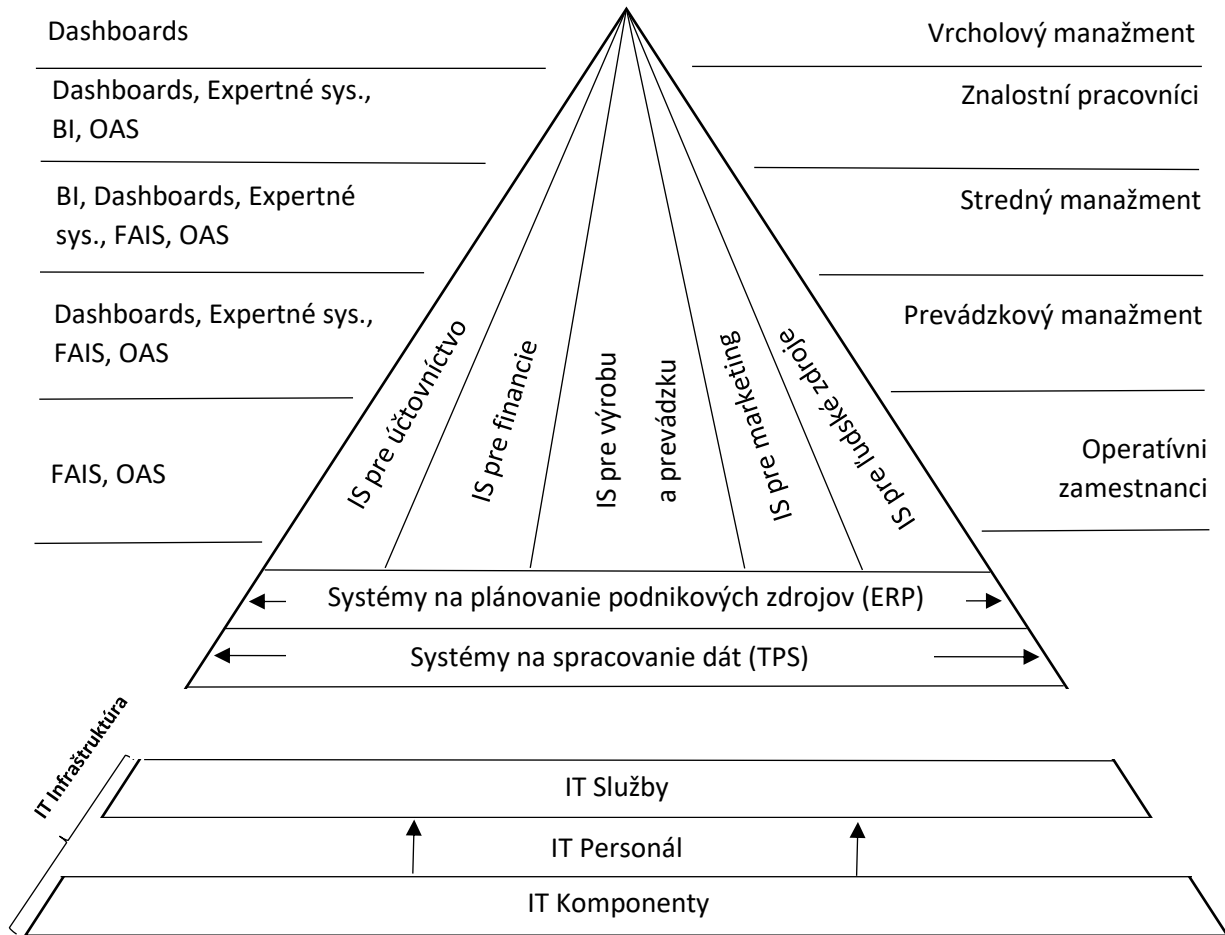
Zdroj: Rainer, R. K. – Turban, E. (2009). Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009

Asi najkomplexnejší pohľad na IS v rámci úrovni riadenia prinášajú autori Rainer a Turban (2009) zobrazené na obr. 6. Títo zakomponovali do svojej pyramídy aj integrovaný podnikový IS – ERP a aj softvér BI od ktorých iní autori abstrahujú, avšak tiež v novších vydaniach svojej publikácie už uvedenú pyramídu nespomínajú (Rainer et al., 2015). Okrem týchto autorov je

možné nájsť zakomponovanie ERP systému do pyramídy s funkčnými oblasťami aj u autorov Laudon a Laudon (2012).

### Obrázok 8

Typy informačných systémov naprieč organizáciou



Zdroj: Rainer, R. K. – Turban, E. (2009). *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009, ISBN: 978-0-470-16900-1

Uvedené rozličné typy pyramíd s IS zotriedenými podľa úrovne riadenia nám dávajú vhodné východisko na zrealizovanie syntézy uvedených poznatkov a zostavenie návrhu vlastnej integrálnej pyramídy IS.

### Výskumný dizajn

Tento článok sa zameriava na identifikáciu prístupov usporiadania IS systémov v podniku a ich následného zatriedenia podľa úrovni riadenia. Jeho výstupom má byť syntéza rozličných prístupov k usporiadaniu IS podľa úrovni manažmentu v organizácii do jedného integrálneho a komplexného diagramu. Zostavenie tohto diagramu je cieľom tohto článku.

V teoretickej časti sa zameriame na prezentovanie dostupných diagramov IS zotriedených podľa úrovne manažmentu získaných z nami dostupnej vedeckej a odbornej literatúry. Po analýze literárnych zdrojov sme identifikovali mnoho takýchto schém, avšak sa jednalo o väčšinou obsahovo rovnaké. V ďalšom kroku sme identifikovali drobné odlišnosti a následne uvádzame len tie, ktoré prinášajú a rozširujú základný diagram.

Pri napĺňaní hlavného cieľu sme sa zamerali na nájdenie dostupných vedeckých a aj odborných publikácií, ktoré v sebe obsahujú už vytvorenú syntézu IS rozčlenených podľa

úrovne manažmentu. Výstupy z tejto časti uvádzame v kapitole 3. výsledky výskumu a diskusia.

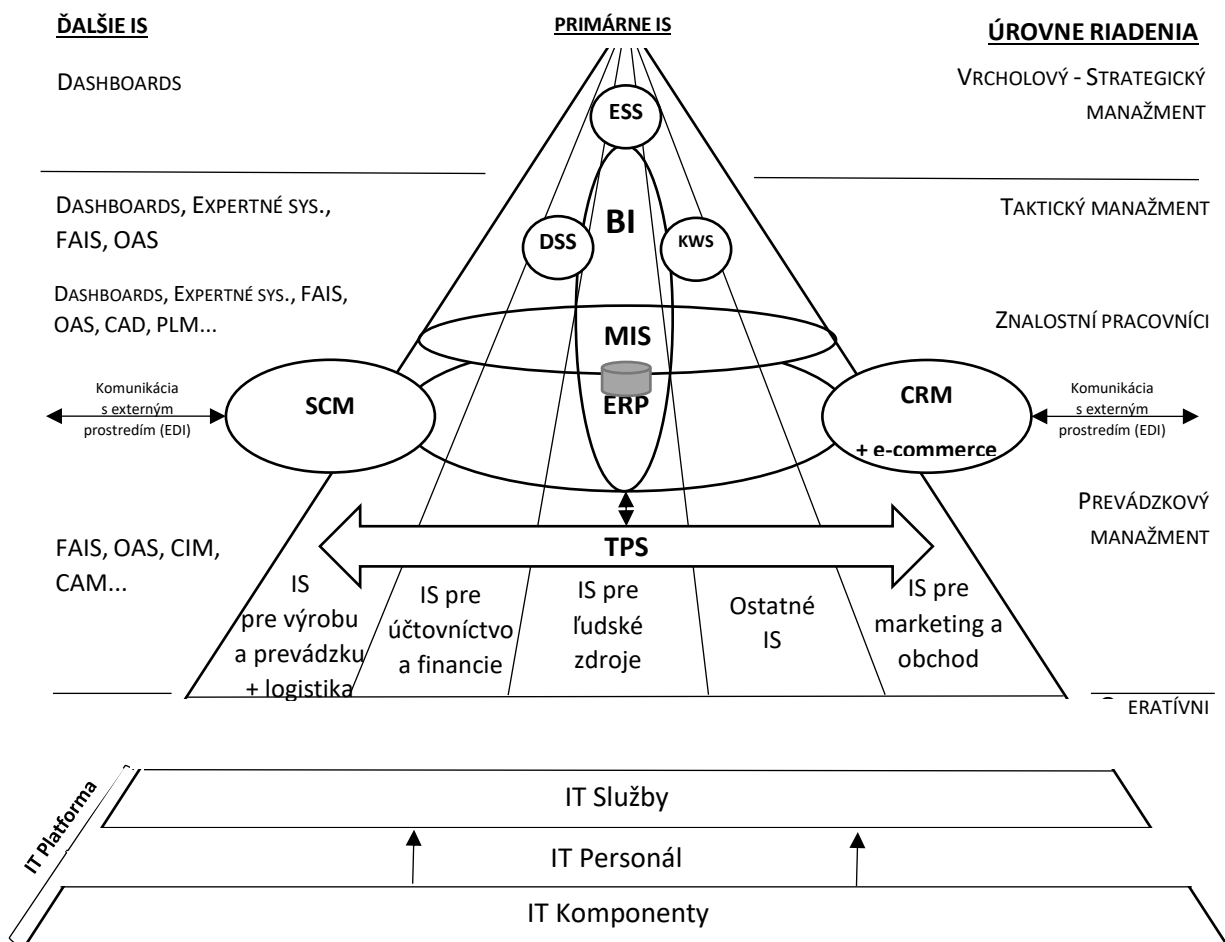
Po identifikácii IS nachádzajúcich sa v týchto syntézach sme zostavili vlastnú schému IS rozčlenených podľa úrovne manažmentu a aj podľa príslušnosti k funkčnej oblasti, ak to bolo možné.

### Výsledky výskumu a diskusia

V prevej kapitole uvádzame hlavné prístupy ku kategorizácii IS podľa úrovne riadenia v podniku s ohľadom na spôsob poskytovania informácií pre manažérov a s rozčlenením na funkčné oblasti podniku. V tejto časti sa zameriame na vytvorenie vlastnej schémy informačných systémov rozčlenených podľa už spomínaných kritérií, ktorá bude tvorená s ohľadom na komplexnosť, teda integráciu všetkých spomínaných IS. Nami zostavenú pyramídu IS podľa úrovne riadenia uvádzame na obr. 7.

### Obrázok 9

Kategorizácia IS podľa úrovne riadenia



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dostupnej literatúry

V našej pyramíde vychádzame v zásade zo schémy autorov Rainer a Turban (2009), avšak na základe ďalších autorov sme v nej uskutočnili niekoľko zmien a úprav, pričom v nej syntetizujeme viacero prístupov a pohľadov na zobrazenie prepojenia IS v podniku:

- ERP systém sme umiestnili do stredu pyramídy, tak ako to vykresľujú aj autori Laudon a Laudon (2012), pričom sme ho obohatili o ďalšie moduly, tak ako sú uvedené na obr. 6.
- BI je chápaná primárne ako miesto, kde sú centrálné ukladané dáta, ktoré sú potrebné pre podporu rozhodovania a ktorá aj vie vykonávať analýzy. Centrálny dátový sklad, ktorý je jej súčasťou, vie poskytovať dáta potrebné pre rozhodovanie aj ďalším IS, ako napríklad MIS, DSS alebo ESS.
- Znalostných pracovníkov sme posunuli nadol v rámci úrovni riadenia, aby lepšie zodpovedali definícii znalostného pracovníka a tiež encyklopédia Encyclopaedia Britannica (2017) a ďalšie zdroje ho uvádzajú na nižšej úrovni riadenia.
- Pri zostavení integrovaného modelu IS podľa úrovni riadenia sme sa stretli s dvoma pohľadmi na IS a to jedným funkčným, v ktorom prebiehajú podnikové procesy a zabezpečuje priebeh transakcií a druhým informačným, ktorý je orientovaný na zabezpečenie informačných potrieb manažérov. Ten prvý – funkčný je primárny zastrešený systémom ERP, ktorý má moduly vo všetkých funkčných oblastiach a druhý – informačný pokrýva MIS, ktorý poskytuje výstupy taktiež pre manažérov pôsobiacich vo všetkých funkčných oblastiach, čiže tiež obsahuje špecializované moduly pre tieto oblasti. Oba systémy sú na obr. 9 uvedené s priehľadným pozadím, aby odzrkadľovali orientáciu na funkčné oblasti.
- Systémy, ktoré sú určené na komunikáciu s externým prostredím sú uvedené po bokoch ERP systému. Ide o systémy SCM (vzťah na funkčnú oblasť výroby a prevádzky + logistiky) a CRM + e-business (vzťah na funkčnú oblasť marketing a predaj). Ku svojej činnosti používajú EDI (Electronic data interchange) elektronickej výmene dát.
- Všetky uvedené systémy používajú centralizovanú databázu dát organizácie.

## **Záver**

V našom článku sme sa zaoberali kategorizáciou informačných systémov podľa úrovne riadenia a aj ich pôsobnosti v rámci funkčných oblastí v podniku.

V teoretických východiskách sme identifikovali rôzne prístupy rozličných autorov k tejto kategorizácii a uviedli sme ich diagramy a zoznamy.

Na základe týchto poznatkov sme pristúpili v poslednej časti tejto práce k vytvoreniu vlastného komplexného zoznamu IS usporiadaných podľa úrovne riadenie a pokrytia funkčných oblastí, ktorý zobrazujeme vo forme pyramídy, ktorú pokrývajú rozličné podnikové IS.

## **Poznámka**

The paper was elaborated within VEGA 1/0436/17 Conceptual Frameworks of IT Governance and their impact on the competitiveness of companies in the Slovak Republic – proportion 100 %.

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Konceptné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.

## **Použitá literatúra (References)**

Davenport, T. H. – Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics*. Harvard : Harvard Business Review Press, 2007, ISBN: 978-1-42-210332-6

Donnelly, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M. (2008). *Managment*. Praha: Grada, 2008, ISBN: 978-0-07-811266-9

Khanna, B.R. (2007). *Production And Operations Management*. New Delphi : PHI Learning Private Limited, 2008, ISBN: 978-81-203-5121-9

Kokles, M., Romanová, A. (2018). *Informatika*. Bratislava: Sprint2, 2018, ISBN 978-80-89710-40-9.

Laudon, K. C. – Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 2012, ISBN: 978-0-13-214285-4

Laudon, K. C. – Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 2016, ISBN: 978-1-29-209400-7

Mallach, E. G. (2016). *Information Systems*. USA: CRC Press, 2016, ISBN: 978-1-4822-2371-2

Morley, D. – Charles, S. P. (2010). *Understanding Computers: Today and Tomorrow*. Boston : Course Technology, 2010, ISBN 978-0-538-74810-0

Pearlson, K. E. – Saunders, C. S. – Galletta, D. F. (2016). *Managing and Using Information Systems*. USA : Wiley, 2016, ISBN: 978-1-119-24807-1

Rainer, R. K. – Prince, B. – Cegielski, C. G. (2015). *Introduction to Information System*. USA: Wiley, 2015, ISBN 978-1-118-67436-9

Rainer, R. K. – Turban, E. (2009). *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009, ISBN: 978-0-470-16900-1

Shelly, G. – Rosenblatt, H. (2011). *Systems Analysis and Design*. Boston : Course Technology, 2011, ISBN: 978-0-538-48161-8

Stair, M. – Reynolds, W. (2010). *Principles of Information Systems*. USA : Course Technology, Cengage Learning, 2010, ISBN: 978-0-324-66528-4

Stair, R. – Reynolds, G. – Chesney, T. (2018) *Principles of business information systems*. United Kingdom : Cengage, 2018, ISBN: 978-1-4737-4841-5

Stair, R. – Reynolds, G. (2016) *Fundamentals of information systems*. USA : Cengage, 2016, ISBN: 978-1-305-08216-8

DeSanctis, R. – Gallupe R. B. (1987). A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems. In *Management Science*. pp. 547–686. ISSN: 1526-5501

Encyclopaedia Britannica (2017). *Information system*.  
<https://www.britannica.com/topic/information-system> [accessed 15.09.2019]



Encyclopedia Britannica (2017). *Information system*.  
<https://www.britannica.com/topic/information-system> [accessed 11.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Analytics and Business Intelligence (ABI)*.  
<https://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi/> [accessed 12.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Customer Relationship Management (CRM)*.  
<https://www.gartner.com/it-glossary/customer-relationship-management-crm> [accessed 12.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Enterprise Resource Planning (ERP)*. <https://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-resource-planning-erp/> [accessed 12.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Knowledge Management (KM)*. <https://www.gartner.com/it-glossary/km-knowledge-management> [accessed 12.09.2019]

Gartner (2019). *IT Glossary, Supply Chain Management (SCM)*. <https://www.gartner.com/it-glossary/supply-chain-management-scm/> [accessed 12.09.2019]

Techopedia (2019). *Executive Information System (EIS)*.  
<https://www.techopedia.com/definition/1016/executive-information-system-eis> [accessed 12.09.2019]

## Contact

### **Ing. Matej Černý, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra Informačného Manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [matej.cerny@euba.sk](mailto:matej.cerny@euba.sk)

## **Moderné manažérske metódy, techniky a nástroje vo svete Modern management methods, techniques and tools in the world**

**Andrea Čambalíková – Ľuboslav Szabo**

### **Abstract**

*The aim of the paper is to evaluate modern management methods, techniques and tools used by managers in the world. The first part of the paper is devoted to the description of the state of the solved problems at home and abroad, while we are dealing with the definition of methods, techniques and tools in managerial practice. The results describe research design and individual surveys conducted on modern management trends applied by managers in companies around the world.*

**JEL Classification:** M10, M31

**Key words:** management techniques, management methods, management tools

### **Úvod**

Tlak globalizácie a internacionalizácie na celosvetový trh od konca minulého storočia rapídne rástol. Spolu s týmto trendom sa stal silnejším aj tlak na inovácie. Podniková konkurencieschopnosť je podmienená inovačnou schopnosťou nielen produktov, ale tiež procesov. Podniky preto začali presúvať pozornosť z kvality produktov na efektívnosť interných podnikových procesov. Rastúci dôraz je kladený na výkonnostný manažment interných procesov. Akcionári a manažéri sú viac orientovaní na dlhodobý rozvoj a prosperitu namiesto orientácie na dosahovanie krátkodobých príjmov. Ak rozprávame o manažérskych rozhodnutiach často môžeme počuť výrazy ako strategický systém manažmentu podnikovej výkonnosti a procesný prístup k riadeniu. Tieto moderné koncepty pre meranie a riadenie podnikovej výkonnosti zahŕňajú nielen finančnú dimenziu, ale tiež nefinančné indikátory ako sú zákazníci, interné procesy, učenie a rast a zákaznícka spokojnosť.<sup>2</sup>

### **1 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Metódou podľa Descartesa je uvedomelý, cieľavedomý postup resp. určitým spôsobom usporiadaná činnosť alebo usporiadanie operácií, ktoré pretvárajú východiskové danosti určitej cieľavedomej činnosti na zamýšľaný cieľ (čiastočne alebo úplne realizovaný). Metóda je teda poznaný zákon, ktorý je premenený na pravidlo alebo súbor pravidiel resp. systém regulatívnych princípov.<sup>3</sup>

Gonda<sup>4</sup> definuje metódu ako „spôsob alebo postup, ktorým je možné dospieť od určitého východiskového stavu k zamýšľanému výslednému stavu. Metóda tak predstavuje určitým spôsobom usporiadanú činnosť, vedúcu k dosiahnutiu vytýčeného cieľa.“

---

<sup>2</sup> SUJOVA, A. 2013. Business Process Performance Management – A Modern Approach to Corporate Performance Management. In *11th International Conference on Liberec Economic Forum: PROCEEDINGS OF THE 11TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON LIBEREC ECONOMIC FORUM 2013*. LIBEREC: Technical university Liberec, Faculty of Economics, 2013. ISBN 978-80-7372-953-0, p. 542 – 550.

<sup>3</sup> NEMETH, F. 2017. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Ľuboslav Szabo. Bratislava, 2017. 176 s.

<sup>4</sup> GONDA, V. 2003. Metódy vedeckej práce. In *Nová ekonomika: vedecký časopis Obchodnej fakulty EU v Bratislave – Nové Zámky: Cranium, 2003. ISSN 1336-1732, 2003, roč. 2, č. 1, s. 30.*

Technika predstavuje nástroj resp. prostriedok, ktorý je v jednotlivej metóde využívaný. Je však potrebné pripomenúť, že pokiaľ ide o anglosaské krajiny, tak najmä v súvislosti s manažérskou praxou sa tam veľké rozdiely nerobia. Pre metódy aj techniky je zaužívané jednotné pomenovanie – „techniques.“<sup>5</sup>

Michael Armstrong definuje manažérske techniky ako systematické a analytické metódy používané manažermi pri prijímaní rozhodnutí, zlepšovaní výkonnosti a efektívnosti a najmä potom pri plánovaní a kontrole. Manažérske techniky odlišuje od:

- manažérskych schopností ako sú komunikácia, koordinácia, vyjednávanie, atď., ktoré sú závislé na osobných schopnostiach rozvíjaných skúsenosťami a cvikom;
- postupov, ktoré sa skladajú z rozmanitých administratívnych úloh, systémov a návodov potrebných na to, aby bola práca vykonaná;
- činností alebo funkcií, v ktorých sú vykonávané rôzne administratívne úlohy s využitím skúseností a postupov tak, aby bol dosiahnutý požadovaný výsledok.

Vo všetkých oblastiach týchto schopností, postupov a činností však zohrávajú manažérske techniky významnú úlohu – či už všeobecne pri riešení problémov alebo potom zvlášť tým, že umožňujú uskutočňovať činnosti efektívnejšie.

Manažérske techniky sú aplikované vo všetkých aspektoch plánovania, vedenia, organizovania a kontroly.<sup>6</sup>

Vychádzajúc z uvedených skutočností je potom možné pre manažérske metódy a techniky používať jeden spoločný názov „metódy a techniky.“

Techniky sú základom v prínose manažérskeho riadenia. Ich hlavný prínos často tkvie v analytickom, systematickom a tiež v kvantifikovanom základe. Pracujú totiž v nepretržitom cykle získavania a analyzovania dát, formulovania problémov, výberu cieľov, identifikácie možných smerov riešenia a budovania nových modelov. Porovnávajú tiež náklady s výnosmi a výkonmi tak, aby bolo možné identifikovať cestu nápravných opatrení a riešení. Techniky bývajú aplikované v základných manažérskych činnostiach (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, koordinácia a kontrola).

Všetky metódy môžeme považovať za systematické a spravidla tiež analytické. V mnohých technikách zohráva významnú úlohu kvantifikácia údajov potrebných pre ich správnu aplikáciu s cieľom dosiahnuť objektivitu rozhodovania resp. minimalizovať subjektivitu v rozhodovaní.

Manažérske nástroje môžeme charakterizovať ako formalizované prostriedky pre výkon manažérskych funkcií v podniku s cieľom vytvárania kreatívneho prostredia pre zvyšovanie efektívnosti manažérskej práce. Jedná sa pritom o široké spektrum manažérskych techník a prístupov od jednoduchého plánovacieho softwaru až po zložité spoločensko-vedné, organizačné, technologické, ekonomické a sociálne nástroje, ktoré spoluvytvárajú súčasné „paradigma“ managementu.<sup>7</sup>

## 2 Výskumný dizajn

Základom pre spracovanie predkladaného príspevku boli predovšetkým informácie získané z odborných a vedeckých publikácií v podobe monografií, vysokoškolských učebníc,

---

<sup>5</sup> MÍKA, T. V. 2006. *MANAŽÉRSKE METÓDY A TECHNIKY*. [online]. Žilina: ŽU - virtuálne skriptá, 2006. [cit. 2019.05.10.] Dostupné na internete: <<http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mmt.pdf>>. ISBN 978-80-88829-79-8.

<sup>6</sup> ŠULEŘ, O. 1995. *Manažérske techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. s. 12 ISBN 80-85839-89-X.

<sup>7</sup> ŘEZÁČ, J. 2011. *Moderní nástroje řízení*. [online]. [cit. 2019.05.10.] Dostupné na internete: <[https://is.bivs.cz/el/6110/zima2011/B104MNR/Prezentace-Moderni\\_nastroje\\_rizeni.pdf](https://is.bivs.cz/el/6110/zima2011/B104MNR/Prezentace-Moderni_nastroje_rizeni.pdf)>

odborných štúdií zameraných na oblasť manažmentu, príspevky publikované v odborných a vedeckých článkoch a v konferenčných zborníkoch. Pri spracovaní teoretických podkladov boli využité poznatky tak domácich, ako aj zahraničných autorov. Významným zdrojom teoretických poznatkov boli taktiež elektronické médiá a databázy. Predkladaný príspevok je zameraný na moderné manažérske metódy, techniky a nástroje uplatňované manažermi vo svete.

### 3 Výsledky výskumu a diskusia

V súčasnom prostredí globalizácie, rýchlych technologických zmien a ekonomických turbulencií sú manažéri vystavení narastajúcim výzvam a tým aj potrebe hľadať správne nástroje, ktoré im pomôžu tieto výzvy naplniť. Nástroje manažmentu sa preto stali počas posledných niekoľko dekád bežnou súčasťou života manažérov. Či už sa snažia o nárast tržieb, zlepšenie kvality či inovácie alebo plánovať budúcnosť podniku stále sú nútení hľadať manažérske nástroje, ktoré by im pomohli tieto ciele dosiahnuť.

Navyše, analytici sa v súčasnosti venujú vytváraniu stále nových metód z ktorých je v praxi využitých len veľmi málo. Tento jav je zapríčinený ich nesprávnou interpretáciou, implementáciou či riadením, pričom všetky tieto negatívne dôsledky nesú so sebou stratu času a peňazí. V konečnom dôsledku tak dochádza ku klamlivým informáciám o nefunkčnosti daných nástrojov. Pozitívnym javom pritom je, že aj „nefunkčné“ metódy využívané v jednom podniku prinášajú konkurenčnú výhodu inému.<sup>8</sup>

Podľa Kadnárovej a Durkáčovej<sup>9</sup> bol v posledných dvoch desaťročiach zaznamenaný prudký vývoj konceptov určených na meranie, riadenie a zvyšovanie výkonnosti podnikov. Tento fakt viedol ku skutočnosti, že vo svete vrátane Českej republiky bolo uskutočnených viacero prieskumov v oblasti využívania týchto manažérskych konceptov aplikovaných v procese zvyšovania výkonnosti podniku a jeho procesov.

V susednej Českej republike bolo zrealizovaných niekoľko výskumov. V období apríl – máj 2007 uskutočnili Matýska a Šiška<sup>10</sup> prieskum pod názvom „Řízení a měření výkonnosti podniku,“ ktorého hlavným predmetom bolo zistiť stav systémov merania výkonnosti využívaných českými podnikmi. Medzi desať vybraných nástrojov pre meranie výkonnosti autori zaradili:

1. Manažérske účtovníctvo založené na celkových nákladoch.
2. Manažérske účtovníctvo založené na neúplných (variabilných) nákladoch.
3. Procesné manažérske účtovníctvo (ABC).
4. Controlling.
5. Balanced Scorecard.
6. EVA a s ňou spojené koncepty (MVA, Value Based Costing).
7. Riadenie kvality (TQM).
8. Teória obmedzení (TOC).
9. Business Process Reengineering.

---

<sup>8</sup> KÁDÁROVÁ, J. – KALAFUSOVÁ, L. 2012. Integrácia podnikového manažmentu rizika s metódou Balanced Scorecard. In *Transfer inovácií*. [online]. 2012, č. 24 [cit. 2017-04-10]. Dostupné na internete: <[https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/24\\_2012.htm](https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/24_2012.htm). ISSN 1337-7094>

<sup>9</sup> KÁDÁROVÁ, J. – DURKÁČOVÁ, M. 2012. Analýza využívania manažérskych nástrojov aplikovaných v procese zvyšovania výkonnosti podnikov. In *Transfer inovácií*. [online]. 2012, č. 24 [cit. 2017-04-10]. Dostupné na internete: <[https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/24\\_2012.htm](https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/24_2012.htm). ISSN 1337-7094>

<sup>10</sup> MATÝSKA, M. – ŠIŠKA, L. 2007. *Výsledky dotazníkového šetření Řízení a měření výkonnosti podniků*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, 2007.

## 10. Lean Management.

Dotazníkový prieskum ukázal, že podniky sa spoliehajú predovšetkým na vývojovo najstarší druh manažérskeho účtovníctva plných nákladov, ktoré kombinujú s princípmi controllingu. Významne rozšírené boli aj nástroje riadenia kvality, aj keď ich aplikácia neprekročila nadpolovičnú väčšinu všetkých odpovedí, ako autori pôvodne očakávali. Prieskum tiež ukázal, že najväčšiu pozornosť získali v tom čase koncepcie BSC a procesné manažérske účtovníctvo, za ktorými nasledovali controlling a riadenie kvality. Tieto nástroje sa totiž zaradili medzi nástroje na riadenie výkonnosti, ktoré respondenti v dobe prieskumu buď práve zavádzali alebo o ich zavedení uvažovali.

Podobný výskum, ktorý prebiehal rovnako v roku 2007 zrealizovali v Čechách Horová s Hrdým.<sup>11</sup> Výskum v oblasti strategického riadenia výkonnosti českých podnikov ukázal, že spoločnosti najčastejšie (61,1 % podnikov) zisťujú náklady, výnosy, maržu a zisk počas celej doby životnosti výkonu, t.j. podniky najčastejšie využívali nástroje ako Life Cycle Costing a komplexné riadenie kvality (TQM). Ďalšími obľúbenými nástrojmi medzi podnikmi boli Target Costing (41,1 % opýtaných podnikov) a kalkulácia čiastkových aktivít (Activity Based Costing). Najmenej využívaným nástrojom bola analýza hodnotového reťazca (Value Chain Analysis), ktorú využívalo menej než 8 % spoločností.

Ďalším výskumom v Českej republike, ktorý dopĺňa výskumy zamerané na systémy riadenia výkonnosti bol výskum Remeša v r. 2007, ktorý sa zaoberal rozšírenosťou a stupňom využitia systémov merania výkonnosti v českých podnikoch v rámci svojej dizertačnej práce. Okrem spôsobov merania výkonnosti sa Remeš vo svojom výskume zameril predovšetkým na prepojenie konceptov Balanced Scorecard a ekonomickej pridanej hodnoty.

Komplexnejší výskum, zameraný na nasledovné oblasti – stratégia, procesy, podniková kultúra, informačné technológie, organizovanie, ľudské zdroje, techniky riadenia a synergia – zrealizoval v Čechách v rokoch 2003 – 2005 Truneček.<sup>12</sup> Výskumu sa zúčastnilo 139 podnikov z Českej republiky, ktoré pôsobia v rôznych odboroch. V oblasti techník riadenia dospel výskum k záverom, ktoré sú zachytené v nasledujúcej Tabuľke č. 1.

**Tabuľka 1**

Prehľad použitia jednotlivých techník riadenia

Metóda	Neznámy pojem	Znalosť pojmu	Zavedenie sa plánuje	Využívané nedokonale, resp. v procese implementácie	Plne využívané
<b>BSC</b>	40%	22%	10%	17%	11%
<b>Controlling</b>	7%	8%	16%	33%	37%
<b>Quality Management</b>	8%	7%	10%	21%	55%
<b>Procesné riadenie</b>	10%	8%	11%	37%	34%
<b>Reinžiniering</b>	34%	26%	15%	18%	8%

<sup>11</sup> HOROVÁ, M. – HRDÝ, M. 2007. Aktuální problémy strategického finančního řízení podniků v ČR. In *Ekonomie a Management*. ISSN 1212-3609, 2007, roč. 10, č. 4, s. 80 – 86.

<sup>12</sup> TRUNEČEK, J. a kol. 2005. *Analýza systému podnikového řízení*. [online]. Praha: VŠE, Katedra managementu, 2005. [cit. 2019.04.10.] Dostupné na internete: <[http://www.rulik.org/synergie/data/03\\_vychoziempudaje.pdf](http://www.rulik.org/synergie/data/03_vychoziempudaje.pdf)>

<b>TOC</b>	68%	15%	9%	5%	3%
<b>Open Book Management</b>	50%	16%	11%	10%	13%
<b>Projektové riadenie</b>	14%	12%	11%	33%	30%
<b>Just in Time</b>	26%	23%	10%	14%	26%

Zdroj: TRUNEČEK, J. a kol. 2005. *Analýza systému podnikového řízení*. [online]. Praha: VŠE, Katedra managementu, 2005. [cit. 2019.04.10.] Dostupné na internete: <[http://www.rulik.org/synergie/data/03\\_vychoziempudaje.pdf](http://www.rulik.org/synergie/data/03_vychoziempudaje.pdf)>

Z údajov v tabuľke vidíme, že medzi najviac využívané techniky riadenia v Čechách patrili v danom období riadenie kvality, controlling a procesné riadenie. Najväčší potenciál implementácie do podnikovej praxe v budúcnosti mal controlling a reinžiniering. Ako najmenej známe metódy boli identifikované Teória obmedzení, Open Book Management a BSC.

Výskum, zameraný na intenzitu využívania kvantitatívnych metód v niekoľkých krajinách Európy zrealizoval ešte v r. 1996 Wisniewski.<sup>13</sup> Tento výskum ukázal, že 66 % podnikov využíva vo svojom manažérskom rozhodovaní kvantitatívne metódy. Pritom išlo predovšetkým o väčšie podniky (viac ako 200 zamestnancov). Výsledky, dosiahnuté výskumom sú zachytené v nasledujúcej Tabuľke č. 2.

## Tabuľka 2

Poradie najpoužívanejších kvantitatívnych metód

Metóda	Podiel podnikov používajúcich metódu*
Základná a popisná štatistika	89%
Diskontovaný cash flow	81%
Kvantitatívne riadenie kvality	77%
Modely riadenia zásob	75%
Rozhodovacia analýza	67%
Metódy vyrovnávania	67%
Simulácia	62%
Regresná analýza	53%
Projektový manažment	43%
Lineárne programovanie	40%
Pravdepodobnosť a inferencia	36%

\* Iba podniky, ktoré kvantitatívne metódy používajú

Zdroj: WISNIEWSKI, M.1996. *Metódy manažérského rozhodování*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-089-9.

<sup>13</sup> WISNIEWSKI, M.1996. *Metódy manažérského rozhodování*. Praha:Grada, 1996. ISBN 80-7169-089-9.

Respondenti zároveň posudzovali užitočnosť využívania týchto metód, pričom len necelých 10 % manažérov využívajúcich kvantitatívne metódy si myslelo, že ich užitočnosť je malá alebo žiadna. Naopak, takmer 25 % z dopytovaných manažérov uviedlo, že užitočnosť týchto metód je vysoká.

Ďalšie výskumy realizované vo svete boli zamerané podobne ako výskumy v Čechách predovšetkým na systémy a koncepty riadenia výkonnosti podniku napr. Gleich (2002), prípadne na využívanie metódy BSC v podnikovom riadení napr. austrálsky výskumníci Hoque a James (2000) či dánsky výskumníci Braam a Nijssen (2004). Problematikou strategického riadenia a prístupov k tvorbe stratégie sa zaoberali iné výskumy vo svete napr. Regnér (2003) či Robert (2003).

Komplexným a azda najznámejším výskumom, ktorý je zameraný na manažérske nástroje využívané v podnikovom riadení je už skôr spomínaný výskum spoločnosti Bain & Company. Výskum sa zameriava na 25 manažérskych nástrojov, pričom zoznam týchto nástrojov je každoročne prehodnocovaný. Pre rok 2015 bol výskum zameraný na nasledujúce manažérske nástroje:<sup>14</sup>

- Balanced Scorecard
- Benchmarking
- Big Data Analytics (BDA)
- Business Process Reengineering
- Change Management Programs
- Complexity Reduction
- Core Competencies
- Customer Relationship Management
- Customer Segmentation
- Decision Rights Tools (DRT)
- Digital Transformation
- Disruptive Innovation Labs (DIL)
- Employee Engagement Surveys
- Mergers and Acquisitions
- Mission and Vision Statements
- Organizational Time Management (OTM)
- Outsourcing
- Price Optimisation Models (POM)
- Satisfaction and Loyalty Management (SLM)
- Scenario and Contingency Planning
- Strategic Alliances
- Strategic Planning
- Supply Chain Management
- Total Quality Management (TQM)
- Zero-Based Budgeting (ZBB)

Desať najvyužívanejších manažérskych nástrojov pre rok 2015 je zachytených v Tabuľke č. 3. Rovnako sú v tabuľke uvedené pozície jednotlivých nástrojov v ich hodnotení v rámci jednotlivých regiónov.

---

<sup>14</sup> RIGBY, D. K. 2015. *MANAGEMENT TOOLS 2015. An executive's guide*. [online]. Boston: Bain & Company, Inc., 2015. 68 s. [cit. 2015.10.02.] Dostupné na internete: <<http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>> . ISBN 0-9656059-7-3.

**Tabuľka 3**

Najvyužívanejšie manažérske nástroje pre rok 2015

Oblasť/ Nástroj	Celkové poradie	Severná Amerika	EMEA	APAC	Latinská Amerika
CRM	1	4	1	2	4
Benchmarking	2	2	1	14	2
EES	3	1	5	8	9
Strategické plánovanie	4	2	9	5	1
Outsourcing	5	6	3	5	9
Balanced Scorecard	6	7	3	15	3
MaVS	7	5	8	18	5
SCM	8	7	10	2	13
Change Management	9	9	6	21	9
Segmentácia zákazníkov	10	14	6	12	7

Zdroj: RIGBY, D. – BILODEAU, B. 2015. *Management Tools & Trends 2015*[online]. Boston: Bain & Company, Inc., 2015. 17 s. [cit. 2015.10.04.] Dostupné na internete: <<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>> .

Najvyužívanejším manažérske nástrojom pre rok 2015 bolo *Riadenie vzťahov so zákazníkmi* – CRM. Prvé miesto v spokojnosti manažérov s dosiahnutými výsledkami získal *Big Data Analytics* jeden z najnovších nástrojov zaradených do prieskumu. Najvyššie bol tento nástroj hodnotený manažérmi pôsobiacimi v Číne a Indii. V rámci hodnotenia na základe intenzity využívania sa tento nástroj umiestnil na celkovej 12. pozícii.

Preferencie jednotlivých manažérske nástrojov a spokojnosť s ich výsledkami sa ako vždy významne líšia od jedného regiónu k druhému.<sup>15</sup> Zistenia v roku 2015 však zvýraznili významný rozdiel medzi spoločnosťami v Severnej Amerike, kde sú silne preferované tradičné manažérske nástroje a spoločnosťami v Číne a Indii, ktoré avizovali väčšie využitie nástrojov „novej školy“ ako napr. *Disruptive Innovation Labs*.<sup>16</sup>

### Záver

V súčasnom rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí si nemôže byť nikto istý úspechom, a práve preto je dôležité v mnohých prípadoch sa podriaďovať novým myšlienkovým

<sup>15</sup> ČAMBALÍKOVÁ, Andrea. 2017. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Luboslav Szabo. Bratislava, 2017. 149 s.

<sup>16</sup> SZABO, L. – NEMETH, F. 2015. Moderné trendy a nástroje v manažmente. In *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku* – recenzovaný zborník vedeckých ští. Bratislava: EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4165-7 s. 101 – 111.



smerom. Neexistuje žiaden zaručený „recept“ na úspech podnikateľského subjektu v konkurenčnom prostredí. Každý podnik si musí určiť vlastný postup úspešnosti a byť prispôsobivý neustálym zmenám v hospodárstve.<sup>17</sup>

Manažment vykonávajú manažéri, ktorí kombinujú zdroje a usilujú sa tak zabezpečiť ich efektívnu transformáciu. Manažérom sa v podnikateľskej sfére rozumie ten, kto riadi a prevádzkuje podnik v záujme jedného alebo viacerých vlastníkov organizácie. Práca každého manažéra si vyžaduje zvládnuť a uplatniť základné manažérske praktiky, techniky a metódy, ktoré mu umožnia rutinné manažérske správanie v rôznych situáciách a riešenie úplne rozdielnych úloh. Techniky sú základom v prínose manažérskeho riadenia. Ich hlavný prínos často tkvie v analytickom, systematickom a tiež v kvantifikovanom základe.<sup>18</sup>

Táto skutočnosť si vyžaduje od manažérov lepšiu informovanosť ako kedykoľvek predtým, nakoľko sú nútení vyberať si z množstva možností ten správny manažérsky nástroj pre svoj podnik. Proces výberu totiž sám osebe môže byť zložitý takisto ako podnikateľský problém, ktorý potrebujú vyriešiť. Musia si zvoliť nástroje, ktoré im najlepšie pomôžu prijímať podnikateľské rozhodnutia vedúce k zlepšeným procesom, produktom a službám a prinesú lepšiu výkonnosť a zisky.

### Použitá literatúra (References)

Čambalíková, A. 2017. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Luboslav Szabo. Bratislava, 2017. 149 s.

Gonda, V. 2003. Metódy vedeckej práce. In *Nová ekonomika*: vedecký časopis Obchodnej fakulty EU v Bratislave – Nové Zámky: Cranium, 2003. ISSN 1336-1732, 2003, roč. 2, č. 1, s. 30.

Horová, M. – Hrdý, M. 2007. Aktuální problémy strategického finančního řízení podniků v ČR. In *Ekonomie a Management*. ISSN 1212-3609, 2007, roč. 10, č. 4, s. 80 – 86.

Kádárová, J. – Kalafusová, L. 2012. Integrácia podnikového manažmentu rizika s metódou Balanced Scorecard. In *Transfer inovácií*. [online]. 2012, č. 24 [cit. 2019-04-10]. Dostupné na internete: <[https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/24\\_2012.htm](https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/24_2012.htm). ISSN 1337-7094>

Kádárová, J. – Durkáčová, M. 2012. Analýza využívania manažérskych nástrojov aplikovaných v procese zvyšovania výkonnosti podnikov. In *Transfer inovácií*. [online]. 2012, č. 24 [cit. 2019-04-10]. Dostupné na internete: <[https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/24\\_2012.htm](https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/24_2012.htm). ISSN 1337-7094>

Matýska, M. – Šiška, L. 2007. *Výsledky dotazníkového šetření Řízení a měření výkonnosti podniků*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, 2007.

---

<sup>17</sup> RICHNÁK, Patrik - PORUBANOVÁ, Klaudia. 2018. *Modern Trends in Business Logistics: Corporate Logistics in the 21st Century*. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 133 s. ISBN 978-80-7598-183-7.

<sup>18</sup> NEMETH, František. 2017. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Luboslav Szabo. Bratislava, 2017. 176 s.

Mika, T. V. 2006. *Manažérske metódy a techniky*. [online]. Žilina: ŽU - virtuálne skriptá, 2006. [cit. 2019.05.10.] Dostupné na internete: <<http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mmt.pdf>>. ISBN 978-80-88829-79-8.

Nemeth, F. 2017. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Ľuboslav Szabo. Bratislava, 2017. 176 s.

Richnák, P. - Porubanová, K. 2018. *Modern Trends in Business Logistics: Corporate Logistics in the 21st Century*. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 133 s. ISBN 978-80-7598-183-7.

Rigby, D. K. 2015. *Management Tools 2015. An executive's guide*. [online]. Boston: Bain & Company, Inc., 2015. 68 s. [cit. 2015.10.02.] Dostupné na internete: <<http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>> . ISBN 0-9656059-7-3.

Řezáč, J. 2011. *Moderní nástroje řízení*. [online]. [cit. 2019.05.10.] Dostupné na internete: <[https://is.bivs.cz/el/6110/zima2011/B104MNR/Prezentace-Moderni\\_nastroje\\_rizeni.pdf](https://is.bivs.cz/el/6110/zima2011/B104MNR/Prezentace-Moderni_nastroje_rizeni.pdf)>

Sujova, A. 2013. Business Process Performance Management – A Modern Approach to Corporate Performance Management. In *11th International Conference on Liberec Economic Forum: PROCEEDINGS OF THE 11TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON LIBEREC ECONOMIC FORUM 2013*. LIBEREC: Technical university Liberec, Faculty of Economics, 2013. ISBN 978-80-7372-953-0, p. 542 – 550.

Szabo, Ľ. – Nemeth, F. 2015. Moderné trendy a nástroje v manažmente. In *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku – recenzovaný zborník vedeckých statí*. Bratislava: EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4165-7 s. 101 – 111.

Šuleř, O. 1995. *Manažérske techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. s. 12 ISBN 80-85839-89-X.

Truneček, J. a kol. 2005. *Analýza systému podnikového řízení*. [online]. Praha: VŠE, Katedra managementu, 2005. [cit. 2019.04.10.] Dostupné na internete: <[http://www.rulik.org/synergie/data/03\\_vychoziempudaje.pdf](http://www.rulik.org/synergie/data/03_vychoziempudaje.pdf)>

Wisniewski, M. 1996. *Metódy manažérskeho rozhodování*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-089-9.

## Contact

**Ing. Andrea Čambalíková, PhD.**  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: andrea.cambalikova@euba.sk

**prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.**  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: luboslav.szabo@euba.sk

## **Post-byrokratická organizácia a zmeny v prístupe ku kontrole** **Post-bureaucratic organization and changes in approach to control**

**Nina Dědečková**

### **Abstract**

*A bureaucratic organization is based on several principles, which include, for example, hierarchy, top-down communication, standardization and, last but not least, control. The bureaucratic organization has the nature of certain restrictions and rules. Post-bureaucratic organizations, while having their intellectual roots in theoretical and empirical criticisms of Weber's ideal form of bureaucracy, are based on collaboration, flexibility and negotiation. The aim of this paper is to provide an overview of theories of rational bureaucracy, post bureaucracy and interpretation of changes in perceptions of control in advanced capitalist societies and political economies.*

**JEL classification:** M2

**Keywords:** bureaucracy, postbureaucracy, organization, control

### **1 Úvod**

Byrokracia a kontrola boli už v minulosti mimoriadne často skloňované pojmy. Dnešné diskusie v oblasti tejto problematiky neustále napredujú a dávajú jej nový význam. Čoraz častejšie sa v súvislosti s týmito termínmi diskutuje o post-byrokratických organizáciách, ktoré sú často spájané so „sieťovými“ formami inštitucionálneho riadenia v rozvinutých kapitalistických spoločnostiach (Rhodes 1997, Thompson 2003, Crouch 2005, Ezzamel a Reed, 2008). Niektorí vplyvní autori, ako napr. Giddens (1994), Castells (1996, 2000a), Child a McGrath (2001), Stalder (2006) uvádzajú, že rozsiahlejšie šírenie post-byrokratických organizácií nevyhnutne povedie k vývoju a implementácii oveľa komplexnejších logík a spôsobov organizačnej kontroly, ktoré sa radikálne odkláňajú od kedysi dominantného byrokratického režimu. Castells (2000a) uvádza, že namiesto princípu základnej kontroly - teda štandardizačnú operáciu kombinovanú s hierarchickou koordináciou (Weberom označované ako racionálna byrokracia), sa objaví multidimenzionálna logika a režim organizačnej kontroly. Tá je na rozdiel od racionálnej byrokracie viac ako primerane vybavená na to, aby sa vysporiadala s diskontinuitami a neistotami, ktoré nastávajú v organizácii v rámci globalizovanej kapitalistickej konkurencie. Cieľom tohto príspevku je teoretické spracovanie problematiky chápania post-byrokratickej organizácie, porovnanie a zároveň odlíšenie post-byrokratickej organizácie od racionálne byrokratickej organizácie. Zároveň sa zameriame na interpretáciu zmien vo vnímaní kontroly vo vyspelých kapitalistických spoločnostiach a politických ekonomikách.

### **2 Definícia základných pojmov**

#### **2.1 Byrokracia**

„Byrokracia je často vnímaná ako negatívny jav, ktorý sa používa ako synonymum pre ťažkopádnosť a zložitosť, ktorá spôsobuje, že organizácia napreduje len veľmi pomaly“ (Skorková, 2018, str.1). Napriek tomu, že je najčastejšie vnímaná negatívne, môžeme ju vnímať aj z druhej strany – byrokracia napomáha k efektívnej koordinácii ľudských aktivít.

Oxford Dictionary of Business and Management definuje byrokráciu nasledovne: „Byrokracia je hierarchický administratívny systém, zameraný na riešenie veľkého množstva práce rutinným spôsobom, pričom prevažne dodržiava súbor prísnych a neosobných pravidiel.“ Skorková (2018) vo svojom príspevku uvádza, že „byrokráciu taktiež možno chápať ako:

- Organizáciu verejnej správy,
- Realizáciu kolektívnych aktivít prostredníctvom neosobných pravidiel,
- Chorobu organizácií spôsobujúcu neúčinnosť,
- Štátne zásahy do sociálneho a hospodárskeho života,
- Mechanizmus ohrozujúci slobodu.“

Za otca klasickej teórie byrokracie je považovaný Max Weber (1925). Byrokráciu považoval za dokonalý vzor a preto sformuloval základné pravidlá pre byrokratické fungovanie:

- Organizačná štruktúra je založená na princípe hierarchie.
- Členovia byrokratického systému majú jasne stanovené kompetencie a rozsah právomocí.
- Neosobnosť – pracovník má k svojmu povolaniu pristupovať bez vášní, sympatií či antipatií.
- Kontrola – eliminuje nepoctivé správanie pracovníkov.

### **2.1 Organizácia**

Pod pojmom organizácia rozumieme štruktúrovanú sociálnu jednotku ľudí, ktorá je schopná plniť potreby a sledovať kolektívne ciele. Všetky organizácie majú určitú štruktúru riadenia, ktorá určuje vzťahy medzi rôznymi činnosťami a členmi a ďalej rozdeľuje úlohy, zodpovednosti a oprávnenie na vykonávanie rôznych úloh. Koordinácia ľudských činností vedie k tomu, že oblasť ľudských aktivít je vykonávaná organizovane.

Podstatou väčšiny organizácií, s ktorými sa bežne stretávame, je byrokracia. Ich jadrom je presná hierarchia pracovníkov, podrobný opis pracovných pozícií a činností. Na všetkých zamestnancov v organizácii vplýva veľmi silný kontrolný mechanizmus.

### **2.3 Kontrola**

Kontrola je súčasťou jednej zo základných manažérskych funkcií – kontrolovania. V praxi sa objavuje v rôznych podobách. Merchant a Van der Stede (2007, s. 224) považujú kontrolu za „kritickú funkciu riadenia v organizáciách, pretože jej zlyhanie či zanedbanie môže viesť k poškodeniu povesti a dobrého mena spoločnosti, k obrovským finančným stratám a v neposlednom rade aj k zlyhaniu celej spoločnosti a bankrotu.“ Prvé využitie kontroly siaha až do staroveku, kedy kontrola bola aplikovaná ešte skôr, ako vznikol samotný pojem. (Majtán a kol., 2003) Odvtedy sa tento termín rozšíril do bežnej manažérskej teórie i praxe a napriek tomu, že sa stal veľmi populárnym výrazom, tento termín stále nemá univerzálne platnú definíciu. Fayol (1949, s. 107) uvádza, že cieľom kontroly je poukázanie na chyby, ktoré treba napraviť a predchádzať im. Kontrolu chápe ako „proces, ktorý začína nastavením štandardov, pokračuje meraním výkonnosti, nasleduje porovnaním štandardov s výkonom a v poslednej fáze dochádza k realizácii nápravných opatrení.“ Prvým dôležitým aspektom kontroly je samotný „výkon kontroly“ a teda porovnávanie rozdielov medzi skutočným a želaným stavom. Za druhý a nemenej dôležitý aspekt kontroly sa považuje schopnosť „ovládať, resp. mať moc nad niečím/niečím.“ (Otley, Merchant, Emmanuel, 2013)

## **3 Cieľ príspevku a použité metódy**

Cieľom tohto príspevku je teoretické spracovanie problematiky chápania post-byrokratickej organizácie, porovnanie a zároveň odlíšenie post-byrokratickej organizácie od racionálne byrokratickej organizácie. Zároveň sa zameriame na interpretáciu zmien vo vnímaní kontroly vo vyspelých kapitalistických spoločnostiach a politických ekonomikách.

Pri skúmaní danej problematiky boli využité základné vedecké metódy ako analýza a syntéza, komparácia, indukcia a dedukcia. Všetky potrebné informácie k danej problematike sme získali zo študijnej literatúry, kde podstatnú časť zdrojov tvorili zahraniční autori. Študijná literatúra bola k dispozícii prevažne vo forme knižných publikácií, ale taktiež sme čerpali z rôznych vedecko-výskumných prác a využívali sme aj odborné články v časopisoch.

#### 4 Post-byrokratické organizácie verzus racionálne byrokratické organizácie

Približne za posledných desať rokov sa vyvinulo množstvo prognóz týkajúcich sa organizačného zdravia a dlhovekosti modernej byrokratickej organizácie, ktoré selektívne čerpajú zo širokého spektra klasickej a súčasnej sociálnej a organizačnej teórie, aby poskytlí vplyvnú interpretáciu „ako žijeme teraz“ a „ako pravdepodobne budeme žiť v budúcnosti“. Toto organizačné hodnotenie a predpovedanie sa dá rozdeliť do niekoľkých vzájomne prepojených analytických zložiek a podstatných tvrdení:

1. ideálna typická špecifikácia kontrastných štruktúrnych znakov „byrokratických“ a „post-byrokratických“ organizačných foriem;
2. teoretická identifikácia kontextových podmienok, za ktorých je pravdepodobné, že niektorý z týchto ideálnych typov organizačných foriem bude strategicky účinnejší a operačne efektívny;
3. vecné hodnotenie empirických podmienok, ktoré prevládajú dnes a v dohľadnej budúcnosti, na rôznych úrovniach sociálno-ekonomickej a politickej činnosti a v rámci rôznych inštitucionálnych sektorov a oblastí.

Post-byrokratické organizácie majú svoje intelektuálne korene v teoretických a empirických kritikách Weberovej ideálnej formy byrokracie v jej najracionálnejšej podobe, ktorá sa objavila v polovici desaťročí dvadsiateho storočia (Reed 2009a). Tieto prvotné kritiky teoretických obmedzení a empirických slabostí Weberovho ideálneho typu byrokracie a vysvetľujúcich cieľov, ku ktorým bolo smerované, zhromaždili v poslednom desaťročí oveľa väčšiu intelektuálnu dynamiku a ideologickú silu, ako sa vyspelé kapitalistické spoločnosti a politické ekonomiky vyvinuli. Nemôžeme sa však vyhnúť tomu, aby sme sa zaoberali rôznymi ideálnymi typickými znázorneniami práce post-byrokratických organizácií, pretože tieto stanovujú analytické kritériá, na základe ktorých je potrebné interpretovať a hodnotiť pokusy pochopiť dynamiku organizačných zmien a inštitucionálnych transformácií. Ideálny typický kontrast medzi racionálnou byrokratickou organizáciou (RBO) a post-byrokratickou organizáciou (PBO) je znázornený v tabuľke č.1.

#### Tabuľka 1

Racionálna byrokratická organizácia verzus post-byrokratická organizácia.

<b>Racionálna byrokratická organizácia (RBO)</b>	<b>Post-byrokratická organizácia (PBO)</b>
Špecializácia	Spolupráca
Štandardizácia	Flexibilita
Formalizácia	Vyjednávanie
Centralizácia	Rozptylenie
Odosobnenie	Personalizácia
Kolektivizácia	Individualizácia

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Managing modernity: beyond bureaucracy? (2011, str. 233)

Racionálna byrokratická organizácia (RBO) je reprezentovaná primerane dobre integrovanou konfiguráciou štrukturálnych prvkov zameraných na špecializáciu, štandardizáciu a formalizáciu všetkých pracovných úloh a behaviorálnych postupov potrebných na ich vykonanie. Celková koordinácia týchto rôznych štrukturálnych komponentov sa považuje za zabezpečenú prostredníctvom rozšíreného hierarchického kontrolného systému, v ktorom sa diskkrétne úrovne operačného a strategického rozhodovania identifikujú pomocou prepracovaného rámca pravidiel, v ktorej sú potreby jednotlivých zamestnancov (a zákazníkov) vždy podriadené kolektívnym požiadavkám organizácie.

Post-byrokratická organizácia (PBO), je reprezentovaná konfiguráciou štrukturálnych prvkov, ktoré sú kategoricky odlišné od tých, ktoré tvoria RBO. Ideálny typ PBO je teda založený na spolupráci (skôr ako špecializácii), flexibilitate (namiesto štandardizácie) a vyjednávani (skôr ako na formalizácii). Oveľa voľnejšia forma koordinácie medzi týmito prvkami sa dosiahne prostredníctvom horizontálne rozlíšeného kontrolného systému. Výsledkom je, že PBO je založená na základných kultúrnych normách, v ktorých sa personalizácia a individualizácia považujú za pozitívne hodnoty. Tie sa majú prijať skôr ako záporné hodnoty, ktorým sa treba vyhnúť za každú cenu, aby sa zabezpečilo zachovanie procesnej racionality a odborná bezúhonnosť (du Gay 2000, 2005).

Oveľa voľnejšie spojenie medzi rôznymi štrukturálnymi zložkami PBO pravdepodobne spôsobí oveľa vyšší stupeň nejednoznačnosti, ako je to v prípade RBO (Clegg 1990; Nohria a Berkley 1994). Po podstatnom oslabení, ak nie úplnom odstránení hierarchickej „chrbtice“ RBO, zostáva PBO s malými alebo žiadnymi možnosťami výberu, ale závisí od decentralizovaných koordinačných mechanizmov, ktorým chýba konzistentnosť. Môže to však byť práve samotná kontrolná logika a forma, ktorá sa vyžaduje v sociálno-materiálnych a kultúrnych podmienkach prevládajúcich počas kapitalizmu na konci dvadsiateho storočia / začiatkom dvadsiateho prvého storočia.

Ideálny typický kontrast medzi racionálne byrokratickou organizáciou (RBO) a post-byrokratickou organizáciou (PBO) bol vysvetlený a kritizovaný v extrémne širokej škále spoločenských vedeckých publikácií za posledných desať rokov (Clegg 1990; Heckscher a Donnellon 1994; du Gay 2000; Courpasson a Reed 2004; Reed 2005; Palmer a kol. 2007; Johnson a kol. 2009). Tendencia pôsobiť proti týmto modelom tiež prenikla do odbornej literatúry (Kanter 1990; Davidow a Malone 1993; Ghoshal a Bartlett 1997; Clarke a Clegg 1998; Thrift 2005). Ideálny typický kontrast medzi RBO a PBO tak nadobudol ikonický stav, ktorý sa zhoduje s mnohými najnovšími literárnymi údajmi, ktoré vyzdvihujú nevyhnutnosť a výkonnosť sieťových foriem organizačného riadenia v podniku a spoločnosti. (Clegg, a kol., 2011).

## **5 Diskusia - post-byrokratické organizácie a zmeny v prístupe ku kontrole**

Štúdia Manuela Castellsa (1989, 1996, 2000a, 2000b, 2001, 2004) ponúka najrozsiahlejšiu expozíciu názoru, že posun k PBO znamená dramatický a nezvratný posun k novým logikám organizačnej kontroly, ktorá predstavuje rast sieťovej spoločnosti.

Castells tvrdí, že existuje inverzný vzťah medzi kontrolou na mikroúrovni (podniková organizácia/organizácia práce) a kontrolou na makroúrovni (národné hospodárske sektory svetového hospodárskeho systému). Čím väčšiu pozornosť organizácia venuje mikroúrovni, tým menej kontroly má na makroúrovni. Z toho dôvodu manažéri kontrolujú „konkrétne korporácie a špecifické segmenty globálnej ekonomiky, ale nekontrolujú skutočné, systémové pohyby kapitálu v sieťach finančných tokov, znalosti v informačnom systéme, stratégie v podnikoch s mnohými sieťami.“ (Castells 2000a, str.504) V dôsledku toho Castells z veľkej časti vníma PBO ako „slepú“.

Analýza a diskusia o PBO a jej dôsledkoch na zmenu kontrolných režimov identifikovala rozsiahly výskumný program, ktorý bude pre organizačných výskumných pracovníkov veľmi zaujímavý. Títo pracovníci sa usilujú pochopiť kľúčové mocenské vzťahy a dynamiku riadenia, ktoré budú formovať kapitalizmus dvadsiateho prvého storočia. Ako sa preukázali dva nedávne prehľady literatúry PBO / nových organizačných foriem, (Palmer a kol. 2007; Johnson a kol. 2009) debata o zmene logiky kontroly sa zintenzívnila, pretože zavedené kontrolné režimy sa dostávajú pod rastúci tlak zo strany širšej ekonomiky, sociálnych a politických premien, ktoré, zdá sa, tlačia smerom k posilneniu delegovania, autonómie a posilnenia postavenia.

V mnohých ohľadoch analýzy post-byrokratickej organizácie, ponúkanej uznávanými teoretikmi ako je Castells, sú pokračovaním práce „reflexívna modernizácia“, ktorú vyvinuli začiatkom 90-tych rokov 20.storočia sociálni teoretici ako Giddens (1994). Ich výskum okrem iného naznačoval, že post modernizácia vykazovala stupeň zložitosti, ktorý by si vyžadoval kvalitatívne inú formu „inštitucionálnej reflexivity“, než aká prevláda v priemyselnej alebo riadenej modernite. Dalo by sa to dosiahnuť iba prostredníctvom organizačných foriem, ktoré sa samy reflexívne monitorujú a kontrolujú, ako aj nepretržitým monitorovaním a kontrolou konkrétnych oblastí činnosti a sektorov, za ktoré sú zodpovedné. Vyššia úroveň alebo „dvojitá reflexivita“, ako sa ďalej tvrdilo, sa nedala zabezpečiť racionálnymi byrokratickými formami organizačného monitorovania a kontroly, pretože v zásade chýbali vyspelejšie mechanizmy „odhaľovania“ a „dištancovania“, ktoré si vyžadovalo nepretržité seba reflexívne monitorovanie a požadovanú kontrolu.

Fletcher (1973) tvrdil, že racionalizácia kontrolných procesov a vzťahov v kapitalistickej obchodnej korporácii v polovici 70. rokov dosiahla hranicu, v ktorej sa stále viac zvyšujúce počty manažérov a odborníkov na strednej a vyššej úrovni, stávajú organizačne a ekonomicky nadbytočné. Videl len malú alebo žiadnu možnosť, aby sa tento dlhodobý trend zmenil alebo dokonca oslabil. Fletcher (1973, str.156) namiesto toho predpokladá budúcnosť, v ktorej „zložitá štruktúra riadenia zmizne a nahradí ju manažérska atmosféra, v ktorej vysoko platení odborníci vykonávajú pre svojich nadriadených presné kontroly za pomoci strojov, ktoré sa taktiež kontrolujú sami. Tým pádom samotní manažéri ľahšie dosiahnu svoj vlastný cieľ.“

## 6 Záver

Náš príspevok sa venuje porovnaniu racionálnej byrokratickej organizácie s post-byrokratickou organizáciou. Zatiaľ čo racionálna byrokratická organizácia sa vyznačuje vysokou mierou špecializácie, štandardizácie, formalizácie, či centralizácie pracovných úloh, postupov či aktivít, post-byrokratické organizácie napriek tomu, že majú svoje intelektuálne korene v teoretických a empirických kritikách Weberovej ideálnej formy byrokracie, sú založené skôr na spolupráci (skôr ako na špecializácii v RBO), flexibilitate (namiesto štandardizácie v RBO) a vyjednávaní (oproti formalizácii v RBO). Charles Heckscher (1994) predstavil ideálny typ post-byrokratickej organizácie, kde k základným znakom PBO patrí napríklad vzájomné zdieľanie informácií miesto ich obmedzovania a „skrývania“, konsenzus, vytváraný prostredníctvom inštitucionalizovaného dialógu miesto podriadenia sa autorite a pravidlám, či ovplyvňovanie, založené na vzájomnej dôvere a vzájomnej závislosti, miesto presadzovania úzko osobných alebo skupinových záujmov.

V rámci interpretácie zmien vo vnímaní kontroly v post-byrokratických organizáciách môžeme konštatovať, že autori vidia budúcnosť v organizačných formách, ktoré sa samy reflexívne monitorujú a kontrolujú, ako aj nepretržite monitorujú a kontrolujú konkrétne oblasti činností a sektorov, za ktoré sú zodpovedné. Nebolo možné zabezpečiť vyššiu úroveň racionálnymi byrokratickými formami organizačného monitorovania a kontroly, pretože v zásade chýbali vyspelejšie mechanizmy „odhaľovania“, ktoré si vyžadovali nepretržité seba reflexívne monitorovanie a požadovanú kontrolu.



## Použitá literatúra (References)

Castells, M. (1989). *The Informational City: Information Technology, Economic Restructuring and the Urban-Regional Process*, Oxford:

Castells, M. (2000a). *The Rise of Network Society*. 2nd Edition. Oxford: Blackwell.

Clegg, S.R. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Post-Modern World*, London: Sage.

[https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=W8wUDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&=managing+modernity+beyond+bureaucracy&ots=Z3SqfXMLKZ&sig=nTE1ed8scXq-mBNDDr8tTaMFaI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=managing%20modernity%20beyond%20bureaucracy](https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=W8wUDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&=managing+modernity+beyond+bureaucracy&ots=Z3SqfXMLKZ&sig=nTE1ed8scXq-mBNDDr8tTaMFaI&redir_esc=y#v=onepage&q=managing%20modernity%20beyond%20bureaucracy) [accessed 30.11.2019].

Clegg, S. R., Harris, M., & Höpfl, H. (Eds.). (2011). *Managing modernity: beyond bureaucracy?*. Oxford University Press. ISBN:978-0-19-956364-7.

Donnellon, A., & Heckscher, C. C. (1994). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. Sage Publications.

Du Gay, P. (2000). *In Praise of Bureaucracy*, London: Sage.

Du Gay, P. (2005). *The Values of Bureaucracy*, Oxford: Oxford University Press.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, Pitman, 1949. Originally published in French as *Administration Industrielle et Générale: prévoyance, organization, commandement, coordination, contrôle*, Dunot et E. Pinat.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1052767.pdf> [accessed 30.10.2019].

Fletcher, C. (1973). The End of Management, in J. Child (ed.), *Man and Organization*, London: Allen and Unwin.

Johnson, P., Wood, G., Brewster, C., Brookes, M. (2009). *The Rise of Post-Bureaucracy: Theorists' Fancy or Organizational Praxis*, *International Sociology*, 24(1):37-61.

Majtán, M. a kol. (2003). *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.

Merchant, K. A. – Van Der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex: Pearson Education Limited. 2003. ISBN 978-0-273-70801-8

Nohria, N. Berkley, J.D. (1994) *The Virtual Organization: Bureaucracy, Technology, and the Omplosion of Control*, in C. Heckscher and A. Donnellon (eds), *The post-bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks, California: Sage.

Otley, D. – Merchant, K. – Emmanuel, C. (2013). *Accounting for Management Control*. Springer. 2013. ISBN 978-14-89969-52-1

Palmer, I., Benveniste, J., Dunford, R. (2007). *New Organizational Forms: Towards a Generative Dialogue*, *Organization Studies*, 28(12): 1829-47.

Reed, M. (2009a). Bureaucratic Theory and Intellectual Renewal in Contemporary Organization Studies, in P. Adler (ed.), *The Oxford Handbook of Sociology and Organizational Studies: Classical Foundations*, Oxford: Oxford University Press.

Skorková, Z. (2018). *Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť*.

Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, 1925.

## Contact

### **Nina Dědečková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
nina.dedeckova@euba.sk

## **Performance Measurement of Occupational Safety and Health Management**

**Arman Dehghani – Eleonora Fendeková – Peter Markovič**

### ***Abstract***

*Similar to any other management systems, occupational safety and health management (OSHM) only functions when it is properly targeted and guided. To control the system and to realize the goals, we need to use performance evaluation and measurement. The key indicators have an important role for performance measurement of systems. The present paper is an attempt to review how to evaluate management systems used for occupational safety and health and what principles are the best choices to follow.*

*With the help of an extensive literature research, the status quo of the steering through key figures in occupational safety and health and its possible potentials was worked out. The procedure developed by the German Federal Institute for Occupational Safety and Health and Occupational Medicine (BAUA) was taken as the basis and current state of science in Germany. Result: Like other management systems, occupational safety and health management can be developed and controlled on the basis of key indicators, whereby there are hardly any practiced procedures that present management-relevant key figures (i.e. KPIs).*

***JEL classification:*** G31, M11, M21

***Keywords:*** OSH Management, Performance Measuring, KPI, OSH and KPI.

### **1 Introduction**

Because of legal, ethical, and economic constraints, businesses have to make sure that their employees work in a safe environment. Realization of occupational safety and health management system (OSHMS) enables optimization of occupational safety by adopted method through monitoring and controlling in long-run. The standard management principles like target agreements, continuous improvement, employee participation, and regular performance reviews are translated into safety and health at work in a consistent manner. The available health and safety laws, legislated on the basis of a modern, preventive understanding of health and safety support approaches like this (BAUA, FB959). There are several safety and health complaint systems proposed by state authorities or international bodies. Such systems provide comprehensive tools that encompass diverse aspects of occupational safety and health (Abad, J., 2013).

The present work reviews the importance of occupational safety management for a company and how it can be steered. In this context, the role of OSHMS in dealing with the challenges of occupational safety is examined. Furthermore, the performance assessment of occupational safety and health management is one of the main topics of this paper.

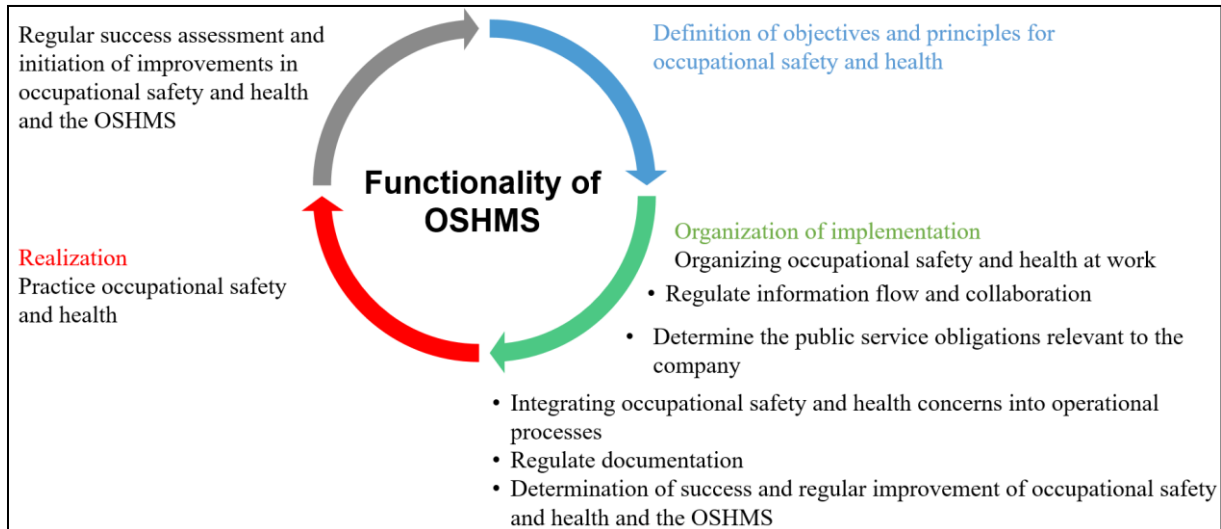
Given that this work is an interdisciplinary research, the relevant terms within the framework of this work will be defined first in order to provide a common understanding in this respect.

### **2 Research Design**

OSHM: Occupational safety and health management is above all a strategy and methodology for the systematic planning, organization, operation and monitoring of occupational safety and health. It does not contain any claims beyond the valid public law

obligations. The functionality of an OSHM system can be illustrated as in Fig.1 (Ritter, A., 2002).

**Figure 1**  
Functionality of an OSHM system



Source: own representation based on Ritter, A., 2002.

OSHMS: As a systematic and powerful tool, OSHMS gives a chance to enterprises to manage their operational risks and hazards and helps the managers to handle safety and health challenges at work (Granerud RL., 2011). Their main task is to back up and promote safer work process and find the key social and economic issues with regard to safety and health at work (Ramli A.A., Watada J., 2011).

Available literature indicates that OSH plays a key role to overcome safety and health problems, promote work safety, lower the risk at work and prepare a safer work condition (Podgorski, D. 2015).

In order to achieve sustainable effects, OSHMS needs to be assessable and in order to have continuous improvement in occupational safety and health, the evaluation should encompass the processes, the results, and the potential. The assessments must focus on different points in time and on different situations (BAUA, FB 959).

### **2.1 Evaluating the results (impacts achieved)**

This retrospective evaluation describes the impacts achieved in the past by corresponding occupational safety and health activities. A classic example is the injuries occurred, for example, in one thousand employees. These are called "late indicators" (BAUA, FB 959).

### **2.2 Evaluating the organization activity in occupational safety and health**

In short, the key point is how occupational safety issues are reflected in operational processes and procedures and how specific occupational safety processes like providing safety education are developed. In this study, activities are mainly assessed in terms of the present, the way they are regulated, what established procedures are in play, the way they are implemented, and how things are carried out. Using the indicators (i.e. early indicators) gives us timely information as to the status and developments (BAUA, FB, 959).

### ***2.3 Evaluate the potential developing by the organization***

The prerequisites that the organization creates in order to effectively operate occupational safety and health are evaluated. Assessment of the potentials is future-oriented. These are also "early indicators" (BAUA, FB 959).

### ***2.4 Key figures and KPIs***

As mentioned, OSHMS is effectively implemented only if it features target-oriented control and improvement processes. This needs qualitative indicators and measurable parameters if possible. Traditionally, the key performance indicators (KPIs) are defined for occupational safety and health, which are used by the management as a measure and control.

In this context, the safety and health indicators are examined and grouped into the second main categories of retrospective and prospective indicators. The retrospective indicators such as accident frequency or sickness rate are mostly found in the area of personnel indicators and influence the insurance contributions (in Germany, professional association contributions). Therefore, they can affect the growth of sales. Another influence of occupational safety and health indicators can be observed in the area of sustainability and customer satisfaction (e.g. Dow Jones Sustainability Index; DJSI). Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPIs) point out concrete development opportunities and risk potentials of companies - and this is exactly what investors want to learn in future from group management reports. These sustainability indicators should be quantitatively measurable and create comparability within an industry.

A more detailed examination of the occupational safety and health area can identify further potential parameters on the basis of which more key figures could be developed in the area of management. This requires a corresponding data acquisition, which is only partially available even in larger organizations. As a part of the expansion of the OSHMS, an occupational safety and health controlling system should then be developed together with operational control as an integral component of operational control (BAUA, FB959).

## **3 Key Results**

Without indicators and parameters to determine and evaluate occupational safety and health services (quality of occupational safety and health), an occupational safety and health management system has no meaning or functionality (BAUA, FB 959). In addition to supporting target setting and evaluation, indicators and parameters are need to steer occupational safety and health processes and ensure occupational safety and health control for checking the effectiveness of measures and controlling implementation of the methods (Reichmann T., 1995).

### ***3.1 Functional areas of indicators and parameters***

The following functional areas of indicators and parameters can be named when practicing an OSHMS (BAUA, FB959):

- Assessment Evaluation of the status quo in the company in terms of occupation safety and health: Quality of the available procedure of safety and health; that is mirrored in the available occupational safety and health standard and an organization's ability for self-protection.
- Objectives: To put the occupational safety and health objectives or secondary objectives into operation mostly using scale values.
- Steering industrial safety processes: measuring and evaluating operational procedures.

- Control of improvement processes.
- Occupational safety controlling.
- Determination and evaluation of what has been achieved and the impacts: achievement of objectives, effectiveness (evaluation of objectives in relation to impacts), efficiency (evaluation of put in relation to output), safety standard achieved and "ability of the organization to protect safety and health at work".
- Enabling a clear, compressed and concise presentation.

### ***3.2 Functional areas of indicators and parameters***

To evaluate and steer the operational occupational safety and health, we need indicators and parameters. The first point to start is the operational objectives such as public regulations. In addition, organizational goals developed based initiatives and internal implementations are needed. The self-evident nature of such operational action in many areas is also to be used for occupational safety and health. Goals must contain in the sense of the self-commitment of the organization principle statements to the value of the industrial safety - like a principle explanation - in addition, clear internal firm concrete defaults, which are to be achieved in view of certain time period regarding selected aspects of the occupational safety. There is also a need to ensure consistency of safety and health objectives to meet the requirements of public law. The objectives should be clearly determined for the organization. The objectives need to highlight the following points. (BAUA, FB 595):

- Operational abilities and prerequisites for effective occupational safety and health,
- Actual practice, implementation and application of these capabilities
- Results and effects that are achieved.

There is a need to regularly monitor the status and development of occupational safety and health. A key measure is the operational targets like the legal requirements that the organization has to comply with.

### ***3.3 Approaches to Modelling OSH Assessment Systems***

To make a meaningful evaluations, the extensive data in the organization is condensed into meaningful key figures. Frequently known personnel key figures that are influenced by occupational safety and health management include sickness rate, absenteeism rate, sickness insurance, accident coefficient, accident frequency and accident frequency rate.

A distinction must be made here between PIs (Performance Indicator), KPIs (Key Performance Indicator), RIs (Result Indicator) and KRIs (Key Result Indicator). David Parmenter has described this difference in detail in his article "The Great KPI Misunderstanding" (Parmenter, David, 2014).

Current literature research showed a great deal of disagreement with regards to OSHM. Nevertheless, the following management relevant approaches can be used to model OSH's assessment systems: Based on the existing criteria of the management model (PDCA cycle) and the specifications of the EFQM method.

#### ***3.3.1 Based on the PDCA management model***

Mohammadfam defined five main activities (policy, planning, implementation, checking, and management review) for the elements of the "P, D, C, A" management model based on OHSAS 18001 and has linked each activity to a set of criteria that have a specific impact on system performance (Mohammadfam et al. 2017). The overall assessment of the system will

therefore depend on individual indicators. For each of the five occupational safety and health activities, a series of criteria and associated indicators can be developed. A total of eight criteria were defined for policy, nine for planning, 11 for implementation, 11 for checking, and four for management review. Table 1 lists the criteria of the policy activity.

**Table 1**

Associated criteria for Policy of OSHMS and key performance indicators (KPI)

Activity	Criteria	KPIs
Policy	A. Top management commitment	A1: The no. of OHS meetings in which top managers participate
	B. Communicating OHS policy & availability at workstations	B1: Percentage of employees informed about OHS policy
	C. Reviewing & updating OHS policy	C1: The no. of OHS policies that have been reviewed
	D. Consistency with other organizations' policies	D1: Percentage of OHS regulations & standards applicable to workstations
	E. Workers' participation in developing OHS policy	E1: The no. of OHS hazards reported by workers
	F. Simplicity & understandability of OHS policy	F1: The no. of workers who have a good understanding of OHS policy
	G. Preliminary risk assessment for developing OHS policy	G1: The no. of risk assessments carried out in units
	H. Supervision of OHS policy implementation	H1: The no. of managerial meetings to discuss OHS issues

Source: Mohammadfam et al. 2017.

### 3.3.2 EFQM-Oriented Approach

Federal Institute for Occupational Safety and Health and Occupational Medicine in Germany (BAUA) proposes an EFQM-oriented approach that follows the RADAR logic (The letters stand for Results, Approach, Deployment, Assessment and Review). The basic principle of the EFQM model is to achieve better results by involving all employees in a continuous improvement process.

Based on the initial considerations, the basic elements of the indicator system can be explained based on three subsystems of potentials, processes, and results. The listed aspects in the subsystem give us an initial overview of the indicators used for this purpose including the assessment of the potentials and processes now and in the future. Assessments concentrated in the past are used to evaluate the results and link them to measures in the subsystems of the processes and potentials. In terms of a continuous combustion process, the results can be explained by the processes and potentials. These three fields need to be linked together as a control loop model. The model can be used to implement goals and strategies in practice (BAUA, FB 595).

## 4 Conclusions and Recommendations

The possible approaches for assessing the performance of OSHMS were examined. The best way to minimize accidents at work is to improve health and safety performance. Establishing safety and health management as a long-term strategy is the best way to achieve a higher health and safety performance. Therefore, OSHMS has been implemented by many businesses. The proactive feature of these systems not only cuts the safety and health risk, but also gives us a way to control and improve organizational safety and health performance.

In spite of creative ways of implementing of OSHMS, there are inconsistent results about its effectiveness so that many managers assume it as a costly bureaucratic measure. To answer such issues, OSH performance needs to be examined based on realistic and appropriate indicators. The reason for this is that safety and health problems or failure have specific features and it is not possible to simply measure the success of safety and health by counting the number of accidents.

### Acknowledgement

The article is a partial output of research project VEGA No. 1/0368/19 entitled 1/0368/18 “Pricing Strategies in the Environment of Effective Regulatory Mechanisms on Transnational Markets of Network Industries of the Slovak Economy” (part: 75 %) and VEGA No. 1/0066/17 “Management of the financial performance of the company in the post-crisis environment of selected EU countries” (part: 25%).

### References

- Abad J. – Lafuente E. – Vilajosana J. (2013). An assessment of the OHSAS 18001 certification process: Objective drivers and consequences on safety performance and labour productivity. In *Safety Science*. Volume 60, December 2013, pp. 47-56. DOI: doi.org/10.1016/j.ssci.2013.06.011.
- Hamacher, W. – Jochum, Ch. – Lins, St. – Ritter, A. (2002). *Indikatoren und Parameter zur Bewertung der Qualität des Arbeitsschutzes im Hinblick auf Arbeitsschutzmanagementsysteme*. Dortmund/Berlin: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2002.  
[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb959.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb959.pdf?__blob=publicationFile) [accessed 23.11.2019]
- Granerud R. – Rocha, R. S. (2011). Organisational learning and continuous improvement of safety and health in certified manufacturers. In *Safety Science*. Volume 49, Issue 7, August 2011, pp. 1030-1039. DOI: doi.org/10.1016/j.ssci.2011.01.009.
- Mohammadfam, I. – Kamalinia, M. – Momeni, M. – Golmohammadi, R. – Hamidi, Y. – Soltanian, A. (2016). Developing an integrated decision making approach to assess and promote the effectiveness of occupational safety and health management systems. In *Journal of Cleaner Production*. Volume 127, 20 July 2016, pp. 119-133. DOI: doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.123.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Third edition. New York: WILEY, 2015. ISBN 978-1-119-01984-8.
- Podgórski D. (2015). Measuring operational performance of OSH management system-A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators. In *Safety Science*. Volume 73, March 2015, pp. 146-166. DOI: doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.018.
- Ramli, A. A. – Watada J. – Pedrycz W. (2011). Possibilistic regression analysis of influential factors for occupational safety and health management systems. In *Safety Science*. Volume 49, Issues 8–9, October 2011, pp. 1110-1117. DOI: doi.org/10.1016/j.ssci.2011.02.014.



Reichmann, T. (1995). *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption*. 6. überarb. und erw. Auflage. München: Vahlen Verlag, 1995. ISBN 978-3-8006-1618-3.

Ritter, A. (2002). Arbeitsschutzmanagementsysteme. In Dertinger, R. – Dreller, S. – Fritton, M. – Otto, D. – Misterek, P. – Ripp, M. (2002). *Wörterbuch Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz*. 9. Auflage. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt, 2002. ISBN 978-3-8986-9047-4.

Thiehoff, R. (2000). *Betriebliches Gesundheitsschutzmanagement: Möglichkeiten erfolgreicher Interessenbalance*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2000. ISBN 978-3-5030-5850-1.

## Contact

### **Arman Dehghani, MSc.**

University of Economics in Bratislava  
Faculty of Business Management  
Department of Corporate Economy  
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: diss.armandehghani@gmail.com

### **prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.**

University of Economics in Bratislava  
Faculty of Business Management  
Department of Corporate Economy  
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: eleonora.fendekova@euba.sk

### **prof. Ing. Peter Markovič, PhD.**

University of Economics in Bratislava  
Faculty of Business Management  
Department of Corporate Finance  
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic  
e-mail: peter.markovic@euba.sk

# Štandardizácia a normalizácia ako klasický a novodobý pojem (fenomén) rozvojových procesov v podniku

## Standardization and normalization as classic and modern concept (phenomenon) development processes in the enterprise

Andrej Dupal'

### **Abstract**

*The paper is devoted to a significant issue not only in contemporary theory, but also in business practice. Standardization and normalization of both classical and modern concepts is becoming an important factor in development processes in the company. In the context of internationalization and globalization of markets, businesses are aware that they must play an active role in this field or be prepared to accept the standardization and standardization that will exist without them or without considering their own interests alone. It is also the fact that standardization and standardization activities help to create processes and implement standards that aim to achieve the optimum degree of order in the field.*

**JEL classification:** F 01, M 11, O 14

**Key words:** standardization, normalization, globalization, business processes standardization, production development management in company

### **1 Úvod**

Štandardizácia a normalizácia ako klasický, súčasne aj novodobý pojem je významným faktorom rozvojových procesov v podniku. V zmysle obsahu a štruktúry je súčasťou tzv. normatívnej základne manažmentu výroby a procesov v podniku. Zásadou správneho uplatnenia štandardizácie a normalizácie je predovšetkým orientácia na reálne, perspektívne ekonomické riešenia, ktoré sú vyvolané neustálym marketingovým výskumom, vrátane výskumu nákupného trhu, ale aj hodnotením vlastných silných a slabých stránok v porovnaní s konkurenciou. Dôležitým prvkom ich poňatia je aj analýza vplyvu internacionalizácie a globalizácie trhov.

Nie je ani v rozpore s požadovaným inovačným rozvojom výskumu a vývoja. Ponuku tohto dynamického pôsobenia treba chápať ako faktor ich neustálej aktualizácie a zdokonaľovania. Štandardizácia a normalizácia v tomto zmysle predstavuje usmerňovanie, zjednocovanie a vnútorné usporiadanie vlastného procesu, a to ako z hľadiska vecného, tak aj časového. Manažovaný proces sa tak stáva prehľadnejším, jeho výsledky možno jednoznačne analyzovať a vyhodnocovať.

Štandardizácia a normalizácia má celý rad pozitívnych prínosov pre organizáciu a riadenie výrobného procesu, najmä čo sa týka (Tomek, Vávrová, 2000):

- organizovania výrobnjej, technickej, ekonomicko-obchodnej, personálnej a inej činnosti firmy,
- zjednotenia informácií a ich jednoznačne vypovedajúcej schopnosti,
- zhromaďovania výrobného procesu, zjednodušovania jeho organizácie a riadenia, znižovania nákladov,
- rozvoja špecializácie,
- zvyšovania technickej úrovne zhotovovania a kvality,
- ekonomiky využívania zdrojov,
- rešpektovania požiadaviek trhu a zákazníkov,
- zavádzania komplexného riadenia kvality,

- uplatňovania automatizácie výroby a automatizácie riadenia,
- transparentnosti evidencie výroby i z hľadiska spotreby jednotlivých činiteľov výrobného procesu,
- zvyšovania bezpečnosti práce a odstraňovania namáhavosti pracovných úkonov.

Takto poňatá štandardizácia a normalizácia umožňuje pružne reagovať ako v oblasti konštrukčných riešení výrobkov, tak aj v prípade nových metód práce, technologických postupov, použitých surovín a materiálov, strojov a zariadení, náradia a prípravkov, tiež v plánovaní a riadení výrobného procesu. Z hľadiska podniku prináša aj významný posun vo zvyšovaní produktivity práce, a samozrejme, aj v znižovaní nákladov na výrobu.

Názov a téma príspevku vznikli z podnetu prezentovania, názorového vyjadrenia a rozvíjania myšlienok autora k tejto významnej problematike teórie a praxe podnikania.

Cieľom príspevku je analyzovať, zdôrazniť a významovo poukázať na fenomén štandardizácie a normalizácie, ako klasického a novodobého pojmu v súčasných podmienkach rozvoja výrobných procesov v podniku, hlavne v príprave výroby a samotnom manažmente výroby.

## 2 Možnosti štandardizácie a normalizácie vo väzbe na automatizáciu v príprave výroby

Fenomén štandardizácie a normalizácie v príprave výroby nie je nový. Ak hovoríme o staronovom pojme, máme na mysli hlavne to, že v súčasnosti sa mu opäť pripisuje veľký význam, pozornosť, a to nielen na tejto úrovni. Racionalizuje všetky prípravné činnosti tak, aby sa následne mohli automatizovať.

Hlavné štandardizačné a normalizačné možnosti prípravy výroby možno vidieť v niekoľkých rovinách. Sú to predovšetkým:

1. **Predmetová** štandardizácia. Ide o štandardizáciu súčiastok, uzlov, zostáv i celých výrobkov. Táto štandardizácia je elementárnym východiskom jej ďalších druhov, teda konštrukčnej, materiálovej a inej štandardizácie.
2. **Konštrukčná** štandardizácia. Vystupuje v dvoch formách: výberom základného modelu, jeho postupným dopĺňovaním či zamenou jednotlivých komponentov alebo vyvinutím takého všestranne dokonalého výrobku, ktorý nahradí množstvo ich doterajších druhov a typov. Konštrukčná štandardizácia vedie k zjednodušovaniu a zrýchľovaniu konštrukčných prác, umožňuje využitie katalógov a štandardných pomôcok, zvyšuje mieru opakovateľnosti a dedičnosti prvkov, čím sa zvyšuje aj technologickosť konštrukcie a súborne sa premieta do ekonomických prínosov.
3. **Technologická** štandardizácia. Uplatňuje sa v dvoch hlavných formách:

**Typová** technológia, ktorá je spätá predovšetkým s vyššími typmi výroby a s ustálenou sortimentnou skladbou. Pri nej sa technologický postup zostavuje na tzv. typovú súčiastku, používa sa aj na tvarovo odlišné súčiastky, pokiaľ sa na nich opracúvajú rovnaké plochy, hrany, či povrchová úprava.

Druhou formou je **skupinová** technológia. Pri nej sa technologické postupy netvoria na jednotlivé súčiastky, ale na celé skupiny súčiastok pokiaľ majú podobné spôsoby obrábania (sústruženie, frézovanie a podobne).

4. **Materiálová** štandardizácia sa uskutočňuje z hľadiska tvarov, rozmerov, vlastností, profilov a iných aspektov.
5. **Štandardizácia náradia**, prípravkov a pomôcok. Vzhľadom na ich početnosť, tiež druhovú a typovú rozmanitosť je osobitne potrebná pre automatizáciu prípravy výroby.

6. **Metrologická** štandardizácia, teda mier, meraní, meradiel a celková metrológia tvoria nevyhnutný predpoklad uplatňovania automatizovaného systému riadenia nielen v príprave výroby, ale aj pre následnú automatizáciu výrobného procesu.
7. **Štandardizovaná dokumentácia** konštrukčnej, projektovej, technologickej, organizačnej a ostatnej prípravy výroby je ďalšia prirodzená požiadavka v súvislostiach s automatizovanou prípravou výroby.
8. **Štandardizácia výpočtovej a reprografickej techniky.** Z hľadiska predpokladov automatizácie je osobitne dôležitá štandardnosť nadväzných technických prostriedkov, ich modularita a kompatibilita, aby sa dali vzájomne prepájať a pospájať do hierarchických celkov.
9. **Komplexná** štandardizácia prípravy výroby. Predstavuje najvyšší stupeň štandardizácie, pretože tu ide o vzájomné prepojenie všetkých etáp a podetáp prípravy výroby, a to od konštruovania výrobku až po jeho osvojenie vo výrobe.

Čo sa týka možností automatizácie, tie sú v každej etape i podetape predvýrobnej prípravy. Najmä digitálna počítačová grafika a simulačné modely zvýšili aplikačné možnosti výpočtovej techniky. Stručne ich možno zhrnúť do týchto okruhov:

- **Plánovacie činnosti** v príprave výroby. Sú zatiaľ najmenej automatizované, hoci z hľadiska výsledných efektov prípravy sú rozhodujúce. Tu sa totiž koncipuje stratégia prípravy budúcej výroby, plánuje sa časový priebeh i náklady prípravy výroby a naostatok odtiaľ sa aj bezprostredne riadi obrovský súbor prípravných činností tak, aby sa dosiahol zmluvne stanovený začiatok novej výroby.
- **Možnosti automatizácie konštrukčnej prípravy výroby.** Dajú sa zoskupiť do troch väčších celkov. Sú to:
  - Automatizácia dizajnerskej, grafickej časti konštruovania. Na to sú v súčasnosti vyvinuté rozličné graficky orientované programovacie jazyky, grafické displeje, automatické kresliace stoly a iné digitálne pomôcky.
  - Automatizácia konštrukčných výpočtov. Vzhľadom na ich rozsiahlosť a náročnosť je použitie počítačov v tejto práci mimoriadne potrebné. Nielen z hľadiska technických a bezpečnostných hľadísk, ale aj z hľadiska ergonomických, ekologických a ekonomických požiadaviek kladených na konštrukčnú prípravu nových výrobkov.
  - Automatizované spracovanie dokumentácie konštrukčnej prípravy, osobitne kusovníkov. Kusovník, nazývaný tiež konštrukčná rozpiska výrobku, poskytuje úplný položkový prehľad o konštruovanom výrobku. Služi jednak na nasledujúcu technologickú prípravu a jednak na potreby obstarávacích procesov, na montáž výrobku, na operačné riadenie výroby, predkalkulácie, obstarávanie náhradných dielov, na tvorbu cien nových výrobkov a podobne.
- **Možnosti automatizácie technologickej prípravy výroby.** Dajú sa zoskupiť do týchto hlavných skupín:
  - Automatizácia technologických postupov.
  - Automatizácia technologických výpočtov.
  - Automatizácia navrhovania montážnych postupov.
  - Automatizácia prác na tvorbe THN časových, výkonových, materiálových a kapacitných.
  - Automatizácia prípravy náradia.
  - Automatizácia technologickej prípravy pre NC, DNC stroje.
  - Automatizácia prípravy robotizovanej výroby – robototechnológia.

- **Použitie počítača pri modelovacích prácach.** Je to aktuálne najmä v takých výrobách, ako sú automobilová, odevná, obuvnícka a podobne, kde je súčasťou prípravy aj modelovanie výrobkov. Počítače umožňujú sčasti simulovať tieto procesy, a tak automaticky tvoriť rozličné kompozície a modely. Algoritmizovanie je tu heuristickej povahy. Využívajú sa najmä interakčné programové systémy, ktoré umožňujú dialóg návrhár – počítač. Známe sú napr. návrhy karosérií áut a iných výrobkov, na ktorých dizajne participuje hlavne výpočtová technika.
- **Použitie počítača pri organizačných projektoch prípravy výroby.** V prvom rade obsahuje takú výkresovú, výpočtovú a textovú dokumentáciu, ktorá sa v súčasnosti dá pomerne ľahko formalizovať, algoritmizovať a riešiť na počítači. Obsahuje (zahrnuje) tiež súbornejšie i také organizačné problémy, ktoré je obtiažné automatizovať. Ide napr. o tvorbu optimálneho materiálového toku celého závodu, o riešenie komplexnej priestorovej organizácie výroby, ďalej o organizačné projekty z oblasti obslužných procesov, organizácie kontrolných činností a ďalšie. Automatizácia týchto procesov predpokladá najskôr zvládnuť aplikáciu matematických metód (grafickej a algebrickej povahy) pri ich riešení. Popri alokačných metódach majú tu použitie predovšetkým stochastické, simulačné a heuristické modely, ktoré sa v praxi dajú poväčšine použiť len pomocou počítača.
- **Použitie počítača pri zmenovom riadení.** Je to zvlášť aktuálne, pretože dokumentácia konštrukčnej, dizajnerskej, technologickej a ostatnej prípravy výroby sa z rôznych príčin často inovuje, dopĺňa a mení. Zmena sa definuje tak, že je to každá úprava dokumentácie, ktorá má trvalý charakter. Na zmenu však musí byť vydaný príkaz. Bez toho sa nesmú robiť žiadne zásahy v dokumentácii, a prirodzene, ani vo výrobe. Množstvo informácií o potrebe a vzniku zmien, o ich posudzovaní, schvaľovaní a uskutočňovaní vyžaduje teda spracovať na počítači aj zmenové riadenie.

Spomínané možnosti štandardizácie a normalizácie v príprave výroby okrem ich obsahového a vecného významu možno vyjadriť aj formou konkrétnych ukazovateľov (koeficientov). Patria k nim:

- Koeficient normalizácie, daný vzťahom:

$$k_n = \frac{S_n}{S} \quad (1),$$

kde:  $S_n$  – počet normalizovaných súčiastok (podľa noriem zahraničných a domácich v ks, alebo v Nh),

$S$  – celkový počet súčiastok v stroji v ks (Nh) vyrábaných v podniku (dielni).

- Koeficient unifikácie, vyjadrujúci stupeň unifikácie jednotlivých rozmerov. Na jeho výpočet sa používa tento vzorec:

$$k_u = \frac{S_u}{S} \quad (2),$$

kde:  $S_u$  – počet unifikovaných súčiastok,

$S$  – celkový počet súčiastok v danom stroji.

- Koeficient dedičnosti s hodnotou  $S_d$ , ktorý vyjadruje počet súčiastok z predchádzajúceho porovnateľného výrobku alebo iných paralelných výrobkov v ks (Nh), je daný vzťahom:

$$k_d = \frac{S_d}{S} \quad (3),$$

kde:  $S_d$  – počet dedičných prvkov,

$S$  – celkový počet súčiastok v stroji.

- Súhrnný koeficient štandardizácie, ktorý je daný vzťahom:

$$k_s = \frac{S_n + S_u + S_d}{S} \quad (4).$$

Inými analytickými ukazovateľmi, ktoré taktiež vyjadrujú (odrážajú) úroveň štandardizácie a normalizácie v príprave výroby, sú:

- koeficient výkonnosti,
- prevádzková spoľahlivosť výrobkov,
- ročná úspora materiálov a surovín,
- koeficient zámennosti materiálu, respektíve pomeru merných hmotností materiálov,
- norma celkovej spotreby materiálu na výrobok,
- ročná úspora materiálových nákladov zo zníženia nepodarkovosti zavedením nového výrobku namiesto starého výrobku.

Zo syntetických, najmä hodnotových ukazovateľov, treba hlavne spomenúť:

- koeficient ekonomickej efektívnosti,
- čas (dobu) úhrady,
- súčiniteľ hospodárnosti,
- ukazovateľ kritického množstva výrobkov.

### 3 Štandardizácia a normalizácia (unifikácia) v manažmente výroby

Štandardizáciu a normalizáciu (unifikáciu) v manažmente výroby možno vysvetliť v týchto troch kategóriách (dimenziách):

1. Pri ich hlbšom skúmaní ich môžeme datovať do dávnejšej histórie, keď ľudia unifikovali nielen nástroje či pomôcky, ale do určitej miery i materiály a váhy, ktoré prinášajú ostatným najvýhodnejšie a najschopnejšie technické riešenia. Známe je aj to, že bez štandardizácie a unifikácie, ako prostriedku zjednocovania, by nebola možná ani výmena výrobkov či poskytovania služieb.
2. Modernjšia štandardizácia a unifikácia sa začala objavovať, prejavovať s rozvojom cechov a spoločnosťami, ktoré nielen určovali, ale aj dohliadali na nimi stanovené požiadavky produktov, procesov, poskytovaných služieb. Bolo to však problematické v tom zmysle, že remeselníci (výrobcovia) neboli úplne schopní a v danom čase reagovať na stanovené, a často i navzájom nekonzistentné špecifikácie.
3. V období počas priemyselnej revolúcie, a neskôr, teda prechodu od manufaktúrnej výroby k továrenskej veľkovýrobe bol zaznamenaný nielen masívnejší nástup technickej štandardizácie – sériová a hromadná výroba vyžadovali vytvorenie špecifikácií, presnosť rozmerov, ľahkú vymeniteľnosť náhradných dielov, ale viedlo to aj k spísaniu technických pravidiel, teda noriem (pozri bližšie Ladányi Púchovská, 2018).
4. V súčasnosti zaraďujeme štandardizáciu a normalizáciu opäť k trendom, ktorých prínos je nielen významný a dôležitý, a to z hľadiska konzistentných štandardov kvality, noriem, ale aj z hľadiska šetrenia produkčných a transakčných nákladov. Tiež k dosahovaniu úspor z rozsahu a následné zvyšovanie produktivity výroby.

Štandardizáciu v manažmente výroby v širšom slova zmysle môžeme chápať ako dynamickú kategóriu systematického procesu a výberu, zjednocovania a účelnej stabilizácie jednotlivých variantov riešenia, postupov, vstupných prvkov a ich kombinácie, tiež aj výstupných prvkov, činností a informácií v procese riadenia podniku, jeho výrobného systému. Cieľom má byť zníženie rozmanitostí, náhodilostí v danom procese, tiež zabezpečenie jednoznačnosti výkladu prijatých rozhodnutí, prístupov a prvkov. Je to do určitej miery aj procesom, ktorý patrí do kategórie procesov, označovaných ako diverzifikácia.

Normalizácia predstavuje zjednotenie predpisov, pravidiel, príkazov týkajúcich sa rozmerov, znakov, typov výrobkov, výrobných postupov, ale aj vedeckovýskumnej a technickej činnosti. Výsledkom normalizačnej činnosti je tvorba noriem. Tie sú v súčasnosti a v jednotlivých krajinách dosť odlišné. Snahou preto je postupné zblížovanie týchto noriem, tiež odstraňovanie všetkých odlišností v tomto smere.

Štandardizáciu a normalizáciu v manažmente výroby tvoria rozhodnutia, týkajúce sa (pozri bližšie Tomek, Vávrová, 2000):

- štandardizácie a normalizácie riadiaceho procesu,
- vecných, vstupných prvkov výrobného procesu,
- činností a spôsobov premien vo výrobnom procese,
- vzťahov v spotrebe a využití výrobných prvkov (činiteľov),
- kombinácie v operačnom riadení výroby,
- výstupných prvkov výrobného procesu.

Uvedené oblasti štandardizácie a normalizácie nemôžu byť izolovanými činnosťami. Musia byť realizované aj s predvýrobnými etapami.

### **Štandardizácia a normalizácia riadiaceho procesu**

Do tejto oblasti treba zahrnúť štandardizáciu a tie organizačné normy, ktoré určujú priebeh vykonávaných činností v súvislosti s obehom dokladov, zodpovednosti, pôsobnosti jednotlivých organizačných zložiek. Typickými sú:

- štatút a organizačný poriadok,
- podpisový a pracovný poriadok,
- platový či mzdový predpis,
- spisový a skartačný poriadok.

V ostatných, čiastkových činnostiach je to: nárokovanie, príjem a výdaj materiálu, náradia a pomôcok, smernice súvisiace s kontrolou kvality, metodika evidencie výroby, zmenové a odchýlkové riadenie, organizačné usporiadanie prevádzok, dielní, závodov, spracovanie a forma dokumentácie technickej prípravy výroby. Dôležité sú aj princípy kódovania a číselníky materiálov, strojov a zariadení, pracovníkov, pracovísk, organizačných jednotiek, technologických postupov, dielov, súčastí a hotových výrobkov.

### **Vecné, vstupné prvky výrobného systému**

Túto fázu charakterizuje vytvorenie:

- materiálového štandardu,
- štandardu strojov a zariadení,
- štandardu náradia, nástrojov a prípravkov.

Táto štandardizácia či normalizácia vytvára aktuálne a platné záväzné normy (zoznamy) pre prácu marketingových pracovníkov, tiež pre konštruktérov, technológov, nákupcov, pracovníkov logistiky, finančníkov.

### **Činnosti a spôsob premien vo výrobnom procese**

Táto oblasť je spätá so štandardizáciou a normalizáciou nasledovných postupov:

- pracovných,
- montážnych,
- technologických,
- logistických,
- kontrolných a skúšobných.

Jadrom sú predovšetkým technologické postupy, ktoré predstavujú východiskový bod (predpoklad) pre ďalšie štandardizačné a normalizačné činnosti týkajúce sa prvkov (činiteľov) vo výrobnom procese.

### **Vzťahy v spotrebe a využití výrobných prvkov (činiteľov)**

Zahrnujú najmä limity spotreby jednotlivých prvkov (činiteľov) a ich požadované využitie. Sú to najmä normy:

- času a práce,
- spotreby materiálu a energie,
- kapacít,
- výrobných zásob,
- nedokončenej výroby,
- hotových výrobkov.

K tejto skupine treba tiež zaradiť normy technologicky nevyhnutných strát (nepodarkov), prípadne normy mánk na zásobách.

### **Kombinácia štandardov a noriem v operačnom riadení výroby**

Jedná sa tu o sústavu (kombináciu), ktorá slúži ako vecnému, tak aj časovému usporiadaniu, plánovaniu a riadeniu výrobného procesu. Zaraďujeme sem: veľkosť výrobných dávok, výrobný takt a rytmus, priebežnú dobu výroby, výrobný predstih, zásobu rozpracovaných výrobkov, podiel kvalitatívnych tried výrobkov, štandardný plán práce linky, tiež komplexný normatív v podmienkach veľkosériovej či hromadnej výroby.

### **Výstupné prvky výrobného systému**

Túto skupinu štandardizácie a normalizácie možno charakterizovať tak, že zahŕňa vlastnú súčiastkovú základňu a finálne výrobky, a to na základe: dedičnosti konštrukcie, typizácie, unifikácie a normalizácie, stavebnicového riešenia.

Štandardizáciu a normalizáciu výrobkov a výrobných procesov podporujú:

1. Úspory z rozsahu vyrábanej produkcie.
2. Úspory nákladov na vývoj a modifikáciu výrobkov.
3. Úspory nákladov na údržbu a servis širokej škály produktov.
4. Vzájomná zameniteľnosť komponentov.
5. Trhová homogenita, ktorá sa zvyšuje s trhovou koncentráciou.
6. Mobilita spotrebiteľov, ktorá vedie k tomu, že kupujúci hocikde na svete siahne po známych značkách a očakáva od nich úžitok i vlastnosti, na ktoré je zvyknutý. V tom prípade sa štandardizácia a normalizácia mení na globálnu, keď sa ten istý výrobok predáva v nezmenenej podobe v celosvetovom – globálnom rozsahu a jeho základnou vlastnosťou je, že má globálny svetový imidž.

## **4 Záver**

Príspevok na danú tému vznikol z podnetu prezentovania, názorového vyjadrenia a rozvíjania myšlienok autora k aktuálnej problematike súčasnej teórie a praxe podnikania. Obsahovo je usporiadaný tak, že zdôrazňuje a poukazuje hlavne na možnosti štandardizácie a normalizácie vo väzbe na automatizáciu v príprave výroby a samotnom manažmente výroby. V podmienkach internacionalizácie a globalizácie trhov štandardizačné a normalizačné činnosti pomáhajú vytvárať procesy a zavádzať normy, ktoré sú zamerané na dosiahnutie optimálneho stupňa poriadku v danej oblasti. Vyslovujeme tým aj vlastnú myšlienku, že štandardizácia a normalizácia nie sú iba veličiny, ale tiež vektor určujúci ďalší rozvoj



v podmienkach automatizácie, digitalizácie, technického a technologického napredovania, zdokonaľovania procesov v podniku.

### **Použitá literatúra (References)**

Dupal', A. – Leščišin, M. – Stern, J. (2008). *Manažment výroby*. Bratislava: Sprint vfra, 2008. ISBN 80-89085-00-6

Dupal', A. – Rakovská, J. (2010). *Vnútropodnikový manažment výroby*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-2880-1

Jurová, M. a kol. (2016): *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishong, a. s., 2016. ISBN 978-80-247-5717-9

Ladányi Púchovská, J. (2018). *Ekonomické a manažérske východiská štandardizácie podnikových procesov*. Dizeračná práca. Banská Byastrica: UMB – Ekonomická fakulta, 2018. Ev. č. efc1f18b-3e3o-466c-8983-953a6e343920

Šíbl, D. a kol. (1996). *Velká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint vfra, 1996. ISBN 80-88848-02-4

Tomek, J. – Tomek, G. (1981). *Normativní základna řízení výroby*. Praha: STNL – Nakladatelství technické literatury, 1981. Typové číslo L31-E1-IV-31/ 32 197

Tomek, G.-Vávrová, V. (2000). *Řízení výroby*. 2. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. ISBN 80-7169-955-1

### **Contact**

#### **Andrej Dupal'**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu výroby a logistiky  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská Republika  
e-mail: andrej.dupal@euba.sk

## **Podnikateľské prostredie v Slovinsku z hľadiska uplatňovaných daňových stimulov**

### **The Business Environment in Slovenia in Terms of applied Tax Incentives**

**Ivona Ďurinová – Gabriela Dubcová**

#### **Abstract**

*The paper discusses the tax incentives applied in Slovenia, shows their development over time and evaluates them on the basis of their impact on the business environment. Slovenia has its incentives in particular to support disadvantaged regions and to reduce the unemployment rate in selected areas. The aim of such incentives is to close the significant differences between regions. However, the practice is different and often the incentives are more directed to regions that do not need such assistance. Investment incentives are also detrimental to the quality of the business environment. Another problem is the relatively poor promotion of the individual incentives provided and the complexity of legislation.*

**JEL classification:** H20, H24, H25

**Keywords:** tax system, tax incentives, business environment

#### **1 Úvod**

Súčasťou podnikateľského prostredia je aj daňový systém danej krajiny, ktorý by mal byť jednoduchý a transparentný, aby vytváral priaznivé podmienky na podnikanie. Treba mať na zreteli, že nie len rozdiely v jednotlivých krajinách ale aj každá zmena v oblasti zdaňovania príjmov v danej krajine ovplyvňuje správanie podnikateľských subjektov. Uvedenú skutočnosť skúma mnoho autorov. Napr. Harumová (2002) skúma ako pôsobí daňový systém na pracovnú ale aj podnikateľskú aktivitu, na výšku úspor a na rozhodovanie investorov. Rozhodovanie investorov často ovplyvňujú aj rôzne konštruované daňové stimuly.

Daňové stimuly predstavujú konkrétne a cielečné daňové nástroje v hospodárskej a sociálnej politike štátu, prostredníctvom ktorých štát ovplyvňuje správanie ekonomických subjektov, aby tak dosiahol svoje ciele. Pomocou daní môže štát podporovať investovanie a podnikanie, rozvoj regiónov, inovácie a vedecko-technický rozvoj, utlmiť výrobu v niektorých odvetviach a pod. (Lénártová, 2014). Rozvoj podnikateľskej sféry je úzko spojený s podporou investícií, ktoré by vytvorili viac príležitostí na ekonomický rast a vytváranie pracovných príležitostí. (Harumová, 2006).

Jednou z krajín, ktorá láka investorov je Slovinsko. Ide o krajinu s výhodnou polohou v srdci Európy, pričom okrem toho disponuje aj výbornou infraštruktúrou dopravy (systém prepravy je možné uskutočniť ako po súši, tak aj po mori), rôznymi priemyselnými zoskupeniami, mnohými medzinárodnými obchodnými kontaktmi, ale aj kvalitnou pracovnou silou.

Slovinsko však okrem uvedených skutočností vyvinulo aj systém stimulov, prostredníctvom ktorých chce posilniť priame zahraničné investície, ktoré budú mať dopad na hospodársky rozvoj krajiny, vytváranie nových pracovných miest, prenos nových technológií a know-how. Nástroje aktívneho postoja slovinskej vlády k investičnej politike slúžia aj na motiváciu investorov zo zahraničia, ktorí už svoju podnikateľskú činnosť na území Slovinska vykonávajú. Motivujú ich tak k rozšíreniu alebo zvýšeniu svojich kapacít. (INVEST SLOVENIA, 2016).

Cieľom príspevku je priblížiť daňové stimuly uplatňované v Slovinsku, uskutočniť ich vývoj z časového hľadiska a zhodnotiť ich na základe ich vplyvu na podnikateľské subjekty, resp. podnikateľské prostredie.

## 2 Stav riešenej problematiky

Slovinsko ponúka rôzne daňové stimuly, medzi ktoré patria napr. (PWC, 2018):

- Investičné príspevky – daňová úľava, ktorá sa vzťahuje na investície do zariadení a do nehmotného majetku, je dostupná na tie investície, ktoré sú realizované po 1. januári 2008. Táto úľava je však obmedzená na 40 % hodnoty investovaného hmotného ako aj nehmotného majetku. Daňovník si uplatňuje úľavu znížením základu dane a to v daňovom priznaní, avšak maximálne vo výške základu dane. Pri nevyužitej časti úľavy napr. z dôvodu záporného alebo nedostatočného základu dane, môže daňovník znížiť základ dane v nasledujúcich piatich zdaňovacích obdobiach po investičnom období.
- Príspevky na výskum a vývoj, kde sa poskytuje 100 % investičný príspevok na investície do výskumu a vývoja v zdaňovacom období. Tento investičný daňový príspevok je možné získať na výdavky, ktoré sa týkajú: nákupu zariadení na výskum a vývoj a to od príbuzných alebo neprepojených strán, prípadne od súkromných výskumných inštitúcií, interných činností výskumu a vývoja v rámci spoločnosti.
- Príspevky na zamestnávanie určitých jednotlivcov – tu platí, že podnikateľský subjekt, ktorý zamestnáva štážistov alebo študentov vykonávajúcich odbornú prax, môže znížiť svoj zdaniteľný zisk o 20 % priemernej mesačnej mzdy, ktorú vypláca týmto osobám a to za každý mesiac, v ktorom osoba vykonávala pracovnú činnosť. Ak podnikateľský subjekt zamestnáva zdravotne postihnuté osoby, môže svoj základ dane znížiť o ďalších 50 % platu, ktorý vypláca týmto osobám. Ďalej platí, že ak podnikateľský subjekt zamestnáva aj osoby, ktoré sú zdravotne ťažko postihnuté alebo osoby, ktoré majú celkovú stratu sluchu a aj poškodenie reči, môže znížiť svoj daňový základ o ďalších 70 % mzdy, ktorá je vyplácaná takýmto osobám.
- Daňové úľavy pre investície v regióne Pomurje – podnikateľské subjekty, ktoré majú sídla svojich spoločností v regióne Pomurje si môžu požiadať o dodatočné daňové úľavy na investície, ale aj o stimuly v oblasti zamestnanosti. Tieto dodatočné úľavy a stimuly sú podnikateľským subjektom k dispozícii od roku 2010 do roku 2019. Ak subjekt splní všetky podmienky a náležitosti, tak má automaticky nárok na 70 % daňovej úľavy v oblasti investícií do zariadení a nehmotného majetku a taktiež má nárok na príspevky v oblasti zamestnanosti.
- Daňové úľavy na zamestnávanie znevýhodnených pracovníkov – podnikateľský subjekt, ktorý zamestná znevýhodnených pracovníkov, má nárok na daňovú úľavu z dani z príjmov právnických osôb a to vo výške 45 % z platu zamestnanca, avšak len do výšky základu dane. Za znevýhodneného pracovníka sú považované osoby, ktoré sú mladšie ako 26 rokov alebo osoby, ktoré sú staršie ako 55 rokov a zároveň platí, že tieto osoby boli zaregistrované ako nezamestnané minimálne šesť mesiacov pred nástupom do daného zamestnania. Daňový subjekt tak bude oslobodený od platenia všetkých povinných príspevkov na sociálne zabezpečenie, ktoré súvisia s touto osobou a to počas prvých dvoch rokov od začiatku jeho zamestnávania.

## 3 Výskumný dizajn

Cieľom príspevku je priblížiť daňové stimuly uplatňované v Slovinsku, uskutočniť ich vývoj z časového hľadiska a zhodnotiť ich na základe ich vplyvu na podnikateľské subjekty, resp. podnikateľské prostredie.

Čiastkové ciele sú nasledovné:

- oboznámiť sa s uplatňovanými daňovými stimulmi v podmienkach Slovenskej republiky,
- uskutočniť analýzu uplatňovaných daňových stimulov a ich vývoj z časového hľadiska,
- zhodnotiť ich na základe ich vplyvu na podnikateľské subjekty, resp. podnikateľské prostredie v Slovinsku.

V príspevku sa využíva metóda analýzy a syntézy.

#### 4 Výsledky výskumu

Program finančných stimulov predstavuje základ pre štátnu pomoc poskytovanú Ministerstvom hospodárskeho rozvoja a technológií (MGRT). Účelom tohto programu je prepojenie finančných stimulov s rozvojovými cieľmi, čím je možné dosiahnuť synergiu pri podpore rozvoja, nových pracovných miest ale aj dlhodobého hospodárskeho rastu. To, aká bude výška finančných stimulov závisí od toho, do akej oblasti bude investícia smerovaná. (MGRT, 2016).

Slovinsko je rozdelené do dvoch oblastí a to oblasť A a oblasť C. Na základe tohto rozdelenia sú stanovené aj maximálne výšky finančných stimulov. V oblasti „A“ výška finančných stimulov neprekračuje viac ako 25 % oprávnených nákladov pre veľké podnikateľské subjekty, 35 % oprávnených nákladov pre stredné podnikateľské subjekty, 45 % oprávnených nákladov pre malé podnikateľské subjekty. V oblasti „C“ výška finančných stimulov neprekračuje viac ako 10 % oprávnených nákladov pre veľké podnikateľské subjekty, 20 % oprávnených nákladov pre stredné podnikateľské subjekty, 30 % oprávnených nákladov pre malé podnikateľské subjekty. (INVEST SLOVENIA, 2016).

V regióne Pomurje má možnosť podnikateľský subjekt domáhať sa zníženia základu dane o 70 % a to zo sumy investovanej na nové počiatočné investície do zariadení a nehmotného majetku a taktiež má nárok na príspevky v oblasti zamestnanosti.

Prehľad pomoci v oblasti zamestnanosti uvádza tabuľka 1. V roku 2017 bolo na podporu zamestnanosti udelených celkovo 98,47 mil. €, čo predstavovalo 23 % podiel z celkovej štátnej pomoci.

#### Tabuľka 1

Stimuly v oblasti zamestnanosti v Slovinsku

Účel	2015	2016	2017	2017 v %
Pomoc na zamestnanosť zdravotne ťažko postihnutých v €	92 952 362,38	89 096 291,75	97 286 418,39	98,80
Pomoc na prijímanie znevýhodnených pracovníkov v €	818 061,67	712 790,43	1 187 980,76	1,20
Spolu	93 770 424,05	89 809 082,18	98 474 399,15	100,00

Zdroj: spracované podľa Výročnej správy Ministerstva financií (MINISTRSTVO ZA FINANCE, 2018).

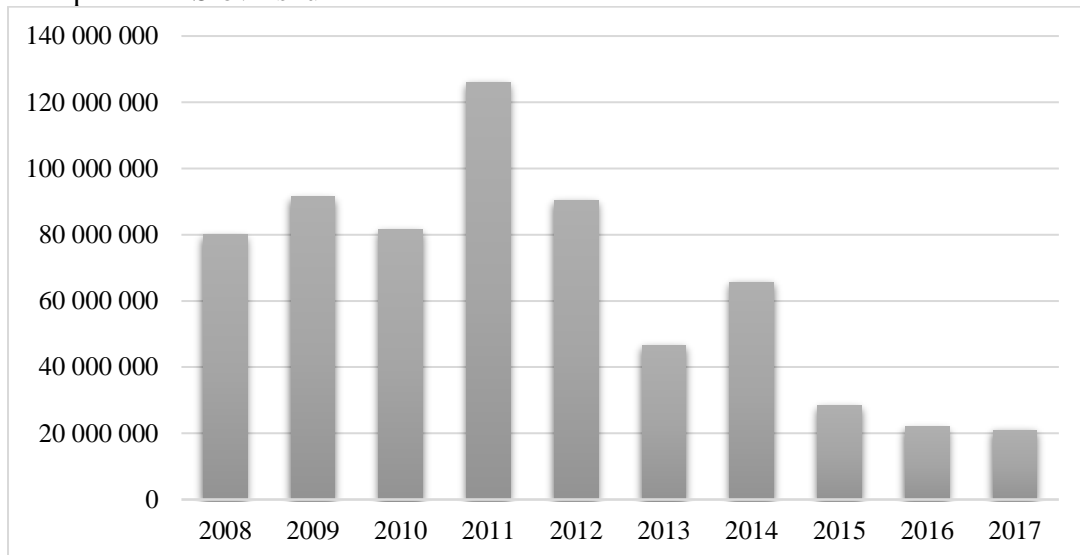
Väčšina pomoci na podporu zamestnanosti je určená na zamestnávanie ľudí so zdravotným postihnutím. Len 1,20 % čo predstavuje 1,19 mil. € je určených na prijímanie znevýhodnených pracovníkov. Tento fakt je zapríčinený tým, že podnikateľský subjekt, ktorý chce získať takúto pomoc, musí dodržať prísne podmienky súvisiace s čistým nárastom počtu zamestnancov. Táto skutočnosť sa netýka zamestnávania ľudí so zdravotným postihnutím. V roku 2017 bola táto pomoc v porovnaní s rokmi 2015 a 2016 najvyššia a oproti minulému roku narástla o viac ako 475 000 €. Od roku 2012 pomoc na prijímanie znevýhodnených pracovníkov predstavovala len

8 % z celkovej pomoci zameranej na oblasť zamestnanosti. Všetka táto pomoc bola udelená Ministerstvom hospodárskeho rozvoja a technológií a bola poskytnutá vo forme náhrady príspevkov zamestnávateľa na sociálne zabezpečenie, ako daňová úľava na zamestnanie znevýhodneného pracovníka. V Slovinsku sa väčšina stimulov zameraných na prijímanie znevýhodnených pracovníkov prideliuje podľa pravidla *de minimis*, čiže ako pomoc konkrétnej spoločnosti a do výšky max. 200 000 €, počas obdobia troch rokov (nepovažuje sa za štátnu pomoc). V r. 2017 bolo na prijímanie znevýhodnených pracovníkov vyplatených približne 31 mil. € vo forme štátnej pomoci a pomoci *de minimis*. Dôvodom, prečo je zvýšený záujem o pomoc *de minimis* je ten, že obsahuje menej prísne podmienky na získanie takejto pomoci, pretože nie je podmienená čistým nárastom počtu zamestnancov, ako je to v prípade štátnej pomoci. (MINISTRSTVO ZA FINANCE, 2018).

Regionálna pomoc je zameraná na podporu rozvoja menej rozvinutých oblastí v rámci EÚ a to prostredníctvom investícií a vytvárania nových pracovných miest. Poskytuje sa s rôznou intenzitou na celom území Slovinska a je určená na obdobie od r. 2014 – 2020. Výšku regionálnej pomoci v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia znázorňuje obrázok 1.

### Obrázok 1

Regionálna pomoc v Slovinsku



Zdroj: spracované podľa Výročnej správy Ministerstva financií (MINISTRSTVO ZA FINANCE, 2018).

V r. 2017 bola vyplatená regionálna pomoc vo výške 20,97 mil. € čo predstavuje 4,90 % z celkovej štátnej pomoci. To je o 1 mil. € menej v porovnaní s predchádzajúcim rokom. V roku 2017 teda pokračuje trend znižovania regionálnej pomoci, ktorý trvá od r. 2011 s výnimkou v roku 2014. Najvyšší objem regionálnej pomoci bol vyplatený v roku 2011, keď celková výška štátnej pomoci sa vyšplhala na 127 mil. €. S klesajúcim trendom regionálnej pomoci sa môžeme stretnúť vo všetkých členských krajinách EÚ. Dôvodom je najmä to, že sa sprisňujú podmienky na pridelenie tejto pomoci (nižšia intenzita, veľkým podnikom je pridelená pomoc len v niektorých vybraných regiónoch) a viac sa začínajú využívať stimuly zamerané na výskum, vývoj a inovácie a pomoc určenú malým a stredným podnikom. Väčšina regionálnej pomoci je sústredená do investícií a vytvárania nových pracovných miest s nimi spojenými. Do r. 2016 sa v rámci pravidiel regionálnej pomoci tiež poskytla pomoc smerovaná do spracovania a odbytu poľnohospodárskej produkcie. Účel regionálnej pomoci s percentuálnym podielom za sledované obdobie uvádza tabuľka 2.

Z obrázku 2 je zrejmé, že v roku 2017 sa 67,47 % regionálnej pomoci poskytlo na počiatočné investície a na vytváranie nových pracovných miest, ďalších 32,17 % bolo

zameraných na podporu priamych zahraničných investícií. Obe tieto pomoci boli vyplatené Ministerstvom hospodárskeho rozvoja a technológií. Len malá časť regionálnej pomoci, 0,20 % bola poskytnutá vo forme úverov v rámci programu SID Bank a len 0,16 % poskytol Fond regionálneho rozvoja a rozvoja vidieka ako regionálnu záruku. Možno si všimnúť, že v roku 2016 a 2017 sa žiadna regionálna pomoc neposkytla do regiónu Pomurje a ani ako podpora podnikania a konkurencieschopnosti.

### Tabuľka 2

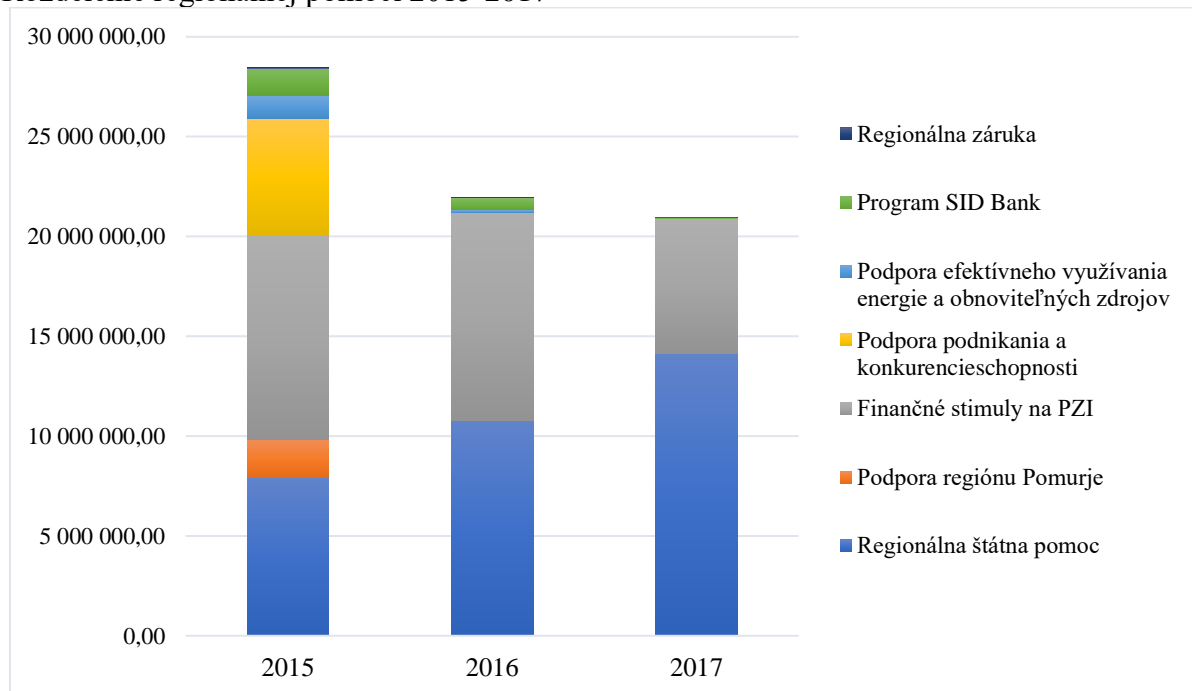
#### Regionálna pomoc - účel

Účel	2015	2016	2017	Spolu	r. 2015- 2017 v %
Investície a tvorba pracovných miest v €	27 990 835,68	20 832 125,44	20 967 698,15	69 790 659,27	97,81
Investície do PLN produkcie v €	433 458,66	1 126 737,95	-	1 560 196,61	2,19
Celková regionálna pomoc v €	28 424 294,34	21 958 863,39	20 967 698,15	71 350 855,88	100,0 0

Zdroj: spracované podľa Výročnej správy Ministerstva financií (MINISTRSTVO ZA FINANCE, 2018).

### Obrázok 2

#### Rozdelenie regionálnej pomoci 2015-2017



Zdroj: spracované podľa Výročnej správy Ministerstva financií (MINISTRSTVO ZA FINANCE, 2018).

Viac ako 80 % regionálnej pomoci v rokoch 2015 – 2017 bolo vyplatených vo forme grantov a ich hodnota v r. 2017 predstavovala 17,20 mil. €. Daňové stimuly v rokoch 2015 – 2017 tvorili 15 % z celkovej regionálnej pomoci, v r. 2017 sa ich podiel zvýšil na 16,30 % t. j. 3,40 mil. €. Podiel zvýhodnených úverov klesol z 3,20 % v rokoch 2015 – 2017 na 1,60 % v r. 2017. Regionálnu pomoc v r. 2017 prijalo celkovo 383 príjemcov, čo je o 70 menej ako v r. 2016. V priemere každý príjemca získal viac ako 54 000 €, čo predstavuje o 13 % viac ako v predchádzajúcom roku. (MINISTRSTVO ZA FINANCE, 2018).

Pomoc *de minimis* predstavuje pomoc individuálnemu príjemcovi, a to do výšky 200 000 € počas obdobia troch rokov a nepredstavuje štátnu pomoc. V roku 2017 bolo vyplatených 82,63 mil. € pomoci poskytnutej podľa pravidiel *de minimis* a to je o 2,10 mil. € menej ako v r. 2016. Táto pomoc v r. 2017 predstavovala 16,21 % z celkovej štátnej pomoci a 18,43 % v r. 2016.

### Tabuľka 3

De minimis, 2015 - 2017

Pomoc	2015	2016	2017
Pomoc de minimis v mil. €	33,69	84,73	82,63
Štátna pomoc v mil. €	553,32	375,03	427,18
Spolu v mil. €	587,01	459,76	509,81
Podiel de minimis na celkovej pomoci v %	5,74	18,43	16,21

Zdroj: spracované podľa Výročnej správy Ministerstva Financii (MINISTRSTVO ZA FINANCE, 2018).

Príjemcovia využívajú pomoc *de minimis* najmä vtedy, ak ide o menšie sumy pomoci. Výhodou tejto pomoci je to, že obsahuje menej prísne podmienky pridelenia, najmä čo sa týka oprávnených nákladov a miery intenzity. Naopak, nevýhodou môže byť rýchle prečerpanie tejto pomoci. Väčšina pomoci *de minimis*, bola prioritne určená na podporu prijímania znevýhodnených pracovníkov alebo na zachovanie pracovných miest a predstavovala 30,80 mil. €, čo tvorilo 37,27 % z celkovej pomoci *de minimis*. V porovnaní s prechádzajúcim rokom táto pomoc klesla o 13 mil. € a vtedy predstavovala 52,75 % z celkovej pomoci *de minimis*. Skoro štvrtina pomoci, čiže 20,22 mil. € bola vyčlenená na podporu MSP a rizikového financovania. Významná časť bola pridelená aj do výskumu a vývoja a predstavovala 7 % z celkovej pomoci *de minimis*, čo činí 5,79 mil. €. Pomoc, ktorá smerovala do poľnohospodárstva, kultúry, infraštruktúry, ochrany životného prostredia a do športu tvorila 20,73 %. Z tabuľky 4 je zrejmé, že v sledovanom období mala najvyšší podiel v r. 2017.

### Tabuľka 4

Účel pomoci de minimis, 2015 - 2017

Účel	2015		2016		2017	
	v mil. €	v %	v mil. €	v %	v mil. €	v %
Zamestnanosť	10,87	32,26	43,59	52,75	30,80	37,27
MSP a rizikový kapitál	14,06	41,73	20,22	24,47	26,54	32,12
Výskum, vývoj a inovácie	4,80	14,25	8,22	9,95	5,79	7,01
Regionálna pomoc	1,11	3,29	6,68	8,08	2,37	2,87
Iné - kultúra, infraštr.	2,85	8,46	3,92	4,74	17,13	20,73
Spolu	33,69	100,00	84,73	100,00	82,63	100,00

Zdroj: spracované podľa Výročnej správy Ministerstva financií (MINISTRSTVO ZA FINANCE, 2018).

Väčšina pomoci *de minimis* sa poskytuje vo forme dotácii a ich podiel v r. 2017 bol 63 %, čo predstavovalo 51,80 mil. €. To je o 11 mil. € menej ako v r. 2016. Prevažná väčšina dotácii smeruje na zamestnávanie znevýhodnených pracovníkov. Návratné formy pomoci *de minimis* sú využívané častejšie v porovnaní so štátnou pomocou a predstavovali viac ako 20 mil. €. K zásadnejšej zmene došlo pri pomoci týkajúcej sa príspevkov na sociálne zabezpečenie. Táto pomoc sa v porovnaní s r. 2016 zvýšila skoro štvornásobne a predstavovala 13 % z celkovej pomoci *de minimis*. Až 92 % pomoci *de minimis* v rokoch 2015 – 2017 prideliť ministerstvá, verejné inštitúcie, fondy a agentúry. Zvyšných 8 % prideliť obce a rôzne iné miestne regionálne agentúry. Ministerstvo hospodárskeho rozvoja a technológií zaplatilo 86 % všetkých prostriedkov týkajúcich sa pomoci *de minimis* v r. 2017 a v sledovanom období od r. 2015 – 2017 bol tento podiel 84 %. V r. 2017 bolo celkových príjemcov tejto pomoci 10 371, čo je

o 142 príjemcov viac ako v prechádzajúcom roku. Priemerná pomoc na jedného príjemcu predstavovala 7 968 €, v porovnaní s r. 2016 ide o pokles vo výške 315 €.

## 5 Diskusia

Slovinsko sa predovšetkým zameriava na regionálnu investičnú pomoc a percentuálna výška stimulov závisí od toho, do akej oblasti budú investície smerované. Slovinsko je rozdelené do dvoch oblastí - oblasť A a oblasť C. Výška finančných stimulov v oblasti A sa pohybuje v rozmedzí od 25 % - 45 % a v oblasti C od 10 % - 30 % (v oboch oblastiach v závislosti od veľkosti podniku). Výnimka sa týka regiónu Pomurje, kde je možné znížiť daňový základ až o 70 % zo sumy celkových investícií. Slovinsko ponúka aj daňové úľavy zamerané na podporu zamestnanosti, ktoré sa týkajú znevýhodnených zamestnancov, zamestnancov s ťažkým zdravotným postihnutím, štáristov a študentov vykonávajúcich odbornú prax. V oblasti regionálnej pomoci je zrejмый klesajúci trend, ktorý je zapríčinený najmä tým, že sa sprísňujú podmienky na pridelenie takejto pomoci a podnikateľské subjekty sa viac začínajú zameriavať na stimuly z oblasti výskumu, vývoja a inovácií. Čoraz častejšie využívajú aj pomoc *de minimis*, ktorá predstavuje jednorazovú pomoc do výšky 200 000 € a kritéria na jej získanie nie sú také prísne ako pri regionálnej investičnej pomoci. Cieľom regionálnej pomoci Slovinska je pomôcť rozvoju v znevýhodnených oblastiach, a to podporou investícií a vytváraním ďalších pracovných miest. Od r. 2006 do konca roka 2017 bolo celkovo vytvorených 3 067 nových pracovných miest. Tento počet je o niečo nižší ako to bolo na konci roka 2014 (3 282 pracovných miest), čo bolo zapríčinené problémom podnikateľských subjektov udržať 3 a viac pracovných miest 5 rokov po skončení investície. Cieľom bolo vytvorenie 1 800 nových pracovných miest prostredníctvom stimulov, ktoré boli poskytnuté na priame zahraničné investície v období rokov 2006 – 2013, z čoho vyplýva, že stanovený cieľ bol dodržaný. Slovinsko má svoje stimuly zamerané predovšetkým na podporu znevýhodnených regiónov a na zníženie miery nezamestnanosti vo vybraných oblastiach. Cieľom takýchto stimulov je vyrovnať výrazné rozdiely medzi regiónmi. Prax je však iná a častokrát stimuly viac smerujú do regiónov, ktoré takúto pomoc nepotrebujú, čím sa ešte viac zväčšujú rozdiely medzi regiónmi. Investičnými stimulmi sa poškodzuje aj kvalita podnikateľského prostredia a pre podnikateľské subjekty sú vytvárané odlišné podmienky pri realizácii ich investičných plánov.

Na jednej strane možno konštatovať, že daňové stimuly sú pre krajiny dôležité, dokonca až nevyhnutné, vzhľadom na príliv zahraničného kapitálu, avšak na druhej strane v nevýhode sú domáce podnikateľské subjekty, ktorým zahraniční investori narúšajú domáce podnikateľské prostredie. Právna úprava daňových stimulov je často pre daňovníkov nezrozumiteľná a komplikovaná, a preto by sa štát mal začať viac zaoberať ich simplifikovaním. Markovič, Majdúchová a Rybárová (2018) poukazujú na skutočnosť, že najmä začínajúce malé spoločnosti s vysokým inovačným potenciálom narážajú na časté a zásadné výkyvy podnikateľského prostredia, v ktorom sa snažia plánovať a realizovať svoje aktivity a hľadajú nové spôsoby, ako sa s čoraz častejšími a zásadnejšími výkyvmi prostredia vyrovnáť. Štát by sa mal sústrediť hlavne na zlepšenie kvality podnikateľského prostredia, zamerať sa na elimináciu byrokracie, stálosť legislatívy a rovnaké podmienky pre zahraničných aj domácich podnikateľov.

Existujú aj možnosti, prostredníctvom ktorých by bolo možné daňové stimuly nahradiť riešeniami, ktoré by mohli využiť všetky podnikateľské subjekty a nie len niektoré. Jedným z nich by bolo napríklad úplne zrušiť daňové stimuly a namiesto nich plošne znížiť daňové zaťaženie. Ďalšou alternatívou by mohla byť dražba stimulov, resp. regionálna dražba stimulov. Prostredníctvom tejto dražby by bol celý systém objektívnejší, prehľadnejší a k stimulom by sa dostali aj také spoločnosti, ktoré doteraz takúto možnosť nemali. Systém by spočíval v tom, že



stanovený objem prostriedkov by sa prideloval tým žiadateľom, ktorí by vykazovali napr. čo najnižšie náklady na jedno nové vytvorené pracovné miesto. Inou alternatívou by mohlo byť zníženie odvodov pre zamestnancov s nízkymi príjmami, čo by predstavovalo náhradu za poskytovanie investičných stimulov. Takéto riešenie by sa týkalo značnej časti obyvateľstva a taktiež by výrazne nenarušilo konkurenčné prostredie. Zamestnávateľ by mal výrazne nižšie náklady na zamestnanca a súčasne by mal zamestnanec aj vyššiu čistú mzdu. (Tačarová, 2019).

## 6 Záver

Daňové stimuly využívajú štáty v záujme motivovať podnikateľské subjekty za určitým účelom, napr. podporiť určité aktivity, rozšíriť podnikateľskú činnosť do znevýhodnených regiónov, podporiť výskum a vývoj a iné. Stimulačná funkcia daní je však v rozpore s princípom neutrality a preto možno konštatovať, že daňové stimuly narušajú základné princípy trhovej konkurencie. Ak je v záujme štátu prilákať zahraničných investorov, mal by sa predovšetkým zamerať na zlepšenie kvality podnikateľského prostredia a nie len na samotné ponúkanie stimulov.

Stimuly, ktoré sú v Slovinsku poskytované sú predovšetkým zamerané na zníženie miery nezamestnanosti a na podporu znevýhodnených regiónov. Všetky stimuly však nesmerujú do takýchto regiónov. Problémom je aj pomerne slabá propagácia jednotlivých poskytovaných stimulov a komplikovanosť legislatívy.

## Použitá literatúra (References)

Doing Business. (2019). *Ease of doing business in Slovenia*. <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/slovenia>, [accessed 8.10.2019].

Harumová, A. (2002). Impact of Taxes on the Development of Business Sphere. *Journal of Economics*. Vol. 50, Issue 2, pp. 277-292. ISSN: 0013-3035.

Harumová, A. - Kubátová, K. (2006). *Dane podnikateľských subjektov*. Žilina: Poradca podnikateľa; Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva, 2006. Ekonomické učebnice. ISBN 80-88931-55-X.

Invest Slovenia. (2016). *Incentives*. <https://www.investslovenia.org/business-environment/incentives/>, [accessed 8.12.2018].

Markovič, P., Majdúchová, H., Rybárová, D. (2018). *Stress Techniques - Innovation of Risk Management Methods*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7598-251-3.

Ministrstvo za finance. (2018). *Annual reports – Nineteenth State Aid Report In Slovenia (for 2015, 2016 and 2017)*. [http://www.mf.gov.si/si/delovna\\_podrocja/drzavne\\_pomoci/letna\\_porocila/](http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/drzavne_pomoci/letna_porocila/), [accessed 10.10.2019].

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2016). *Program for the implementation of financial incentives MGRT 2015-2020*. [http://www.mgrrt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/podjetnistvo/](http://www.mgrrt.gov.si/si/delovna_podrocja/podjetnistvo/), [accessed 8.10.2019].

Lénártová, G. (2014). Tax stimulation and business environment in Slovakia. In *Current Problems of the Corporate Sector 2014: Proceedings of International Scientific Conference*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, pp. 269-275. ISBN 978-80-225-3867-1.

PWC. (2018). *Slovenia – Corporate - Tax credits and incentives*. <http://taxsummaries.pwc.com/ID/Slovenia-Corporate-Tax-credits-and-incentives>, [accessed 7.12.2018].

Tačarová, N. (2019). *Application of tax incentives in selected EU countries*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Corporate Finance. – The supervisor of final work: Ing. Ivona Ďurinová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 87 p.

## Contact

### **Ivona Ďurinová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: ivona.durinova@euba.sk

### **Gabriela Dubcová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: gabriela.dubcova@euba.sk

## **Analytické prístupy k cenovej regulácii monopolu – podpora rozvoja ekonomiky**

### **The analytical approaches for the Monopoly Price Regulation - Support of Economy Development**

**Eleonora Fendeková**

#### **Abstract**

*In relation with objectification and increases in nationwide operation, effectiveness of natural monopolies on the market the role of regulation mechanisms is increasing. Its aim is the closest approximation of proportions between price and level of industry products supply to the situation, which would occur in the conditions of market competition.*

*In the paper, we will analyze effectiveness comparison of the two frequently used schemes for monopoly price regulation – rate of return model and return over costs model. Return over costs is a scheme of natural monopoly regulation, which is in principle different form the model of regulation on the basis “rate of return”. It derives the barrier for not exceeding the reasonable profit only from the part of the regulated entity input activities, namely from the volume of investment. This undesirably motivates monopoly to disproportionate increase the capital investments, which is, of course, contra productive.*

**JEL Classification:** D42, D43, L13

**Keywords:** *Microeconomic optimization model, regulated prices, reasonable profit in regulated industries*

#### **1 Úvod**

Moderné trhové štruktúry v ekonomicky rozvinutých krajinách predstavujú vo všeobecnosti trhy nedokonalkej konkurencie. Treba si uvedomiť, že monopol v dôsledku svojho výlučného postavenia na trhu ako jediného dodávateľa výrobu alebo služby na relevantnom trhu, môže stanoviť takú trhovú cenu a ponúkať taký objem produkcie, ktorý mu umožní maximalizovať zisk nad rámec možností konkurenčnej firmy.

Každý stav nerovnováhy môže mať negatívny vplyv na existujúci stav, ale i potenciálny vývoj ekonomického systému. Dokonalá konkurencia ako teoretická koncepcia trhovej štruktúry je v súčasných vyspelých ekonomikách, pravdaže, už zväčša iba určitou ideálnou hypotézou „spravodlivého“ trhového prostredia, keď všetci výrobcovia i spotrebitelia majú približne rovnakú nádej na úspešnú realizáciu svojich ekonomických aktivít (Fendeková – Fendek, 2005). Typickým prostredím ekonomík súčasných vyspelých krajín sú trhy nedokonalkej konkurencie a trhy sieťových od vetví sem samozrejme patria.

Zatiaľ čo pre subjekty pôsobiace v dokonale konkurenčnom prostredí platí, že ich priemerné náklady najprv klesajú s rastom produkcie, pričom s približovaním sa k plnému využitiu kapacít začínajú rásť, u prirodzeného monopolu to tak nevyhnutne nie je. Jeho priemerné náklady klesajú tým viac, čím vyššia je jeho produkcia, čo je efektom realizácie úspor z rozsahu produkcie. Z toho vyplýva, že vznik a existencia prirodzeného monopolu sú dané ekonomicko-technologickými podmienkami.

Monopol pravdaže koná v rámci legitímnych trhových podmienok a jeho pozícia je determinovaná reálnou situáciou na trhu. Na druhej strane je však prirodzené, aby existovali nástroje umožňujúce tento zisk monopolu prerozdeliť tak, aby jeho časť podporila celospoločenské ciele rozvoja ekonomiky krajiny, na trhu ktorej monopol pôsobí.

Pre reguláciu subjektov vybraných odvetví, ktoré predstavujú z hľadiska ich pozície na trhu monopoly resp. prirodzené monopoly vytvára štát inštitúciu tzv. regulátora, ktorého úlohou je v konečnom dôsledku z poverenia štátu vytvoriť také legislatívne prostredie a regulačné mechanizmy, ktoré zabezpečia trhovú rovnováhu pre sledované komodity pri garantovaní primeraného zisku pre regulovaný subjekt (Fendeková, E., Fendek, M, 2018). Medzi tieto odvetvia patria predovšetkým sieťové odvetvia, ktorých subjekty majú často charakter monopolov a štát má preto záujem ich činnosť regulovať.

V podmienkach Slovenska plní túto funkciu regulátora Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, ktorého úlohou je vydávať licencie a regulovať ceny a normy kvality pre produkty sieťových odvetví. Regulačné úrady v súvislosti s plnením svojho základného poslania, ktorým je vecná a cenová regulácia podnikania v regulovaných činnostiach vybraných odvetví stoja pred zabezpečením efektívneho riešenia dvoch úloh:

- vytvorenie fungujúceho a zároveň, a to sa žiada zdôrazniť, konkurenčného trhového prostredia s produktmi sieťových odvetví pri uplatnení štandardných regulačných mechanizmov, a to najmä v kontexte vstupu Slovenska do Európskej únie a postupnou adaptáciou Slovenska na podmienky na trhoch s energiami v zjednotenej Európe;
- pripraviť taký analytický aparát pre cenovú reguláciu sieťových odvetví, ktorý by garantoval efektívny rozvoj regulovaných subjektov, pričom v prvej etape bolo rovnako dôležitou úlohou aj odstránenie deformácií v cenách produktov sieťových odvetví.

Uvedené trendy sú síce zreteľne pozorovateľné, avšak je možné konštatovať, že doposiaľ sa odborníci ani zďaleka nedohodli na optimálnom spôsobe regulácie prirodzených monopolov o čom napokon svedčí aj skutočnosť, že vo svete je možné nájsť veľké množstvo variantov regulácie.

Od štátneho vlastníctva vertikálne aj horizontálne poprepájaných energetických podnikov regulovaných ministerstvami až po súkromne konkurenčných operátorov v oblasti telekomunikačných služieb. Napriek snahám o zmeny regulačného rámca pre oblasť prirodzených monopolov sa teda nepodarilo nájsť univerzálne a zároveň ideálne riešenie. Regulátori sa všade vo svete stretávajú s problémom asymetrického prístupu k relevantným informáciám dostupným ľahšie regulovanému subjektu.

Netvrdíme, že exaktné modelové prístupy k analýze podmienok rovnováhy regulovaných subjektov vyriešia úlohy regulátorov, myslíme si však, a v ďalšom texte sa to pokúsime demonštrovať, že môžu poslúžiť ako veľmi efektívny podporný aparát v tomto procese.

Účinné fungovanie trhu s tovarom a službami v sieťových odvetviach v podmienkach SR je možné zabezpečiť len za pomoci efektívnej regulácie vykonávanej na základe kvalitnej a účinnej regulačnej politiky v kontexte s právnym poriadkom Slovenskej republiky pri rešpektovaní prebraných právnych aktov Európskeho spoločenstva a Európskej únie. Všetci spotrebitelia s dôrazom na „zraniteľné“ skupiny musia mať možnosť užívať vysoký stupeň ochrany odberateľa, najmä domácností pri zachovaní primeraných záruk a vhodných stimulov pre regulované subjekty.

## **2 Regulácia na báze miery návratnosti investícií**

Tradičným metodologickým nástrojom pre cenovú reguláciu, ktorý uplatňujú cenoví regulátori pri stanovení cien produktov sieťových odvetví je regulácia na báze miery návratnosti investícií - Rate of Return Regulation, ktorou sa regulujú vo väčšine vyspelých ekonomík ceny produkcie napr. elektrárenských, plynárenských a ďalších spoločností (Fendeková, E., Fendek, M, 2009).

Cieľom je zabezpečiť, aby regulovaný subjekt stanovil cenu produkcie alebo služby pre svojich zákazníkov tak, aby zo svojich tržieb uhradil, všetky svoje *primerané a obozretne vzniknuté náklady* ako aj regulovanú návratnosť na svoju *obozretnú investíciu*.

Odvoďme teraz prípustnú mieru návratnosti výdavkov na investície, tzv. parameter *RoR* u regulovanej firmy analyticky. Predpokladajme, že firma vyrába homogénny výrobok o objeme produkcie  $q$ , ktorý realizuje na relevantnom trhu za cenu  $p$ . Predpokladajme ďalej, že firma využíva dva výrobné faktory, a to pracovnú silu s úrovňou spotreby  $L$  pri cene práce  $w$  a kapitál s úrovňou spotreby  $K$  pri cene kapitálu  $r$ .

Zisk firmy je vo všeobecnosti definovaný ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi v tvare

$$z(q) = t(q) - n(q)$$

kde

$t(q) = p \times q$  – funkcia tržieb firmy,  $t: R \rightarrow R$

$n(q) = nv(q) + nf$  – funkcia celkových nákladov firmy,  $n: R \rightarrow R$

$nv(q)$  – funkcia variabilných nákladov firmy,  $nv: R \rightarrow R$

$nf$  – fixné náklady firmy,  $nf \in R$

Ak nahradíme všeobecnú nákladovú funkciu nákladovou funkciou na báze spotreby výrobných faktorov, dostávame funkciu zisku v nasledovnom tvare

$$z(q) = p \times q - w \times L - r \times K$$

Ak ďalej vyjadríme objem produkcie  $q$  na základe produkčnej funkcie v tvare

$$q = f(K, L)$$

a cenu produkcie  $p$  na základe cenovooodbytovej funkcie v tvare

$$p = p(q)$$

tak funkciu zisku môžeme vyjadriť v tvare

$$z(q) = p(q) \times q - w \times L - r \times K$$

a po ďalšej úprave v tvar

$$z(q) = p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K$$

Neregulovaná firma môže nastaviť svoje riadené, resp. endogénne parametre rozhodovania ľubovoľným spôsobom. Takže zvolí si optimálny objem výstupu  $q^*$ , akceptovateľnú optimálnu cenu  $p^*$  a zodpovedajúce spotreby výrobných faktorov práca  $L$  a kapitál  $K$  tak, aby dosiahla maximálny zisk. Optimálny výstup a optimálnu cenu vypočíta riešením nasledovnej úlohy matematického programovania

$$z(q) = p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K \rightarrow \max$$

$$K, L \in R_{\geq 0}$$

V tomto prípade teda neregulovaná firma nemá žiadne formálne prekážky pre nastavenie parametrov garantujúcich jej maximálny zisk. Naproti tomu regulovaná firma musí rešpektovať ohraňovania definované regulátorom. Režim cenovej regulácie na báze miery návratnosti potom spočíva v tom, že prostredníctvom exogénne definovanej riadiacej premennej *RoR* sa reguluje pre firmu prípustná úroveň podielu tržieb firmy  $p \times q$  znížených o jej nekapitálové náklady  $L \times w$  a objemu spotrebovaného kapitálu  $K$ .

Inými slovami, firma môže optimalizovať, resp. ľubovoľne stanoviť na jednej strane úroveň spotreby práce  $L$ , kapitálu  $K$  pri trhových cenách výrobných faktorov  $w$ ,  $r$  a na strane druhej úroveň svojej produkcie  $q$  ale aj cenu produkcie  $p$  s jedinou podmienkou, že bude rešpektovať regulátorom definovanú mieru návratnosti, to znamená platnosť vzťahu

$$RoR \geq \frac{p \times q - w \times L}{K}$$

Preskúmame teraz podrobnejšie vzťah medzi mierou návratnosti kapitálových výdavkov a ziskom regulovaného subjektu, ktorý možno analyticky vyjadriť ako rozdiel medzi tržbami a nákladmi firmy v tvare

$$z(q) = p \times q - w \times L - r \times K$$

Po ďalšej úprave dostávame

$$(RoR - r) \times K \geq z(q)$$

Zo vzťahu vidíme, že regulovaný subjekt môže nastaviť svoje parametre systému len tak, aby jeho dosiahnutý zisk neprevýšil hodnotu kapitálu oceneného rozdielom medzi regulátorom definovanou mierou návratnosti  $RoR$  a cenou kapitálu  $r$ .

V prípade, ak je firma regulovaná, tak môže vybrať len takú kombináciu výrobných faktorov, aby zodpovedajúci objem ponuky a ceny produkcie generoval tzv. *primeraný zisk*, t. j. aby platil vzťah

$$(RoR - r) \times K \geq p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K$$

$$(RoR - r) \times K \geq z(q)$$

V konečnom dôsledku teda môže regulovaná firma vyrábať takým spôsobom, aby jej *primeraný zisk* neprevýšil  $RoR - r$  násobok úrovne variabilného vstupu kapitál. Táto podmienka sa v odbornej literatúre označuje ako *hranica primeraného zisku regulovanej firmy*. Je zrejmé, že v prípade, ak regulátor nastaví mieru návratnosti kapitálu  $RoR$  tak, že táto prevyšuje jeho cenu  $r$ , tak firma dosahuje pre každú kombináciu vstupov s kladnou hodnotou spotreby výrobného faktora  $K$  kladný zisk. Už toto konštatovanie predikuje problematicky exkluzívne postavenie výrobného faktora kapitál pri rozhodovaní regulovanej firmy.

Na základe výsledkov analýzy modelu sú formulované nasledovné dôležité závery (Fendeková, E., Fendek, M, 2015) o správaní firmy regulovanej podľa princípu regulácie miery návratnosti použitého kapitálu:

1. Firma regulovaná podľa princípu regulácie miery návratnosti použitého kapitálu je v snahe zvyšovať svoj povolený „primeraný“ zisk motivovaná k neprimeranému a zbytočnému navyšovaniu kapitálových investícií.
2. Pri znížení miery návratnosti kapitálových výdavkov, za predpokladu, že naďalej platí  $RoR > r$ , reaguje firma v snahe zachovať objem zisku zvýšením kapitálových výdavkov.
3. Možno povedať, že zníženie miery návratnosti kapitálových výdavkov znamená pre regulovanú firmu sprísnenie podmienok regulácie.

### 3 Regulácia na báze miery návratnosti nákladov

Regulácia návratnosti nákladov konštruuje hranicu pre maximálnu úroveň zisku regulovanej firmy na základe jej celkových nákladov (Fendek, M, 2008). Vidíme teda, že je tu určitá analógia medzi touto formou regulácie a reguláciou na báze miery návratnosti použitého

kapitálu. Rozdiel je však v tom, že regulácia návratnosti nákladov nepreferuje konkrétnu nákladovú skupinu, ale vychádza z celkových nákladov.

Predstava, že zisk firmy je v tomto prípade určitou funkciou jej nákladov je samozrejme mystifikáciou, táto schéma však účinne zabraňuje prirodzenému monopolu aby presadzoval takú kombináciu svojej ponuky a trhovej monopolistickej ceny, ktorá by mu umožnila realizovať v porovnaní s vynaloženými nákladmi neadekvátny zisk.

Stručne povedané, podstata regulácie návratnosti nákladov spočíva v tom, že regulátor ako základ pre definovanie primeraného zisku regulovaného subjektu použije jeho celkové náklady a primeraný zisk potom definuje ako určité povolené percento  $RoC$  z jeho nákladov. Analyticky môžeme túto podmienku vyjadriť takto

$$RoC \times n(q) \geq z(q)$$

resp.

$$RoC \times (w \times L + r \times K) \geq z(q)$$

Regulovaný výstup a regulovaná cena sa v prostredí regulácie návratnosti nákladov vypočítajú riešením nasledovnej úlohy matematického programovania

$$z(q) = z(f(K, L)) = p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K \rightarrow \max$$

pri ohraničení

$$p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K - RoC \times (w \times L + r \times K) \leq 0$$

$$K, L \in R_{\geq 0}$$

Riešením optimalizačnej úlohy je optimálna úroveň spotreby výrobných faktorov práca  $L^*$  a kapitál  $K^*$ , na základe ktorých sa následne kvantifikuje s využitím produkčnej funkcie regulovaná optimálna úroveň výstupu  $q_{RoC}^*$  na základe vzťahu

$$q_{RoC}^* = f(K^*, L^*)$$

a regulovaná optimálna cena  $p_{RoC}^*$  s využitím cenovoodytovej a produkčnej funkcie na základe vzťahu

$$p_{RoC}^* = p(q_{RoC}^*) = p(f(K^*, L^*))$$

pričom sa aj v tomto regulačnom prístupe rešpektuje miera návratnosti tržieb firmy definovaná parametrom  $RoC$ , t. j. exogénnym riadiacim parametrom stanoveným regulátorom.

Na základe a analýzy riešenia optimalizačnej úlohy môžeme formulovať nasledovné dôležité závery o správaní sa firmy v podmienkach regulácie podľa princípu návratnosti nákladov:

1. Vo všeobecnej rovine konštruje metóda regulácie návratnosti nákladov hranicu výšky primeraného zisku pre regulovaný subjekt na základe percentuálnej časti jej celkových vynaložených nákladov. Táto percentuálna časť je definovaná parametrom  $RoC$ . Primárne teda podporuje výrobcu vyrábať vyšší objem ponuky pri nižšej cene, čo zvyšuje spoločenský blahobyť.
2. Konkrétna optimálna pozícia regulovanej firmy je determinovaná na jednej strane vlastnosťami nákladovej funkcie, ktorá má priamy vzťah k charakteru funkcie zisku, nakoľko platí

$$z(q) = t(q) - n(q)$$

a na strane druhej vlastnosťami cenovo odbytovej funkcie  $p(q)$ , ktorá špecifikuje zóny elastického a neelastického dopytu.

#### 4 Záver

Cieľom príspevku bolo analyzovať efekty cenovej regulácie v odvetviach Slovenskej republiky z hľadiska dosahovanej úrovne primeraného zisku regulovaných subjektov.

Na základe analýzy správania firmy v podmienkach regulácie na báze návratnosti použitého kapitálu sme ukázali, že v tejto regulačnej schéme má firma tendenciu reagovať na sprísnenie podmienok regulácie zvýšením objemu využívaného kapitálu. Zvýšenie objemu využívaného kapitálu však vonkoncom nie je tým, čo systém regulácie sleduje. Regulácia má za cieľ skôr ovplyvniť hodnoty iných, pre firmu, ale i ekonomiku dôležitých indikátorov, akými je objem produkcie, úroveň predaja výrobkov, resp. úroveň nákladov.

Preto boli vyvinuté aj iné formy cenovej regulácie, ktoré ovplyvňujú primeraný zisk firmy priamo na báze objemu jej produkcie, úrovne predaja výrobkov regulovanej firmy, resp. na báze výšky jej celkových nákladov. Cieľom je s použitím regulačných mechanizmov podporiť efektívny rozvoj regulovaného subjektu.

Ukázali sme, že regulovaná firma môže nastaviť svoje parametre ponuky produkcie, ceny produkcie a spotreby výrobných faktorov len tak, aby trhovú cenu produkcie bola maximálne o *RoC* percent vyššia ako sú priemerné náklady firmy na jednotku produkcie. Vidíme teda, že neefektívne zvyšovanie nákladov firmy v súlade s regulačným vzťahom tejto metódy by síce vytváralo priestor pre zvyšovanie primeraného zisku firmy, súčasne však treba nájsť takú kombináciu ponuky firmy a ceny produkcie, ktorá by zabezpečila jej odbyt.

#### Poznámka

Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA 1/0368/18 Cenové stratégie v prostredí pôsobenia efektívnych regulačných mechanizmov na nadnárodných trhoch sieťových odvetví slovenskej ekonomiky. (2018-2020)) Projekt Vedeckej grantovej agentúry MŠ SR a SAV.

#### Použitá literatúra (References)

Bazaraa, M. - C. M. Shetty, C.M.: *Nonlinear Programming: Theory and Algorithms*. Wiley - Interscience. New York, 2006

Blum, U. - Müller, S. - Weiske, A. (2006). *Angewandte Industrieökonomik: Theorien – Modelle – Anwendungen*. Verlag Gabler, Berlin.

Fendek, M.; Fendeková, E. (2008). *Mikroekonomická analýza*. IURA Edition. Bratislava 2008. 557 strán. ISBN 80-88715-54-7.

Fendeková, E. - Fendek, M. (2018). *Mikroekonómia : Oligopoly a regulované monopoly*. Recenzenti: Miroslav Grznár, Marián Goga. 1. vydanie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 230 s. *Ekonómia*. ISBN 978-80-8168-765-5.



Fendeková, E. - Fendek, M. (2015). Mikroekonomická analýza efektov cenovej diferenciácie produkcie monopolu. In *Modely rovnováhy v podmienkach produktovej a cenovej diferenciácie na regulovaných trhoch sieťových odvetví / Eleonora Fendeková a kolektív*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. - ISBN 978-80-225-4035-3.

Fendek, M.; Fendeková, E. (2010). Modely cenovej regulácie sieťových odvetví. *Ekonomický časopis: časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV; Prognostický ústav SAV, ISSN 0013-3035, 2010, roč. 58, č. 10, pp. 1039 – 1055.

Fendek, M.; Fendeková, E. (2012). Podmienky optimálnosti Kuhna-Tuckera v modeloch rovnováhy trhu sieťových odvetví / Kuhn –Tucker optimality conditions in equilibrium models of network industry markets. In *Politická ekonomie : teorie, modelování, aplikace*. - Praha : Vysoká škola ekonomická, ISSN 0032-3233. - Roč. 60, č. 6 (2012), s. 801-821.

Fendek, M.; Fendeková, E. (2009). Models of regulation of network industries in Slovakia. In *International journal of economics and business research*. - UK : Inderscience Enterprises Ltd, ISSN 1756-9850, 2009, vol. 1, no. 4, pp. 479-495.

Jarre, F.; Stoer, J. *Optimierung*. Berlin: Springer Verlag. (2004). ISBN3-540-43575-1. Martin, S. 2012. *Industrial Organization: A European Perspective*. Oxford: Oxford University Press, USA.

Pepall, L. – Richards, D. - Norman , D. (2008). *Industrial Organization: Contemporary Theory and Empirical Applications*. New York: Wiley-Blackwell

Waldman, D. E. – Jensen, E. J. (2006). *Industrial Organization: Theory and Practice*. New York: Addison Wesley

## Contact

**prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: eleonora . fendekova @euba.sk

## Vybrané aspekty predikcie finančného zdravia podniku Business Financial Health Prediction – Selected Aspects

Elena Fetisovová – Andrea Lukačková – Marián Smorada

### **Abstract**

*The prediction models of the financial health of enterprise have been developed in the last few years, not only in the Slovak Republic but also abroad. Many authors try to predict the future prosperity or unprosperity of an enterprise based on corporate information. To some extent this effort has been verified and some indicators show a very significant degree of reliability. However, there is no model which would prove to be 100 percent successful in detecting future business failures. In the article we devote to selected models, which have been published in Slovakia, but also abroad and we examine the main factors that these models take into account in the prediction of the financial health of the enterprise.*

**JEL classification:** G32, G39

**Keywords:** financial health prediction,

### **1 Úvod**

Modely predikcie finančného zdravia podniku zaznamenávajú v posledných pár rokoch rozmach nie len v Slovenskej republike, ale aj v zahraničí. Množstvo autorov sa snaží na základe podnikových informácií predikovať budúcu prosperitu alebo neprosperitu podniku. Do istej miery bola táto snaha verifikovaná a niektoré ukazovatele vykazujú celkom významnú mieru spoľahlivosti. Avšak neexistuje model, ktorý by dokázal so 100 percentnou úspešnosťou odhaliť budúce zlyhania podniku. V článku sa venujeme vybraným modelom, ktoré boli publikované u nás, ale aj v zahraničí a skúmame hlavné faktory, ktoré tieto modely zohľadňujú pri predikcii finančného zdravia podniku.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Členenie jednotlivých metód azda nie je potrebné spomínať. Zástancovia viacrozmerných modelov argumentujú tým, že finančné zdravie podnikov závisí od viacerých faktorov.<sup>1</sup> S uvedeným možno súhlasiť, no niektoré výskumy ukazujú, že sú to práve jednorozmerné modely, ktoré vykazujú vyššiu mieru spoľahlivosti.<sup>2</sup> Vo všeobecnosti možno uviesť, že závery akéhokoľvek testovania sú ovplyvnené mnohými faktormi. Okrem iného aj výberom vzorky testovaných podnikov. Kritériom, kedy sa podnik považuje za bankrotujúci resp. neprosperujúci, ako aj samotné modely, ktoré sú na vzorke testované.

Každý model zohľadňuje iné faktory, ktoré považuje za kľúčové pri rozhodovaní, či ide o prosperujúci podnik alebo neprosperujúci. V závislosti od týchto faktorov sú podniky pri tom ktorom modeli zaradené do týchto skupín s menšou alebo väčšou úspešnosťou. Niektoré modely operujú aj s tzv. šedou zónou, teda škálou hodnôt, kedy nemožno s určitosťou zaradiť podnik medzi prosperujúce alebo neprosperujúce. Táto šedá zóna je typická skôr pre viacrozmerné modely.

---

<sup>1</sup> ZOPOUNIDIS, Constantin – DIMITRAS, Augustinos I. Multicriteria decision aid methods for the prediction of business failure. Dordrecht : Springer-Science+Business Media, 1998. 191 s. ISBN 978-1-44194787-1.

<sup>2</sup> LUKAČKOVÁ, Andrea - SMORADA, Marián. Vybrané ukazovatele finančnej analýzy „ex ante“ a ich aplikácia v slovenských podnikoch. In *Ekonomika, financie a manažment podniku XI. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. ISBN 978-80-225-4462-7, s. 189-195

Zároveň je potrebné poznamenať, že mnohé z týchto modelov vznikli pred niekoľkými desaťročiami. Od tej doby sa mnoho vecí zmenilo.

S ohľadom na globalizáciu majú mikroekonomické, ale aj makroekonomické zmeny bezprostredný vplyv na individuálne podniky. V skorších obdobiach väčšina autorov vnímala etické aspekty bankrotu až v momente samotného vyhlásenia bankrotu.<sup>3</sup> Neskôr sa začal klásť dôraz na jeho predikciu v skorších štádiách. Boli hľadané a testované také ukazovatele, ktoré vykazovali odchýlky od štandardných hodnôt dlhšie obdobie pred samotným bankrotom. Samozrejme ukazovateľ, ktorý by dokázal s absolútnou spoľahlivosťou predpovedať bankrot. Existuje množstvo faktorov, ktoré môžu ovplyvniť budúcu prosperitu podniku, a pritom vôbec nemusia byť zřejmé z finančných výkazov.

Ďalšou problematickou oblasťou je samotný časový faktor. Podnikové údaje sú v rámci SR zverejňované raz ročne, aj to s časovým odstupom. Podniky spravidla zostavujú účtovné závierky k 31.12. a účtovné závierky zasielajú do registra spravidla do 31.3. Zároveň sú zverejňované údaje (týka sa to stavových veličín) ovplyvňované sezónnosťou podnikania. Napríklad poľnohospodárske podniky budú k 31.12. vykazovať pomerne nízke stavy zásob, nakoľko úrodu, ktorú vypestovali počas roka už mohli dávno predať. Stavebné firmy taktiež koncom kalendárneho roka utlmujú svoju činnosť, prípadne ju koncentrujú do prác na interiéroch stavieb, čo môže súvisieť s vplyvom na úroveň zásob, pohľadávok, ale aj záväzkov.

Napriek uvedenému, je vhodné skúmať budúcu prosperitu alebo neprosperitu podnikov. Stakeholderi tým môžu získať dôležité informácie o svojich odberateľoch, dodávateľoch, zamestnávateľoch, prípadne o podnikoch do ktorých sa chystajú investovať svoje úspory. Možno samotné ukazovatele nebudú vypovedať so 100 percentnou istotou o hroziacom bankrote, môžu predstavovať „zdvihnutý ukazovák“ pre užívateľov podnikových údajov.

Je preto potrebné poznať princípy, na základe ktorých tieto ukazovatele pracujú. Samotné pomerové ukazovatele majú svoje úskalia, ktoré ich za istých podmienok môžu diskvalifikovať. Častý je výskyt logických chýb, kedy je v niektorom čiastkovom ukazovateli vykázaná v menovateli nula a vtedy celý ukazovateľ stráca význam. V niektorých prípadoch zasa môže nastať situácia, že za normálnych okolností je ukazovateľ kladný, avšak za istých podmienok môže čitateľ, aj menovateľ vykazovať záporné hodnoty a celkový vykázaný výsledok je napokon pozitívny napriek tomu, že môže ísť o extrémne nepriaznivú situáciu v podniku. Takéto ukazovatele nemožno použiť na predikčnú analýzu. Typickým príkladom je ukazovateľ ROE, ktorý vykazuje kladné hodnoty, hoci je čitateľ aj menovateľ záporný. Podniky v kríze, prípadne tesne pred bankrotom sú náchylné na vykazovanie extrémnych hodnôt.

Ukazovatele, ktoré vypovedajú o budúcich finančných ťažkostiach zosumarizovali aj autori z Českej republiky.<sup>4</sup> Skúmali, ktoré parciálne indikátory sa vyskytujú v jednotlivých modeloch a aký majú vplyv na predikciu finančného zdravia podniku. Obdobné štúdie zvyčajne vychádzajú z jestvujúcich modelov, ktoré testujú na súčasných podmienkach. Vzhľadom na množstvo modelov, ktoré sú v súčasnosti k dispozícii je iba málo autorov, ktorí sa snažia navrhnúť nový model. Je to zrejme aj z toho dôvodu, že výskyt jednotlivých čiastkových ukazovateľov sa v týchto modeloch s istou frekvenciou opakuje.

---

<sup>3</sup> podľa: KLIŠTIK, Tomáš – MIŠANKOVÁ, Mária – VALÁŠKOVÁ, Katarína – ŠVÁBOVÁ, Lucia. Bankruptcy Prevention: New Effort to Reflect on Legal and Social Changes. In *Science and Engineering Ethics*. Springer Netherlands, 2017, roč. 24, č. 2, s. 791 – 803. ISSN 1353-3452.

<sup>4</sup> OMELKA, Jiří – BERANOVÁ, Michaela – TABAS, Jakub. Comparison of the models of financial distress prediction. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno : Mendel University Press, 2013, roč. 61, č. 7, s. 2587 – 2592. ISSN 1211-8516.

Použitie týchto modelov je do veľkej miery obmedzené aj tým, že vychádzajú z historických údajov a nezohľadňujú súčasné okolnosti. Napriek tomu, pri ich testovaní vykázali istú spoľahlivosť a možno ich použiť ako indikátor možných budúcich problémov.<sup>5</sup> Hoci tieto modely nebudú asi nikdy vykazovať úplnú spoľahlivosť, možno ich považovať za indikátor možných budúcich ťažkostí.

### 3 Výskumný dizajn

Na vzorke 66 podnikov prebehlo testovanie ukazovateľov predikčnej finančnej analýzy. Vzorka podnikov bola rovnomerne rozdelená na 33 prosperujúcich a 33 neprosperujúcich podnikov. Za neprosperujúci podnik sa považoval ten, v ktorom bol vyhlásený konkurz a následne ukončil svoju podnikateľskú činnosť. Samotné vyhlásenie konkurzu sa ešte nepovažovalo za dostatočný dôvod, prečo podnik považovať za neprosperujúci, nakoľko zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov považuje podľa § 3, okrem iného, platobne neschopnú právnickú osobu, „ak nie je schopná plniť 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi.“ Napriek tomu, že v zmysle § 4 je dlžník povinný predchádzať úpadku, iba samotný úpadok bol považovaný za nedostatočné kritérium pre výskum. Z toho dôvodu bolo sledované aj splnenie ďalšej podmienky a to ukončenie podnikateľskej činnosti. Ku každému neprosperujúcemu podniku bol vybratý prosperujúci podnik. Dôraz sa kládol na to, aby podnik v čase uskutočnenia výskumu stále vykazoval činnosť a zároveň aby tvoril k neprosperujúcemu podniku pár v rámci odvetvia.

V takto vybranej vzorke 66 podnikov boli vypočítané vybrané ukazovatele predikčnej finančnej analýzy. Tie boli následne testované pomocou mediánového testu a sledovala sa ich rozlišovacia schopnosť, s akou úspešnosťou dokážu identifikovať finančné ťažkosti pri neprosperujúcich podnikoch s časovým odstupom jeden až tri roky pred bankrotom. Následne boli skúmané čiastkové ukazovatele, ktoré tvorili jednotlivé modely, ako aj ich možný vplyv na rozlišovaciu schopnosť. Taktiež boli sledované možné logické chyby pri výpočte, kedy menovateľ v rámci pomerového ukazovateľa bol tvorený takým ukazovateľom, ktorý môže často vykazovať nulu. Vtedy bolo potrebné daný podnik z testovania vylúčiť.

### 4 Výsledky výskumu

Na vybranej vzorke podnikov bolo testovaných 10 modelov, ktoré využívajú rôzne finančné údaje dostupné v účtovných závierkach. Z testovaných modelov patrilo 5 medzi modely jednorozmernej analýzy a 5 medzi modely viacrozmernej analýzy. Vo všeobecnosti možno uviesť, že lepšiu rozlišovaciu schopnosť dosiahli práve modely jednorozmernej analýzy.

V rámci tejto skupiny sa javil ako najspoľahlivejší ukazovateľ celkovej zadlženosti. Do súvisu to možno dať práve s ustanoveniami zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii. Za kritérium úpadku sa považuje platobná neschopnosť alebo predĺženie. Platobná neschopnosť spočíva v neschopnosti splatiť aspoň 2 záväzky aspoň 30 dní po lehote splatnosti. Predĺženie je definované ako presah hodnoty záväzkov nad hodnotou majetku. Zároveň musí byť splnená podmienka existencie viac ako jedného veriteľa. Prakticky možno skonštatovať, že predĺžený je ten, kto má viac ako jedného veriteľa a jeho vlastné imanie dosiahne zápornú hodnotu, keďže to sa definuje ako rozdiel majetku a záväzkov.

Zaujímavú rozlišovaciu schopnosť vykázal ukazovateľ podiel obežného majetku na krátkodobých záväzkoch. Opäť išlo o ukazovateľ, ktorý do istej miery súvisí so zadlženosťou,

---

<sup>5</sup> podľa: MACHEK, Ondřej. Long-term Predictive Ability of Bankruptcy Models in the Czech Republic: Evidence from 2007-2012. In *Central European Business Review* [online]. Praha : VŠE, 2014, roč. 3, č. 2, s. 14 – 17. ISSN 1805-4854. [cit. 2019-09-12]. Dostupné na: [https://cebr.vse.cz/artkey/cbr-201402-0003\\_Long-term-Predictive-Ability-of-Bankruptcy-Models-in-the-Czech-Republic-Evidence-from-2007-2012.php](https://cebr.vse.cz/artkey/cbr-201402-0003_Long-term-Predictive-Ability-of-Bankruptcy-Models-in-the-Czech-Republic-Evidence-from-2007-2012.php)

hoci len krátkodobou. Z výsledkov vychádza, že podniky, ktoré mali dostatočnú úroveň obežného majetku oproti krátkodobým záväzkom, sú menej náchylné na bankrot. Uvedené súvisí aj s tvorbou čistého pracovného kapitálu, ktorý zohráva dôležitú rolu, nakoľko jeho tvorbou dochádza k naplneniu zlatého bilančného pravidla. V tomto prípade je logické, že podniky, ktoré nedokážu pokryť svoje krátkodobé záväzky krátkodobým majetkom môžu byť náchylnejšie na finančné ťažkosti.

Tretiu najlepšiu rozlišovaciu schopnosť mal ukazovateľ podiel cash-flow na požičanom kapitáli. Opäť uvedené súvisí so zadlženosťou podniku, resp. so schopnosťou podniku generovať cash-flow na jednotku požičaného (cudzieho) kapitálu. Nakoľko má požičaný kapitál návratných charakter, je nutné poznamenať, že podnik musí generovať aspoň takú úroveň cash-flow, aby dokázal splatiť nákladové úroky, teda cenu tohto kapitálu. Ak by sme obrátili tento ukazovateľ, dostaneme zjednodušenú verziu ukazovateľa tokové zadlženie, ktoré vypovedá o tom, koľko rokov bude podnik splácať svoje dlhy pri danej úrovni cash-flow.

Z jednorozmerných modelov dosiahol ešte zaujímavú rozlišovaciu schopnosť ukazovateľ podielu čistého zisku na celkovom kapitáli, teda ROA. V tomto prípade však ide o logické vyústenie podnikateľského snaženia, ktoré sa má premietat' v tvorbe zisku (aj v zmysle definície podnikania podľa zákona č. 513/1991 Z. z. Obchodný zákonník). Rozlišovacia schopnosť v tomto prípade nebola až na takej úrovni, ako v prípade ukazovateľov, ktoré operujú s dlhom (či už celkovým alebo krátkodobým). Spôsobené to je najmä charakterom výsledku hospodárenia, ktorý po zákonom daných korekciách predstavuje základ dane. Aby podnikatelia dosiahli čo najvyššiu úsporu v tejto oblasti, dochádza k optimalizácii daňovej povinnosti, ktorá ma často podobu práve znižovania výsledku hospodárenia. Práve tento fakt môže prispievať k skresľovaniu výsledkov vzhľadom na predikciu finančného zdravia podniku. V tomto prípade aj prosperujúce podniky môžu mať tendenciu znižovať svoj výsledok hospodárenia (samozrejme, predpokladá sa v zákonom povolených medziach).

Jednorozmerný model s najhoršou rozlišovacou schopnosťou v rámci sledovaných modelov bol podiel čistého pracovného kapitálu na celkovom kapitáli. Ide o ukazovateľ, ktorý je do významnej miery ovplyvnený ako veľkosťou podniku, tak aj odvetvím v ktorom podnik pôsobí. Už len pri základnom členení na podniky výrobné, služieb a obchodné možno badať značné rozdiely v hodnotách obežného majetku ku celkovému majetku. Na druhej strane platí, že čistý pracovný kapitál by mal byť v zdravom podniku kladný, teda podnik by mal disponovať dostatočnou úrovňou krátkodobého majetku, aby dokázal pokryť svoje krátkodobé záväzky. Samozrejme možno predpokladať, že aj úroveň čistého pracovného kapitálu k celkovému majetku bude závisieť od odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Práve toto môže byť vysvetlením, prečo ukazovateľ v rámci skupiny jednorozmerných modelov dosiahol najhorší výsledok.

Z viacrozmerných modelov boli testované Altmanov model modifikovaný pre Českú republiku, ďalej index bonity, Springateov model, Tafflerov index a model IN05. Na testovanej vzorke podnikov dosiahol najlepšiu rozlišovaciu schopnosť Altmanov model modifikovaný pre Českú republiku. Ten sleduje ukazovatele ako podiel čistého pracovného kapitálu na celkovom kapitáli, podiel nerozdeleného zisku na celkovom kapitáli, EBIT na celkovom kapitáli, ktorý má najväčšiu váhu v rámci modelu, ďalej je to podiel trhovej hodnoty vlastného kapitálu na cudzom kapitáli, podiel tržieb na celkových aktívach a napokon podiel záväzkov po lehote splatnosti na výnosoch. V rámci tohto modelu badať niekoľko sporných ukazovateľov. V rámci ČR, ale aj SR je pomerne obťažné zistiť trhovú cenu vlastného kapitálu. Iba málo podnikov obchoduje svoje akcie na verejnom trhu. Ďalšia diskutabilná položka sú záväzky po lehote splatnosti. Z účtovných výkazov tieto záväzky nemožno zistiť. Dá sa to jedine z analytickej účtovnej evidencie podniku, resp. z knihy záväzkov, kde má podnik evidované aj dátumy splatnosti.

Druhú najlepšiu rozlišovaciu schopnosť dosiahol Springateov model. Ten operuje celkovo so štyrmi ukazovateľmi, ako podiel čistého pracovného kapitálu na celkovom kapitáli, podiel EBIT na celkovom kapitáli, ktorému prideluje najväčšiu váhu, ďalej sú to podiel EBT na krátkodobých záväzkoch a podiel tržieb na celkovom kapitáli. Zaujímavosťou je, že v porovnaní s jednorozmernými ukazovateľmi, ktoré dosahovali najvyššiu spoľahlivosť, ani jeden z týchto čiastkových ukazovateľov nesleduje finančnú štruktúru.

Spoľahlivosť pri rozlišovacej schopnosti nad 70 % dosiahol ešte index IN 05. Ten pozostáva z piatich ukazovateľov a to podielu celkového kapitálu na cudzom kapitáli, podielu EBIT na nákladových úrokoch, podielu EBIT na celkovom kapitáli, ktorý má v rámci modelu najvyššiu váhu, podiel celkových výnosov na celkovom kapitáli a podiel obežného majetku na krátkodobých záväzkoch v širšom zmysle. Model IN 05 sa zameriava na tvorbu výsledku hospodárenia, ale sleduje aj finančnú štruktúru podniku. Je však potrebné dodať, že napriek pomerne vysokej rozlišovacej schopnosti, má tento ukazovateľ obmedzené použitie. V prípade, ak podnik nevykazuje žiadne nákladové úroky, vzniká v rámci ukazovateľa logická chyba (v druhom ukazovateli dochádza k deleniu nulou), preto niekoľko podnikov muselo byť z testovania vylúčených.

Na predposlednom mieste v rámci viacrozmerných ukazovateľov skončil v testovaní index bonity. Ten pozostáva zo šiestich ukazovateľov, kde jednotlivé ukazovatele sledujú podiel cash flow na cudzom kapitáli, podiel celkového kapitálu na cudzom kapitáli, podiel zisku pred zdanením na celkovom kapitáli, ktorý má v rámci modelu najvyššiu váhu, ďalej podiel zisku pred zdanením na celkových výkonoch, podiel zásob na celkových aktívach a podiel celkových výkonov na celkovom kapitáli. Uvedeným ukazovateľom možno vyčítať azda časté opakovanie. V rámci šiestich parciálnych ukazovateľov sa vyskytuje štyrikrát celkový kapitál (alebo celkové aktíva – čo z dôvodu zachovania bilancie je totožná hodnota) dvakrát cudzí kapitál, dvakrát celkové výkony a dvakrát zisk pred zdanením. V rámci jedného z ukazovateľov sa vyskytujú aj zásoby, čo opäť má vplyv na príslušnosť k odvetviu, resp. diskriminuje odvetvia, ktoré sú nenáročné na zásoby, prípadne majú zavedený systém „just in time“.

Najmenej spoľahlivý model bol Tafflerov index, ktorý dosiahol priemernú spoľahlivosť na úrovni 61 %. Berie do úvahy štyri čiastkové ukazovatele, z ktorých najvyššiu váhu má podiel zisku pred zdanením na krátkodobých záväzkoch, ďalším čiastkovým ukazovateľom je podiel obežného majetku na cudzom kapitáli, nasleduje podiel krátkodobých záväzkov na celkovom majetku a posledným ukazovateľom je podiel tržieb na celkovom majetku. Zaujímavosťou je, že do výpočtu čiastkových ukazovateľov vstupujú podobné veličiny, ako je to v prípade modelov jednorozmernej analýzy. Napriek tomu vykazoval tento ukazovateľ neporovnateľne horšiu rozlišovaciu schopnosť s týmito modelmi. Z toho vyplýva, že dôležitý je nie len výber čiastkových ukazovateľov ale aj ich kombinácia do pomerových ukazovateľov.

## 5 Diskusia

V rámci testovania došlo k overeniu rozlišovacej schopnosti desiatich modelov, z ktorých bolo 5 jednorozmerných a 5 viacrozmerných. Jednotlivé modely vykázali rôznu mieru spoľahlivosti, avšak nás zaujímalo, na aké oblasti sa zameriavali jednotlivé modely a čo mohlo vplývať na ich rozlišovaciu schopnosť. Vo všeobecnosti sme skonštatovali, že najlepšiu rozlišovaciu schopnosť mali modely jednorozmernej predikčnej analýzy. Úplne najvyššiu úroveň spoľahlivosti dosiahol ukazovateľ celkovej zadlženosti. Hneď na druhom mieste sa umiestnil podiel obežného majetku na krátkodobých záväzkoch. Možno teda skonštatovať, že do veľkej miery vplývajú na rozlišovaciu schopnosť faktory, ako je dlh a úroveň krátkodobých záväzkov, ktoré musí podnik splatiť do jedného roka. Zaujímavý výsledok dosiahol aj ukazovateľ cash-flow na cudzom kapitáli, čo tiež súvisí so schopnosťou podniku generovať dostatočné peňažné toky na pokrytie svojich dlhov.

Pri viacrozmerných ukazovateľoch už nebola situácia taká jednoznačná, nakoľko nebola vykonaná faktorová analýza jednotlivých parciálnych zložiek, kde by sa zistilo, ktorý z ukazovateľov má najväčší vplyv na výslednú hodnotu. Istou indikáciou môžu byť pridelené váhy, avšak ani tie nemusia presne zodpovedať korešpondovať s veľkosťou vplyvu jednotlivých čiastkových ukazovateľov. V tomto prípade je dôležité odhadnúť, v akom intervale sa môžu jednotlivé čiastkové ukazovatele pohybovať. Kým zadlženosť dosahuje spravidla hodnoty do 100 %, v extrémnych prípadoch aj viac (keď je podnik predĺžený a jeho záväzky presahujú hodnotu majetku), ukazovateľ obratu aktív môže rádo dosahovať úroveň aj niekoľko násobne vyššiu. Preto častokrát tieto viacrozmerné modely častokrát „zápasia“ s porovnateľnosťou. V niektorých prípadoch sa vyskytujú v jednej rovnici percentá, koeficienty a časové obdobie súčasne. Preto je na mieste otázka, či takto skonštruovaný model má svoje opodstatnenie, keďže spočítava navzájom nesúvisiace čísla. V takýchto prípadoch by mohli priestor dostať metódy bodového hodnotenia, kde sa jednotlivým čiastkovým kritériám pridávajú body. V tom prípade ide iba o súčet bodov, čo je z metodického pohľadu správnejší postup.

Ďalšou problematickou oblasťou sú modely, ktoré podliehajú vplyvu odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Ide najmä o také modely, ktoré zohľadňujú stav zásob v podniku, štruktúru majetku, ale aj štruktúru cudzích zdrojov. Existujú odvetvia, ktoré sú náročnejšie na zásoby, a preto ich potrebujú vykazovať v dostatočnej výške, aby zabezpečili plynulý chod výroby. Na druhej strane existujú odvetvia, ktoré zásoby vôbec nepotrebujú. Štruktúra majetku tiež závisí od odvetvia v ktorom podnik pôsobí. Niektoré odvetvia sú náročnejšie na neobežný majetok, v iných zasa prevláda obežný majetok. Taktiež do istej miery môže byť aj finančná štruktúra závislá od odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Kým pre niektoré odvetvia je typické financovanie vlastným kapitálom (najmä rizikové odvetvia), v niektorých je bežná aj vyššia zadlženosť. Z uvedeného vyplýva, že akonáhle model používa ukazovateľ, ktorý je ovplyvňovaný odvetvím, v ktorom podnik pôsobí, mal by tento model byť skonštruovaný len pre dané odvetvie, resp. pre skupinu podobných odvetví.

## 6 Záver

S meniacimi sa podmienkami v ekonomike sa vyskytuje otázka, do akej miery modely predikčnej analýzy sú ešte použiteľné. Testovanie na vybranej vzorke podnikov ukázalo stále ich opodstatnenosť, aj keď môžu s istou odchýlkou vykazovať chyby. Každopádne je potrebné v prípade použitia predikčného modelu skúmať, aké ukazovatele ho tvoria, či nie sú významne ovplyvniteľné odvetvím, v ktorom podnik pôsobí a či nemajú potenciál vykazovať logické chyby. Aj z uvedeného testovania vysvitlo, že spoľahlivejšie sú modely jednorozmernej analýzy, pred viacrozmernou. Je preto vhodnejšie použiť dva, prípadne tri modely jednorozmernej analýzy, ako jeden model viacrozmernej analýzy.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v postkrízovom prostredí vybraných krajín EÚ“ v rozsahu 100%.

## Použitá literatúra (References)

Klieštik, Tomáš – Mišánková, Mária – Valášková, Katarína – Švábová, Lucia. Bankruptcy Prevention: New Effort to Reflect on Legal and Social Changes. In *Science and Engineering Ethics*. Springer Netherlands, 2017, roč. 24, č. 2, s. 791 – 803. ISSN 1353-3452.

Lukačková, Andrea - Smorada, Marián. Vybrané ukazovatele finančnej analýzy „ex ante“ a ich aplikácia v slovenských podnikoch. In *Ekonomika, financie a manažment podniku XI. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. ISBN 978-80-225-4462-7, s. 189-195

Machek, Ondřej. Long-term Predictive Ability of Bankruptcy Models in the Czech Republic: Evidence from 2007-2012. In *Central European Business Review* [online]. Praha : VŠE, 2014, roč. 3, č. 2, s. 14 – 17. ISSN 1805-4854. [cit. 2019-09-12]. Dostupné na: [https://cebr.vse.cz/artkey/cbr-201402-0003\\_Long-term-Predictive-Ability-of-Bankruptcy-Models-in-the-Czech-Republic-Evidence-from-2007-2012.php](https://cebr.vse.cz/artkey/cbr-201402-0003_Long-term-Predictive-Ability-of-Bankruptcy-Models-in-the-Czech-Republic-Evidence-from-2007-2012.php)

Omelka, Jiří – Beranová, Michaela – Tabas, Jakub. Comparison of the models of financial distress prediction. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno : Mendel University Press, 2013, roč. 61, č. 7, s. 2587 – 2592. ISSN 1211-8516.

Zopounidis, Constantin – Dimitras, Augustinos I. Multicriteria decision aid methods for the prediction of business failure. Dordrecht : Springer-Science+Business Media, 1998. 191 s. ISBN 978-1-44194787-1.

## Contact

### **Elena Fetisovová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: elena.fetisovova@euba.sk

### **Andrea Lukačková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: andrea.lukackova@euba.sk

### **Marián Smorada**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: marian.smorada@euba.sk



## Špecifikácia rozdielnosti modelov v kontexte s IT Governance Specification of model differences in the context of IT Governance

Jana Filanová

### **Abstract**

*The ever-increasing number of different views on process modeling, the different purposes of process modeling, embedded model designers and model users, as well as the number of comprehensive modeling tools available, increase the complexity of process modeling. The paper presents a metamodel that integrates various perspectives on modeling and different modeling techniques. The paper specified the differentiation of business models with respect to different approaches to process modeling in accordance with the IT Governance concept and the GoM modeling framework.*

**JEL classification:** C61, M21

**Keywords:** process modeling, metamodel, modeling techniques

### **1 Úvod**

V súčasnosti pôsobí na trhu veľké množstvo podnikov, ktoré si uvedomujú potrebu zefektívňovania svojej činnosti. Termín proces je považovaný za jeden zo základných ekonomických a manažérskych pojmov, stal sa reprezentantom revolučnej zmeny vo fungovaní podniku, ktorý zohľadňuje potreby a postavenie zákazníka.

Procesné mapovanie tvorí overený analytický a komunikačný nástroj, určený na optimalizáciu existujúcich podnikových procesov a na zavedenie novej procesne orientovanej štruktúry podniku. Je to vhodný nástroj procesného riadenia, ktorý je možné použiť na lepšie pochopenie existujúcich podnikových procesov a na odstránenie nepotrebných procesov, alebo zjednodušenie tých procesov, ktoré vyžadujú zmenu. Procesné mapovanie poskytuje overenú metodológiu na identifikáciu existujúcich procesov v podniku a používa sa aj pre reinžiniering procesov.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Jednou z významných funkcionalít IT v kontexte s IT Governance je modelovanie procesov v podniku. Súčasťou analýzy a modelovania procesov je procesné mapovanie, t. j. vytváranie procesných máp (modelov). Procesná mapa zobrazuje vstupno-výstupné vzťahy procesov, aktivít a útvarov. Pomocou postupnosti procesných krokov sú zdokumentované aktivity nutné k transformácii vstupov na výstupy. Pomocou procesného mapovania je možné identifikovať kritické rozhrania, časové prekryvia podprocesov, prípadne slabé miesta (nelogické, chýbajúce alebo nadbytočné kroky). Na základe procesných máp je tiež možné pripraviť simuláciu procesu alebo kalkulovať náklady založené na činnostiach (ABC – Activity Based Costing). Kľúčové body procesného mapovania sú (Fiala & Ministr, 2003) :

- grafické znázornenie prvkov (objekty, informácie) a činností (manuálne alebo automatizované) – účelom je správne a prehľadné znázornenie,
- z procesnej mapy musí byť zreteľné, aké činnosti má systém vykonávať na základe toho, ako je systém navrhnutý,
- procesná mapa by mala byť konzistentná a hierarchicky usporiadaná – hlavné činnosti na najvyššej úrovni a detaily na nižších úrovniach,
- zaznamenávanie všetkých rozhodnutí a pravidelných hodnotení vývoja procesnej mapy.

Aby mohli byť procesy správne pochopené, a tiež prehľadné, je vhodné na ich znázornenie použiť diagramový model. Jedná sa o univerzálny prostriedok, ktorému rozumie analytik, a taktiež ho je schopný pochopiť aj manažér (zákazník). Diagramový model modelujúci procesy sa môže nazvať viacerými spôsobmi. V praxi je možné sa bežne stretnúť s názvami ako sú: procesná mapa, procesný diagram, workflow diagram, diagram dátových tokov alebo tiež diagram aktivít.

Modelovanie je proces vytvárania modelu systému na základe určitých znalostí. Tento proces je obecné veľmi náročný a často vyžaduje znalosti z viacerých odborov. Kvalita vytvoreného modelu často zásadným spôsobom ovplyvňuje výsledky získané neskorším experimentovaním (Filanová, 2017).

Popularita rôznych prístupov riadenia procesov ako Lean Management (Womack et al., 1991), Cost-Based Costing (Tunney & Reeve, 1992), Total Quality Management (Oakland, 1993), Reengineering Business Process (Hammer & Champy, 1993), Inovácia procesov (Davenport, 1992), Workflow Management (Georgakopoulos et al., 1995) a riadenie dodávateľského reťazca (Poirier, 1999) majú dva zásadné vplyvy na požiadavky pri procesnom modelovaní. Po prvé, počet a rôznorodosť modelových dizajnérov a používateľov sa enormne rozšíril. Do návrhu procesných modelov sa čoraz viac zapájajú najmä zástupcovia rôznych obchodných a technických oddelení, ktorí nemusia byť nevyhnutne expertmi na modelovanie. V dôsledku toho rastie význam zrozumiteľnosti procesných modelov. Po druhé, rastie počet a rôznorodosť procesných modelov. Okrem "tradičného" používania procesných modelov v rámci softvérového inžinierstva sa tieto modely čoraz viac používajú na čisto organizačné účely, ako je reorganizácia procesov, certifikácia, kalkulácia založená na aktivitách alebo plánovaní ľudských zdrojov (Becker et al., 2000).

Návrh integrovaných procesných modelov sa stáva komplexnou výzvou najmä v projektoch súvisiacich s riadením podnikových procesov. Problém nastáva, ak sa návrh modelu považuje za doménu "špecialistov na modelovanie", ktorí budú jediní, čo rozumejú svojim modelom. Na rozdiel od toho by mal model podnikového procesu slúžiť ako komunikačná základňa pre všetky zainteresované osoby. Z toho dôvodu môže byť kvalita procesných modelov nad rámec plnenia syntaktických pravidiel definovaných ako "vhodné na použitie".

## **2.1 Metamodelovanie**

Metamodelovanie sa využíva hlavne na opis a tvorbu nových metodológií, pri implementácii metodológií v CASE nástrojoch, pri štruktúrovaní repozitárov, pri integrácii systémov, pri generovaní programov z modelov, generovaní reportov a kontrole modelov. Znalosť metamodelov môžeme tiež využiť na flexibilný návrh informačného systému pomocou generických modelov (Kelly, 1997).

Metamodelovanie môžeme chápať ako nadstavbu modelovania s výraznými prvkami abstrakcie, rovnako ako modelovanie chápeme ako abstrakciu a simplifikáciu skutočnosti. V informatike sa prefix „meta“ používa ako výraz zovšeobecnenia, čo môžeme vyjadriť na príklade, kedy samotný metajazyk je jazykom, ktorý je schopný opísať jazyky; metadata sú data opisujúce dáta, a teda metamodel je model, ktorý opisuje bežný model. Hlavným dôvodom vzniku metamodelovania bola potreba opísať rôzne dátové štruktúry, ktoré sú používané ako komponenty bežne navrhovaných modelov.

Problematikou použitia prefixu „meta“ ako významu „o úroveň vyššie“ sa zaoberá napríklad Řepa (2012). Metamodel vychádza z opisu modelu ako systému používaného na vývoj aplikácií, informačných systémov a simulácií; napr. podnikových procesov. Samotný model je teda účelovou abstrakciou reality, pri ktorej sa v maximálnej miere vynechávajú údaje nepotrebné na vypovedajúcu vlastnosť modelu, a súčasne je nutné dostatočným spôsobom

zachytiť existujúci stav skutočnosti. Rovnako ako modely, aj metamodely sú značne rozdielne v závislosti od uhla pohľadu na problematiku, či potrebách vývojárov a implementátorov. Kritický dopad na kvalitu metamodelu má znalosť a skúsenosť osôb, ktoré s ním pracujú (Řepa, 2012).

Metamodelovanie dovoľuje jednotným spôsobom opísať odlišné dátové štruktúry viacerých systémov, čo poskytuje možnosť poskladať z nich vyšší systém, ktorý dokáže pracovať s dátami systémov, z ktorých je poskladaný a pomôcť tak k ich integrácii. Na druhej strane metamodel poskytuje dobrú abstrakciu systému, vedie k vhodnému rozdeleniu systému na podsystémy, a tým pomáha zvládať komplexné projekty.

### **3 Výskumný dizajn**

Hlavným cieľom nášho výskumu bolo v súlade s koncepciou IT Governance a rámcom usmernení pre modelovanie (GoM) špecifikovať diferenciaciu podnikových modelov vzhľadom na rôzne prístupy k modelovaniu procesov.

#### **3.1 GoM metamodel**

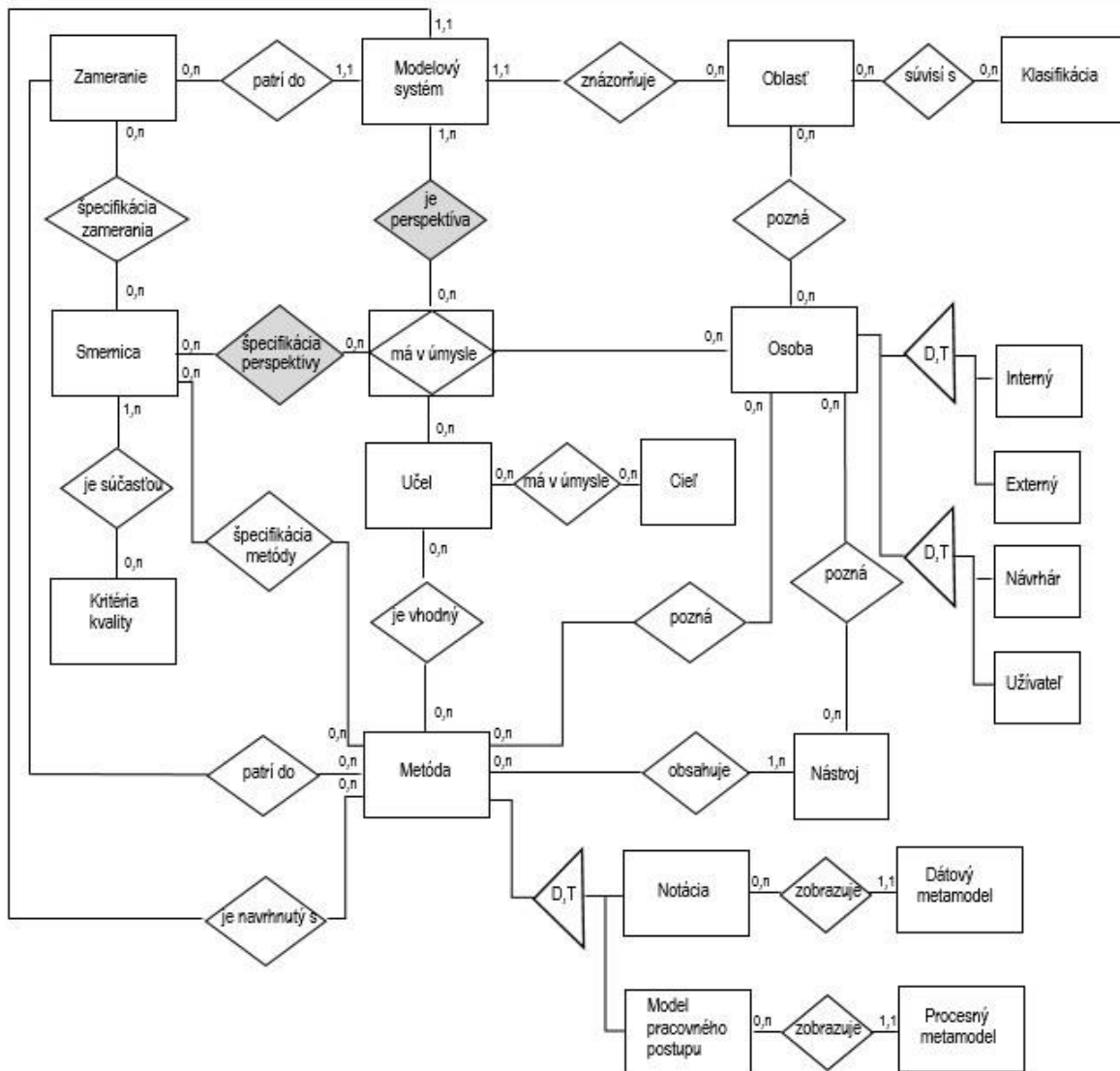
Rozdielne perspektívy procesných modelov môžu byť definované zainteresovanými osobami a ovplyvnené zámerom modelovania. Zatiaľ čo procesný model, ktorý špecifikuje pracovný postup (workflow), musí okrem iného zobrazovať regulačný tok, parametre toku dát a programu, model, ktorý sa používa v rámci organizačnej jednotky alebo na certifikačné účely, zahŕňa najmä organizačné fakty (vlastník procesu, a pod.).

Na obrázku 1 je znázornený metamodel, ktorý zohľadňuje rôzne pohľady na modelovanie a riadi sa rámcom usmernení pre modelovanie GoM. Metamodel bol navrhnutý s cieľom usporiadať a integrovať rozdielne témy projektov. Tento model ukazuje, že perspektíva je definovaná ako vzťah medzi človekom a účelom. Účel predstavuje zámer modelovania projektu. Okrem zámeru projektu je perspektíva stanovená zúčastnenými osobami. Tu rozlišujeme dva aspekty relevantnosti: existujúce metodologické poznatky (expert, nováčik), ktoré ovplyvňujú výber a konfiguráciu modelovacej techniky a úlohu (návrhár modelu alebo užívateľ, aktívna alebo reaktívna úloha), ktorá ovplyvňuje obsah modelu. Ďalšie, podrobnejšie definície pojmov perspektíva a tiež rôznych uhlov pohľadu opisuje Opdahl (1997).

Rámce na zabezpečenie kvality informačných modelov, ktoré už boli prezentované, sa väčšinou zameriavajú len na jeden druh informačných modelov, hlavne dátové modely (Moody & Shanks, 1998), prípadne sa zameriavajú len na osobitné požiadavky (Zamperoni & Löhr-Richter, 1993), alebo obsahujú vyjadrenia na takej vysokej úrovni, že je ťažké odvodiť užitočné odporúčania pre modelovanie (Lindland et al., 1994).

Cieľom usmernení pre modelovanie (GoM) je vypracovanie špecifických návrhov odporúčaní s cieľom zvýšiť kvalitu modelov nad rámec splnenia syntaktických pravidiel (Rosemann, 1998). Termín GoM bol vybraný ako analógia k všeobecne uznávaným účtovným zásadám (GAAP) (Davis et al., 1997).

**Obrázok 1**  
 GoM metamodel



Zdroj: Becker, J. et al. (2000). *Guidelines of Business Process Modeling*. Business Process Management, Models, Techniques, and Empirical Studies. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2000

Na jednej strane GoM vychádza z výberu relevantných aspektov pre informačné modelovanie z GAAP; na strane druhej GoM prispôsobuje prvky existujúcich prístupov na hodnotenie informačných modelov. Pravidlá pre modelovanie GoM obsahujú šesť usmernení na zlepšenie kvality informačných modelov. Sú to zásady korektnosti, relevantnosti, ekonomickej efektívnosti, zrozumiteľnosti, porovnateľnosti a systematického návrhu. Dodržiavanie zásad správnosti, relevantnosti a ekonomickej efektívnosti je nevyhnutným predpokladom pre kvalitu modelov. Zásady jasnosti, porovnateľnosti a systematického dizajnu majú iba voliteľný charakter (Becker et al., 2000).

Smernice sa samozrejme líšia vo svojom význame pre rozličné perspektívy. Napríklad informačné modely používané vo fáze projektovania požiadaviek na vývoj individuálneho softvéru a v ideálnom prípade automaticky spracované pomocou CASE-nástrojov volajú po syntakticky správnych modeloch (priorita smernice syntaktickej korektnosti v porovnaní so smernicou zrozumiteľnosti). Na rozdiel od toho, procesné modely, ktoré sa používajú na vysvetlenie podnikového procesu koncovým užívateľom, môžu zahŕňať syntaktické chyby, ak

sú modely kompaktné a jasné, a ak je ekonomická efektívnosť a jasnosť dôležitejšia. Preto je potrebné definovať aj špecifikáciu perspektívy v rámci usmernení pre modelovanie GoM.

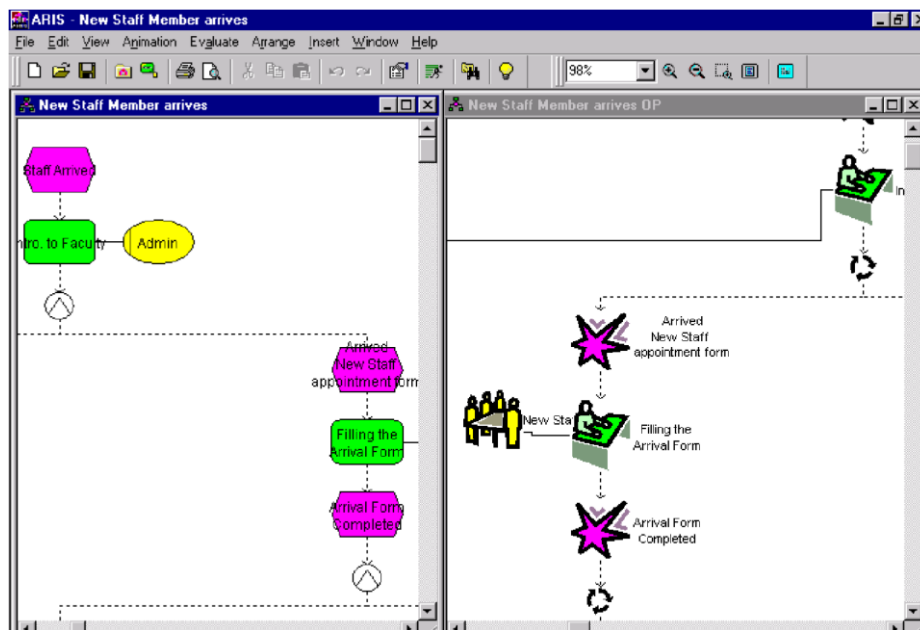
#### 4 Výsledky výskumu a diskusia

V tejto kapitole bude vysvetlených šesť spôsobov prispôbenia rôznych perspektív. Majú navzájom doplnkový vzťah, čo znamená, že môžu byť použité v kombinácii. Predpokladáme, že aplikácia smernice relevantnosti znižuje komplexnosť modelu pre každú individuálnu perspektívu.

##### 4.1 Rozdielne možnosti špecifikácie

Rozdielne možnosti špecifikácie vzniknú, ak sú modely dvoch perspektív, týkajúce sa počtu a pomenovania informačných objektov, identické, ale odlišné v ich reprezentácii. Tento druh diferenciácie modelu je viac determinovaný spôsobom použitia modelu ako obsahom modelu. To môže byť realizované s "primeraným úsilím", ak je umiestnenie identické, no forma, farba, veľkosť objektov sú odlišné. Transformácia "typických" informačných modelov s cyklami a štvorcami do farebnejších, viac-menej samozrejmych modelov je dôležitá pre akceptáciu v obchodných oddeleniach. Príkladom, ako môže vyzerat' procesný model navrhnutý pre koncových používateľov z obchodných oddelení, je ARIS Easy Design (obrázok 2).

**Obrázok 2**  
ARIS Easy Design



Zdroj: Becker, J. et al. (2000). *Guidelines of Business Process Modeling*. Business Process Management, Models, Techniques, and Empirical Studies. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2000

Rôznorodé konvencie rozloženia sa stávajú oveľa ťažšie zvládnuteľné, ak sa líši aj umiestnenie informačných objektov. Jedným z príkladov je, že rôzne typy subjektov majú rôzny význam pre rôznych používateľov. Preto by v každom modeli mali byť rôzne typy entít priamo v strede modelu, čo je oblasť, ktorej sa venuje najväčšia pozornosť. Na to sú potrebné sofistikované algoritmy, ktoré optimalizujú modely týkajúce sa metrík, ako je minimálna (priemerná, maximálna) dĺžka hrán alebo minimálny počet priechodov. Možnými obmedzeniami by bolo povoliť iba dva smery (vertikálny, horizontálny) alebo symetriu (napr. potomkovia v hierarchiách).

#### **4.2 Rozdielne názvoslovie**

Rozdielne názvoslovie v modeloch súvisiacich s rôznymi perspektívami má veľký význam v distribuovaných, najmä medzinárodných modelových projektoch a vyžaduje možnosť spravovať synonymá pre príslušné modelové prvky. Odporúča sa použiť obchodný katalóg, ktorý definuje a spája hlavné pojmy v rámci spoločnosti. Okrem toho by mal jeden klastor katalógu obchodných termínov, ako súčasť metamodelu, definovať jednotky, ktoré sú relevantné pre informačné modelovanie (napr. typ entity, kardinálnosť). Medzi jednotlivými obchodnými podmienkami existujú typické sémantické vzťahy, ako napríklad „súvisí s“, „klasifikuje“, „je súčasťou“, „je“ alebo „je synonymom“. Katalóg obchodných termínov by mal nahradiť existujúce (textové) slovníky a mal by byť v maximálnej možnej miere dokončený pred začiatkom činností modelovania procesov. Atribúty obchodných podmienok obsahujú odkazy na rôzne účely a charakterizujú pojem, napr. ako špecifický softvérový termín (napr. "Kódex spoločnosti" v rámci SAP R/3) alebo na špecifické kvalifikácie (napr. nemecký termín "Unternehmen" pre používateľov modelu oboznámených s nemeckým jazykom). Užívateľ alebo skupina užívateľov má zodpovedajúce atribúty, takže pre každého používateľa (skupinu) je možné automaticky vybrať zodpovedajúce výrazy.

#### **4.3 Rozdielne informačné objekty**

V porovnaní s rôznymi konvenciami usporiadania alebo pomenovania sú perspektívy oveľa osobnejšie, keď sú využívané rôzne informačné objekty. Napríklad vývojár pracovných postupov by nemal záujem o podrobný opis manuálnych funkcií v rámci procesu, zatiaľ čo niekto, kto je zodpovedný za implementáciu kalkulácie založenej na aktivitách, sa môže zaujímať najmä o tieto časovo závislé funkcie, porovnanie požiadaviek na riadenie pracovného toku a nákladov založených na činnostiach).

Na druhej strane, nárazové úlohy zobrazené v modeli procesu nemusia byť dôležité pre niekoho, kto píše organizačnú príručku, zatiaľ čo majú špecifický význam pre osobu, ktorá je zodpovedná za prispôbenie softvéru ERP. V ďalšom kroku je možné diskutovať o význame atribútov každého objektu alebo príslušného stupňa špecializácie pre každú perspektívu. Relevantné objekty určujú nielen účel, ale aj úlohu. Napríklad lekár má inú perspektívu (iný uhol pohľadu) v tom istom procese ako pacient a osoba, ktorá umožňuje cestovné výdavky má iný uhol pohľadu ako osoba, ktorá o výdavky požiada. Preto možno rôzne perspektívy charakterizovať ako rôzne projekcie na jednom spoločnom modeli. Aj keď je to veľmi nákladné na realizáciu, je to jedna z najdôležitejších foriem na charakteristiku individuálnych perspektív.

#### **4.4 Rôzne typy informačných objektov**

V niektorých prípadoch môžu byť požiadavky rôznych perspektív zovšeobecnené tak, že medzi perspektívou a typmi informačných objektov (napr. typ entity, typ organizačnej jednotky, atď.) spoločného metamodelu môže byť identifikovaný vzťah relevantnosti. To znamená, že rôzne perspektívy možno charakterizovať ako rôzne projekcie na spoločnom metamodeli. Napríklad je nevyhnutné zobrazovať úlohu typu objektu v modeli pracovného toku (workflow), zatiaľ čo v referenčných modeloch špecifických pre systém ERP, ako sú modely z organizačných jednotiek systému SAP alebo BAAN (napr. kód spoločnosti, závod alebo predajná organizácia v systéme) sú relevantné.

Táto požiadavka je už realizovaná v niektorých modelových nástrojoch. Napríklad ARIS Toolset ponúka filtre metód, ktoré redukovávajú metamodel takým spôsobom, že užívateľ nie je konfrontovaný s nadmernou zložitou vyplývajúcou z nevhodnej techniky modelovania.

#### **4.5 Rozdielne využitie techniky modelovania procesov**

Veľký počet rôznych modelovacích techník so spoločným základom (napr. Entity Relationship model alebo Petriho siete) vedie k tomu, že v mnohých prípadoch možno rozlíšiť perspektívy, pretože sa v metamodeli mierne líšia. Ako vysvetlenie sú príkladne spracované procesné reťazce riadené udalosťami (EPC). EPC pozostáva hlavne z činností, udalostí a riadiacich prietokových konektorov. Jedno pravidlo zápisu, ktoré bolo zdôraznené v EPC je, že OR konektor nikdy nie je spojený s činnosťou. Napriek tomu v najdôležitejšej knihe, ktorá využíva procesné reťazce riadené udalosťami, „Business Process Engineering“ (Scheer, 1998), zahrnuté referenčné modely nepovažujú toto pravidlo za dôležité (aby sa dosiahla vyššia zrozumiteľnosť kratších procesov).

Tento druh perspektívnej diferenciacie (rozdielnosti pohľadov) vyžaduje, aby jednotlivé pravidlá transformovali jeden model do druhého. Jedným z cieľov Pokynov pre modelovanie je identifikovať pre rozsiahle techniky modelovania, ako sú ERM alebo procesné reťazce riadené udalosťami, typické rozdiely v používaní metamodelu a pokiaľ je to možné, uprednostniť jednu alternatívu.

#### **4.6 Rozdielne metamodely**

Keďže prvých päť prístupov predpokladá, že jedna technika modelovania slúži pre všetky rôzne perspektívy, požiadavky na takýto jazyk sú pomerne vysoké. Jednotlivé perspektívy majú najvyšší stupeň individualizácie, ak sú navrhnuté s rôznymi technikami modelovania. Preto sa už dajú rozlíšiť podľa základných metamodelov. Takáto diferenciacia môže byť nevyhnutná, ak projekt BPR vyžaduje ľahko pochopiteľné modely navrhnuté napríklad s procesnými reťazcami riadenými udalosťami, zatiaľ čo zavedenie riadenia pracovného toku si vyžaduje presné Petriho siete a zvýšenie zákaznickej orientácie procesov potrebuje dodávateľsko-odberateľské protokoly. Ak je táto forma perspektívnej diferenciacie tolerovaná v rámci modelového projektu, odporúča sa navrhnuť vzťahové metamodely, t.j. také, ktoré navzájom spájajú prvky a vzťahy zúčastnených modelovacích techník. Môžu byť použité pre transformáciu horizontálneho modelu (v rámci analýzy) a pre transformáciu vertikálneho modelu (od analýzy po návrh).

### **5 Záver**

Modelovanie je proces vytvárania modelu systému na základe určitých znalostí. Tento proces je obecné veľmi náročný a často vyžaduje znalosti z viacerých odborov. Kvalita vytvoreného modelu často zásadným spôsobom ovplyvňuje výsledky získané neskorším experimentovaním.

Výsledkom analýzy procesov je procesná mapa, pomocou ktorej je možné modelovať rôzne varianty novej štruktúry, ktorá by mala kopírovať procesy v podniku. Cieľom analýzy reinžinieringu procesov je maximálne prispôsobiť podnikové procesy požiadavkám zákazníka, vylúčiť z podnikových procesov všetko zbytočné a maximalizovať pridanú hodnotu podnikových procesov.

Neustále rastúci počet rôznych pohľadov na modelovanie procesov, rôzne účely procesného modelovania, zakomponovaných návrhárov modelov a používateľov modelov, a tiež množstvo dostupných komplexných nástrojov na modelovanie zvyšujú zložitosť modelovania procesov. To znamená, že riadenie kvality procesných modelov je stále náročnejšie, a preto je potrebné, aby sa tí, ktorí sú za kvalitu procesných modelov zodpovední, riadili určitými pravidlami.

Pravidlá pre modelovanie GoM obsahujú šesť usmernení na zlepšenie kvality procesných modelov. Sú to zásady korektnosti, relevantnosti, ekonomickej efektívnosti, zrozumiteľnosti, porovnateľnosti a systematického návrhu. Dodržiavanie zásad správnosti, relevantnosti a

ekonomickej efektívnosti je nevyhnutným predpokladom pre kvalitu modelov. Zásady jasnosti, porovnateľnosti a systematického dizajnu majú iba voliteľný charakter. V článku bola v súlade s koncepciou IT Governance a rámcom usmernení pre modelovanie GoM špecifikovaná diferenciácia podnikových modelov vzhľadom na rôzne prístupy k modelovaniu procesov.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0436/17 „Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR” v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Balco, P. (2016). *IT Corporate Governance*.

[http://web.tuke.sk/fei-cit/sarnovsky/RIP/prednasky/RIP-pr\\_12-ITGovernance.pdf](http://web.tuke.sk/fei-cit/sarnovsky/RIP/prednasky/RIP-pr_12-ITGovernance.pdf)

Becker, J. et al. (2000). *Guidelines of Business Process Modeling*. Business Process Management, Models, Techniques, and Empirical Studies. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2000.

Davenport, T.H. (1992). *Process Innovation*. Reengineering Work Through Information Technology. Boston, Massachusetts, 1992.

Davis, M. et al. (1997). *UK GAAP: Generally Accepted Accounting Principles in the United Kingdom*. 5th ed., Clays Ltd, Bungay, Suffolk, 1997.

Filanová, J. (2017). *Moderné prístupy v modelovaní procesov v kontexte s IT Governance*. In Ekonomika, financie a manažment podniku – 2017, zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2017.

Georgakopoulos, D. et al. (1995). *An Overview of Workflow Management: From Process Modeling to Workflow Automation Infrastructure*. Distributed and Parallel Databases 3, 1995.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. A Manifesto for Business Revolution. London, 1993.

Hansen, B. (1994). *Autoregressive Conditional Density Estimation*, International Economic Review, 35, 1994

Chen, P. P.-S. (1997). *The Entity-Relationship Model: Toward a Unified View of Data*. ACM Transactions on Database Systems 1, 1997.

Kettinger et al. (1997). *Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools*, MIS Quarterly, 1997.

Lindland, O. I. et al. (1994). *Understanding Quality in Conceptual Modeling*. IEEE Software 11, 1994.

Moody, D. L. & Shanks, G. G. (1998). *What makes a Good Data Model? A Framework for*



*Evaluating and Improving the Quality of Entity Relationship Models*. The Australian Computer Journal, 30, 1998.

Oakland, J. S. (1993). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*. 2<sup>nd</sup> ed., Nichols Publishing, New Jersey, NJ, 1993.

Poirier, C. A. (1999). *Advanced Supply Chain Management: How to Build a Sustained Competition*. Publishers' Group West, 1999.

Rosemann, M. (1998). *Managing the Complexity of Multiperspective Information Models using the Guidelines of Modeling*. In: Fowler, D., Dawson, L. (eds.): Proceedings of the 3rd Australian Conference on Requirements Engineering. Geelong, 1998.

Scheer, A.-W. (1998). *Business Process Engineering*. 3<sup>rd</sup> ed., Springer-Verlag, Berlin et al.

Tunney, P.B. & Reeve, J.M. (1992). *The Impact of Continuous Improvement on the Design of Activity Based Cost Systems*. Journal of Cost Management, 1992.

von Uthmann, C. & Becker, J. (1999). *Guidelines of Modeling (GoM) for Business Process Simulation*. In: Scholz-Reiter, B., Stahlmann, H.-D., Nethe, A. (eds.): Process Modeling. Berlin, Heidelberg, 1999.

Womack, J. P. et al. (1991). *The Machine That Changed the World*. The Story of Lean Production. Harpercollins, 1991.

Zamperoni, A. & Löhr-Richter, P. (1993). *Enhancing the Quality of Conceptual Database Specifications through Validation*. In: Elmasri, R. A., Kouramajian, V., Thalheim, B. (eds.): Proceedings of the 12th International Conference on the Entity-Relationship Approach – ER '93. Springer-Verlag, Berlin et al., 1993.

## Contact

### **Jana Filanová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: jana.filanova@euba.sk

## Význam investícií do ľudského kapitálu a vzdelania pre ekonomický rast The importance of investing in human capital and education pre-economic growth

Eubica Foltínová

### **Abstract**

*Human capital as the element of education and knowledges is key precondition for growth of prosperity of society. Currently, no business can afford to overlook the importance of human capital. In addition to land, labor, physical capital and technological progress, human capital is another determinant of economic growth. It contributes to a faster spread of technological progress, increases the efficiency of the use of physical capital, contributes to higher productivity, so it is very important that businesses invest in human capital in the form of education. This article focuses on particularities of human capital and the importance of investment in human capital for economic growth.*

**JEL classification:** B13, C21.

**Keywords:** human capital, economic growth, investment in human capital.

### **1 Úvod**

V súčasnosti si už žiadny podnik nemôže dovoliť prehliadnúť dôležitosť ľudského kapitálu. Ľudský kapitál je popri pôde, práci, fyzickom kapitále a technologickom pokroku ďalším determinantom ekonomického rastu. Prispieva k rýchlejšiemu šíreniu technologického pokroku, zvyšuje efektívnosť využívania fyzického kapitálu, prispieva k vyššej produktivite, preto je veľmi dôležité aby podniky investovali do ľudského kapitálu vo forme vzdelávania.

### **2 Vplyv ľudského kapitálu na ekonomický rast**

Vytvárať ľudský kapitál znamená pracovať s každým človekom, vychovávať ho a vzdelávať. Hodnota každého človeka závisí od toho, koľko času a snahy venuje svojomu vzdelávaniu, rozvoju svojich schopností a zručností. Tieto prostriedky vynaložené na osobný rozvoj sú porovnateľné aj s inými druhmi kapitálu. Ľudia sa sami rozhodujú o tom, koľko do seba a svojho vzdelania investujú. Samotný ľudský kapitál je veľmi dôležitou súčasťou tvorby nového ľudského kapitálu. Ľudský kapitál má dvojedinú úlohu: je svojim tvorcom i výsledkom svojho pôsobenia. Akumulácia ľudského kapitálu ešte zvyšuje jeho vplyv na ekonomický rast.

Ekonomický rast je jedným z najdôležitejších ukazovateľov spoločenskoekonomického vývoja krajiny. Ekonomický rast predstavuje zvyšovanie reálnej produkcie danej ekonomiky v čase. Možno ho definovať ako proces zvyšujúci produkčnú kapacitu ekonomiky. Pri tomto procese dochádza ako k rastu aktuálneho objemu produkcie, tak aj k rastu schopnosti a kapacity hospodárstva produkovať tovary a služby v dlhšom časovom období. Ekonomický rast obvykle meriame ročnou mierou rastu reálneho HDP. Ak je miera ekonomického rastu vyššia ako miera rastu obyvateľstva, spoločnosť sa v priemere stáva bohatšou, pretože miera rastu agregátneho ukazovateľa v prepočte na jedného obyvateľa sa zvyšuje. Lisý (2005) definuje ekonomický rast ako zvyšovanie výstupu, pričom rozlišuje, či ide o krátkodobý alebo dlhodobý ekonomický rast. Pri krátkodobom raste ide o zvyšovanie využitia výrobných kapacít a rast reálneho HDP. Pri dlhodobom ide o expanziu, teda rozširovanie výrobných kapacít, dochádza k posunu hranice produkčných možností a rastu potenciálneho HDP. Predpokladom skutočného ekonomického rastu je rast hrubého domáceho produktu na jedného obyvateľa (Bobáková, 2017).

Faktory, ktoré ovplyvňujú schopnosť ekonomiky dosahovať ekonomický rast sú zdroje, ktoré má daná krajina k dispozícii a jej schopnosť tieto zdroje využiť. (Blašková, 2008) zaraďuje medzi zdroje ekonomického rastu:

- prírastok ponuky pracovných síl (ovplyvnený demografickým vývojom a migráciou obyvateľstva),
- prírastok fyzického kapitálu,
- investície do ľudského kapitálu (vyššie vzdelanie umožňuje využívať výkonnejšiu techniku),
- technický pokrok (vedie k efektívnemu využitiu ľudských a kapitálových zdrojov),
- riadenie a organizácia výroby.

### Tabuľka 1

Vplyv ľudského kapitálu na ekonomický rast

<b>Poznatky z výskumu vplyvu faktora ľudského kapitálu na ekonomický rast</b>	
Paul Romer	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ do neoklasického modelu ekonomického rastu zakomponoval poznatky ako vstupný faktor. Konkrétne vo svojom modeli dlhodobého rastu použil poznatky ako vstup do produkcie, ktoré majú rastúcu hraničnú produktivitu, čím zabezpečí dlhodobosť rastu. (Romer, 1986)</li><li>▪ investície do fyzického a ľudského kapitálu vytvárajú pozitívne externality. Pozitívne externality zvyšujú produktívnu kapacitu nielen investujúcich podnikov a zamestnancov, ale aj ostatných. Touto pozitívnou externalitou sú rastúce výnosy z rozsahu z investícií do ľudského kapitálu.</li></ul>
Robert Lucas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ na základe použitia skutočných makroekonomických údajov zistil, že krajiny, ktoré vynaložili zdroje do podpory vzdelania, respektíve do vedy a výskumu dosahovali v dlhodobom horizonte vyšší ekonomický rast, ako krajiny, ktoré tak neurobili. (Lucas, 1988)</li></ul>
Mankiw, Romer, Weil	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ zakomponovali investície do ľudského kapitálu do Solowho neoklasického modelu rastu. Ich hlavným zistením bolo, že rozdiel v príjme na obyvateľa medzi krajinami spočíva predovšetkým v rozdielnej miere úspor, populačnom raste a vzdelaní. (Mankiw, Romer, Weil, 1992)</li></ul>
Roberta J. Barro	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ na základe analýzy vyše sto krajín, ktorých sledované ukazovatele boli skúmané od roku 1960 do 1995 zistil, že medzi rastom indikátora hrubého domáceho produktu (HDP) na obyvateľa a priemerným počtom rokov školskej dochádzky v druhom a treťom stupni štúdia, existuje silná pozitívna väzba. Z vypracovanej analýzy vyplynulo, že krajiny, v ktorých školská dochádzka vo vyšších stupňoch štúdia bola dlhšia, dosahovali vyššie HDP na obyvateľa, ako krajiny, v ktorých bola školská dochádzka kratšia.</li></ul>

Prameň: vlastné spracovanie

Na empirických údajoch poukázalo na pozitívny vplyv faktora ľudského kapitálu pre tvorbu ekonomického rastu mnoho ďalších štúdií a výskumov (napr. Barro, 1991; Bassanini, Scarpetta, 2002; alebo Engelbrecht, 2003).

Ekonomický rast krajín ovplyvňuje produktivita práce. Rast produktivity práce tiež rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje zvyšovanie životnej úrovne obyvateľstva, pretože dôchodok na obyvateľa sa mení v priamej závislosti od zmeny produktivity práce. Vplyv vzdelania pracovnej sily na produktivitu práce je významný. Rast produktivity práce je kľúčovým činiteľom rastu HDP na obyvateľa.

### 3 Investície do ľudského kapitálu

Riadenie ľudského kapitálu ukazuje spôsoby dosahovania výhody ľudského kapitálu tým, že objasňuje, kde a aké **investície do ľudí prinášajú najväčšiu návratnosť**. V edícii Medzinárodnej organizácie práce vyšla štúdia W. Galensona a G. Pyatta (1964), ktorá ponúka **matematickú analýzu zaoberajúcu sa investíciami do ľudského kapitálu a ich vzťahom k ekonomickému rastu**. Autori identifikovali štyri faktory, ktoré môžeme nazvať reprezentantmi ľudského kapitálu – vzdelanie, zdravie, bývanie a sociálne zabezpečenie, ktoré pôsobia na kvalitu práce a tá zasa na ekonomický rast.

Novšie teórie rastu tvrdia, že investície do ľudského kapitálu, inovácií a šírenia poznatkov, zohrávajú významnú úlohu v ekonomickom raste krajiny.

Investíciami do ľudského kapitálu rozumieme všetky peňažné i nepeňažné výdavky, ktoré istým spôsobom prispievajú k zvyšovaniu úrovne ľudského kapitálu v spoločnosti. Typickými príkladmi investícií do ľudského kapitálu sú investície do vzdelávania, tréningu, vedy a výskumu.

Investovať do ľudského kapitálu možno na úrovni jednotlivca, podniku a celej spoločnosti. Princíp rozhodovania o investícii je však v zásade rovnaký. Na základe investícií do ľudského kapitálu očakáva investor výnos porovnateľný, alebo vyšší ako sú výnosy z alternatívnych investícií. Výnos nemusí byť vždy vyjadriteľný v peniazoch. Môže ísť i o výnosy, ktoré môžu mať podobu spoločenskej prestíže (jednotlivec), alebo podobu pozitívnych externalít (spoločnosť).

#### Formy investovania do ľudského kapitálu

Investície do ľudského kapitálu nepredstavujú len investície jednotlivca do svojho vzdelania, ale aj investície podniku do vzdelávania a kvalifikácie svojich zamestnancov. Investície do ľudského kapitálu sa od seba odlišujú z troch hľadísk:

- formami (vzdelávanie, tréningy na pracovisku, starostlivosť o zdravie),
- účinkami na príjmy a spotrebu
- investovanými objemami, mierami výnosu a najmä intenzitou vnímania väzby medzi investíciami a výnosmi.

Najdôležitejšími sú investície do vzdelania. Vzdelávanie a rozvoj určuje, akú váhu podniky prikladajú vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov úrovňou a štruktúrou investícií do rozvoja zamestnancov.

Na rozvoj zamestnancov sa môžeme pozeráť z rôznych uhlov, ale výsledkom vždy bude, že starostlivosť o zamestnancov v zmysle ich ďalšieho rozvoja je z pohľadu riadenia ľudských zdrojov kľúčová. Dôvodom by nemali byť argumenty ako investície do rozvoja a vzdelania zamestnancov čo je dnes bežná vec, že treba motivovať zamestnancov, dať im šancu rásť atď. Dôležité je si uvedomiť, že bez zamestnancov nemôže vytvárať podnik žiadne hodnoty, preto na efektívnom rozvoji zamestnancov nemôže byť podnik stratový. Naopak podnik môže len získať, ak je rozvoj a ďalšie vzdelávanie zamestnancov previazané so skutočnými potrebami podniku. Rozvoj zamestnancov potom môžeme chápať ako proces s trvalou pridanou hodnotou.

Investovanie do ľudského kapitálu môže podnik realizovať rôznymi formami tabuľka 3 (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

**Tabuľka 2**

Formy investovania do ľudského kapitálu

<b>Investovanie do ľudského kapitálu</b>	
Zlepšovanie zdravotného stavu	▪ organizovanie rôznych rekreačných a kúpeľných pobytov, zaistovanie pravidelných komplexných zdravotných prehliadok, návštevy plavární, budovanie fitnesscentier na pracovisku, finančnú spoluúčasť na stravovaní a pod. Vyspelé a „moderné“ podniky majú spracovaný tzv. sociálny program, v rámci ktorého sú uvedené služby a výhody pre svojich zamestnancov spravidla zaistené.
Zlepšovanie pracovných podmienok	▪ podniky zaistujú stále modernejšie a účinnejšie ochranné pracovné pomôcky, čím predchádzajú vzniku pracovných úrazov a poškodenia zdravia zamestnancov.
Skvalitňovanie a zvyšovanie pracovných schopností, vedomostí	▪ systém podnikového vzdelávania

Prameň: vlastné spracovanie podľa (Vodák, Kucharčíkova, 2007)

Na pozadí rastúcej konkurencie, rýchlych zmien a sofistikovanej komunikácie je zamestnanecká spoluúčasť základom úspechu spoločností.

Vzdelávanie zamestnancov je charakterizované ako zmena pracovného správania, vedomostí, hodnôt a motivácie, ktorými sa znižuje rozdiel medzi charakteristikou pracovníkov a požiadavkami na nich zo strany podniku.

### **Vzdelávanie zamestnancov je významný nástroj strategického riadenia podniku**

Ak dnes chce podnik dosiahnuť úspech, je ľudský kapitál významným priestorom, kde sa ešte možno odlišiť. Je preto sa musí podnik sústrediť na rozvoj a motiváciu svojich zamestnancov. Jedným z účinných nástrojov ako dosiahnuť vyššiu kvalifikáciu a pracovnú motiváciu zamestnancov je aj koncepcia vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Podmienkou funkčnosti je, aby bola súčasťou strategických plánov podniku a vychádzala zo strategického rozvoja. Koncepcii musí predchádzať seriózna analýza a identifikácia rozvojových a vzdelávacích potrieb zamestnancov.

V podnikovej praxi sa uplatňuje niekoľko nástrojov na analýzu vzdelávacích potrieb zamestnancov. Jednou z najmodernejších metód je komplexný analytický a rozvojový nástroj Corporate Development Process (CDP). Je to unikátny diagnostický a rozvojový nástroj na analýzu podniku a podporu rastu produktivity zamestnancov.

CDP je trojkrokový nástroj využívaný na:

- diagnostiku silných a slabých stránok motivácie na všetkých hierarchických úrovniach v podniku a na individuálnej úrovni
- získanie presných, konkrétnych výstupov, na ktorých miestach a úrovniach podniku je potrebné prijať opatrenia na zvýšenie úrovne motivácie zamestnancov
- analýzu a identifikáciu potrieb rozvoja ľudských zdrojov na všetkých hierarchických úrovniach podniku.

## Investície do vzdelávania

Vzdelávanie zamestnancov je považované za účinný prostriedok dosiahnutia konkurencieschopnosti prostredníctvom vyššej kvality zamestnaných ľudí, a preto úspešné podniky považujú investície na vzdelávanie pracovníkov za rovnako dôležité ako iné investície.

Podľa značnej časti empirických štúdií je ľudský kapitál (vzdelanie a školenie) kľúčovým determinantom dlhodobého ekonomického rastu. Barro (1991) konštatuje, že miera rastu reálneho HDP na obyvateľa je pozitívne korelovaná s počiatočným ľudským kapitálom a negatívne s počiatočným reálnym HDP na obyvateľa. Nepriamym prínosom vzdelaných ľudí je aj to, že neprispievajú k nadmernému rastu populácie, ktorý je bežný v rozvojových krajinách (Workie Tiruneh-Štefánik 2014).

Prieskumy zamerané na vzťah vzdelávania s ekonomickým rastom zistili, že krajiny s vyšším počtom rokov vysokoškolského vzdelávania a vyššími investíciami do vysokých škôl rastú rýchlejšie, pričom vzdelávanie sa podieľa na ekonomickom raste svojim dosahom na rast produktivity práce a pozitívnym spôsobom ovplyvňuje mieru investovania v krajine, pričom aj najkonzervatívnejšie prieskumy akceptujú, že vzdelávanie akceleruje ekonomický rast minimálne 2 % (Medved', 2011).

Na ľudský kapitál vplýva celková výchova človeka, typ vzdelania a kultúra. Vytvárať ľudský kapitál znamená pracovať s každým človekom, vychovávať ho a vzdelávať.

Vplyv štátu na množstvo ľudského kapitálu v ekonomike sa realizuje prostredníctvom špecifických inštitúcií. Sú nimi v prvom rade školy všetkých stupňov, ďalej vzdelávacie krúžky, tréningové zariadenia, školiace pracoviská, akadémie vied a ďalšie. Veľmi dôležitou inštitúciou, ktorá vytvára ľudský kapitál, je rodina, kde jednotlivец získava základné hodnoty, vedomosti a zručnosti.

Návratnosť investícií do ľudského kapitálu je spravidla dlhodobá. Investícia sa totiž spravidla nespája s konkrétnou osobou. Investuje sa do inštitúcií produkujúcich ľudský kapitál. Tie potom vytvárajú ľudský kapitál u ľudí. A až zapojenie ľudí s vysokým ľudským kapitálom do economickej aktivity prináša výnosy merateľné klasickými ekonomickými kategóriami.

Investície do ľudského kapitálu sú pre mnohé vlády neatraktívne v tom, že vyžadujú čas, kým sa ich efekt prejaví. Vzniká tak nezdravá tendencia sporiť na oblasti vzdelávania a výskumu a investovať prostriedky do odvetví, ktoré prinášajú rýchlejší zisk. Takáto stratégia však nie je dlhodobo úspešná a v konečnom dôsledku ešte prehľbuje priepasť medzi rozvinutými a transformujúcimi sa ekonomikami.

Investície do vzdelávania, zvyšovania kvalifikácie, rozvoja školstva a vedy – investície do ľudského kapitálu - sú súčasnosti rovnako, možno i viac naliehavé, ako riešenie iných problémov, s ktorými sa pasuje naša dnešná spoločnosť. Ak nebudeme investovať do ľudského kapitálu najmä mladej generácie, možno už ona nebude mať v budúcnosti dost' vedomostí a zručností na to, aby sa popasovala s problémami, ktoré prídu. I keď môže byť investovanie do ľudského kapitálu finančne náročné, musíme sa rozhodnúť – investovať, alebo zaostávať.

## Záver

Krajiny ktorým záleží na stabilných tempách ekonomického rastu musia neustále skvalitňovať vzdelávaciu politiku. V EÚ patrí vzdelávacia politika do kompetencie jednotlivých krajín. Vlády jednotlivých krajín sa snažia formulovať vzdelávaciu politiku, prostredníctvom ktorej by sa vzdelávanie stalo efektívnejším zdôrazňovalo by, že vzdelávacia politika má veľký vplyv na formovanie vlastnosti a schopnosti budúcich generácií ktoré zase

formujú budúcnosť štátu. Vzdelávanie je rovnako dôležité z hľadiska úspešného fungovania trhu práce aj v zmysle stratégie Európa 2020, ktorá ma za cieľ zvýšiť mieru zamestnanosti obyvateľov vo veku 20 až 64 rokov na 75 %, úroveň celkových investícií do výskumu a inovácií na 3 % HDP a v neposlednom rade znížiť pod 10 % podiel osôb, ktoré predčasne ukončia školskú dochádzku, a naopak dosiahnuť minimálne 40 % podiel obyvateľov vo veku 30 – 34 rokov, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie..

Je potrebné si uvedomiť, že ekonomický rast nemusí znamenať rast blahobytu. Prudký rast ekonomiky môže byť aj samoučelný a väzba medzi kvalitou života jednotlivcov a ekonomickým rastom môže byť pochybnějšía. Skutočnosť, že HDP v krajine rastie ešte neznamená, že tento rast sa odzrkadlí v raste disponibilných dôchodkov väčšiny obyvateľstva. Neznamená ani, že vzrastie zamestnanosť. V skutočnosti môže ísť o rast príjmov úzkej skupiny obyvateľstva a rast strádania zvyšku spoločnosti.

Slovensko podceňuje investície do ľudského kapitálu. Zatiaľ priťahuje investície, väčšinou do automobilového priemyslu a nie do znalostnej ekonomiky.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu projektu VEGA č. 1/0569/18, "Stabilizácia ľudského kapitálu v podnikoch SR ako imanentný determinant ich úspešnosti, konkurencieschopnosti a udržateľného rozvoja".

### **Použitá literatúra (References)**

Becker G. (1994). Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3 edition. University of Chicago Press, (March 14, 1994). 412 p. ISBN 978-0226041209.

Barro, R. J. (1991). Economic Growth in a Cross Section of Countries. In Quarterly Journal of Economics, 106(425), pp. 407–43. <http://dx.doi.org/10.2307/2937943>. ISSN 1531-4650.

Barro, R. J. (1999). Human Capital and Growth in Cross-Country Regressions. In Swedish Economic Policy Review. Vol. 6, No. 2 (Autumn, 1999), pp. 237-277. ISSN 1400-1829.

Bobáková, V. (2017): Význam ľudského kapitálu a vzdelania pre ekonomický rast. [vid 2018-06- 07]. [www.vsas.fvs.upjs.sk/files/62\\_vsas\\_2017\\_02-asopis-1\\_2018\\_final.pdf](http://www.vsas.fvs.upjs.sk/files/62_vsas_2017_02-asopis-1_2018_final.pdf).

Boarini R., Mira d'Ercole M., Liu G. (2012). Approaches to Measuring the Stock of Human Capital: A Review of Country Practices. In OECD Statistics Working Papers, 2012/04. 48 p. OECD Publishing, Paris.

Eschenbach, R. 2004. Controlling. 2. vydanie. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-7357-035-1.

Kapucian, B. 2000 : Koncepcia vzdelávania a rozvoja pracovníkov je významný nástroj strategického riadenia organizácie. [vid 2018-11- 30]. [www.etrend.sk/trend](http://www.etrend.sk/trend)

Košťuriaková M. Rozvoj a meranie ľudského potenciálu v podniku, Fraunhofer IPA Slovakia, IPA magazín.

Lucas, R. (1988). On the mechanics of economic development. In Journal of Monetary Economics. Vol. 22 (Feb., 1988), pp. 3-42. ISSN 0304-3932.

Lisý, J., et al. 2011. Ekonomický rast a ekonomický cyklus, 1.vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2011. 273 s. ISBN 978-80-8078-405-8.

Mankiw, G. N., Romer, D., Weil, D. N. (1992). A Contribution to the Empirics of Economic Growth. In The Quarterly Journal of Economics. (May 1992). pp. 407-437. ISSN 0033-5533.

Ulrich, D. – Lake, D.: Organizational Capability: Competing from the Inside out, John Wiley & Sons, New York 1990, ISBN 0471618071

Medveď, J., Nemeč, J. 2011. Verejné financie. Bratislava: SPRINT DVA, 2011. 640 s. ISBN 978-80-89393-46-6.

Mincer J. (1981). Human Capital and Economic Growth. In National Bureau of Economic Research. Working paper No. 803. 1050 Massachusetts Avenue, Cambridge MA 02138. November 1981. 30 p.

OECD [online].. Stast.oecd.org/glossary/details.asp, Štúdia OECD Insights Human Capital: How what you know shapes your life Dostupné na internete: <http://www.oecd.com> [accessed 15.12.2017]

PWC - Ľudské zdroje <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/saratoga-global-human-capital-measurement-benchmarking-services.jhtml>, [ accessed 15.12.2015]

Robert E. Lucas Jr. (1988) „On the mechanics of economic development“ Journal of Monetary Economics 22, str. 3-42.

Slušná, Ľ.(2011): Analýza vzťahu ekonomického rastu a nezamestnanosti. Published by: o. z. SOLIM. ISSN 1338-2632

Synek, M. 2006. Podniková ekonomika, 4. vydanie. Praha: C.H. BECK, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

Tvrдый, L., Šimek, M., Rievajová, E., Husáková, M., Ivan, I., Machů, M. Holešinská, L. (2007). Trh práce a vzdělanost v regionálním kontextu. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. [vid 2017-07-19]. Dostupné z: [http://rozvojobce.cz/wp-content/uploads/2007\\_VTP\\_regiony.pdf](http://rozvojobce.cz/wp-content/uploads/2007_VTP_regiony.pdf)

Veselý, A. (2006): Teorie mnohačetných forem kapitálů. Praha: FSV UK. [vid 2017-06- 07]. Dostupné z: [http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117\\_014\\_Vesely.pdf](http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf).

Vetráková, M., et al. 2011. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3



Vodák, J., et al. 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vydanie. Praha: GRADA, 2011. 237 s. ISBN 9788024736518

Vodák, J., Kucharčíková, A. 2007. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1. vydanie. Praha: GRADA, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

## **Contact**

### **Ing. Lubica Foltínová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra Podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika Slovenská republika  
e-mail: lubica.foltinova@euba.sk

# **Družstvá ako nástroj trvaloudržateľného rozvoja hospodárstva prostredníctvom družstevných hodnôt a princípov**

## **Cooperatives as a Tool of Sustainable Development of Economy through Cooperative values and principles**

**Denisa Gajdová**

### **Abstract**

*Economic and cultural reform seems to be the inevitable for the achievement and maintaining the general expectations of the increase and development of the economy on the one side and the social and industrial development on the other side. The recent years (from the beginning of crisis in 2008) has shown that cooperatives could play the key role in this efforts as the right tools combining both expectations of economies (social and economical). Europe needs to overcome the impact of the biggest financial, economic and employment crisis in the history of the European integration. It needs to show also that the global and social Europe is the right tool for the present and future centuries.*

**JEL classification:** M21, M10

**Keywords:** Cooperatives, International Co-operative Alliance, cooperative principles, Sustainable Development.

### **1 Úvod**

Cieľom európskej integrácie musí byť zlepšenie pracovných podmienok a štandardov práce a priemyselnej politiky zameranej na kvantitatívny, kvalitatívny a trvalo udržateľný rast, ktorý je potrebné realizovať v súlade s plánovanými produkčnými modelmi, pri súčasnom rešpektovaní základných práv na zamestnanie. Dôstojná práca musí byť chránená pred nekalou súťažou v rámci vnútorného trhu prostredníctvom minimálnych štandardov na pracovný čas, pracovné podmienky a mzdy. Finančná a hospodárska kríza je priamym dôsledkom voľnej deregulácie a liberalizačnej politiky posledných desaťročí. Zatiaľ, čo vnútorný trh si zachováva akú takú podobu a s tým spojenú stabilitu, jeho sociálna dimenzia riskuje pád v rámci základných sociálnych a pracovných legislatív takmer v celej Európe. Európa tak potrebuje preukázať, že je zameraná na svojich občanov a pracujúcu populáciu. V súvislosti s tým, politiky zamerané na dlhodobý rast sa snažia o spravodlivejšiu redistribúciu v tomto časovom horizonte, tak aby sa ďalšia aktivita stala trvalou (ako je to vo svojej podstate uskutočňované družstvami, družstevnými skupinami a sieťami). Vo svojej podstate by sa takáto ideálna politika mala stať, a byť považovaná, za nástroj na prekonanie krízy a predchádzanie budúcej.

### **2 Družstevné organizácie vo svete**

V rámci celosvetového prieskumu realizovaného v súvislosti s rokom 2012 vyhláseným Organizáciou spojených národov za Medzinárodný rok družstiev, bolo uskutočnené monitorovanie družstiev vo svete a celkový obrat družstevných podnikov v roku 2011 nad 100 miliónov dosahovali družstvá v rámci takmer celého sveta.

**Tabuľka 1**

Krajiny s celkovým ročným obratom družstiev nad 100 miliónov USD

krajina	Obrat (v biliónoch USD)	krajina	Obrat (v biliónoch USD)
USA	598,10	Belgicko	27,74
Francúzsko	360,68	Švédsko	23,95
Japonsko	324,17	Nórsko	20,76
Nemecko	302,94	Austrália	15,38
Holandsko	110,32	Kórejská republika	10,93
Taliansko	108,76	Írsko	6,53
Švajčiarsko	80,87	Kolumbia	5,16
Veľká Británia	76,14	Singapur	5,15
Španielsko	67,25	India	5,10
Fínsko	58,61	Poľsko	3,64
Kanada	50,67	Malajzia	2,59
Nemecko	47,67	Portugalsko	1,79
Brazília	35,69	Argentína	1,67
Rakúsko	32,42	Saudská Arábia	1,11
Nový Zéland	29,15	Iné krajiny	6,43

Zdroj: www.monitor.coop, vlastné spracovanie

V rámci prieskumu bolo tiež zistené, že najúspešnejšie družstvá pôsobia v nasledovných oblastiach:

1. poisťovníctvo – 30 %
2. poľnohospodárstvo a potravinársky priemysel – 28 %
3. spotrebné služby a maloobchod – 19 %
4. bankové a finančné služby – 8 %
5. priemysel a verejnoprospešné služby – 5 %
6. iné služby – 4 %
7. zdravotná a sociálna starostlivosť – 2 %
8. bytový priemysel – 1 %
9. iné (nešpecifikované oblasti) – 3 %

Z tohto dôvodu možno konštatovať, že družstevné podniky sú aj počas krízy schopné produkovať efektívne, za úspechom je vo všeobecnosti ich samotná podstata. Relatívna odolnosť družstevných podnikov v rámci prebiehajúcej krízy môže byť v zamestnaneckých a sociálnych družstvách zapríčinená aj posilnením zamestnaneckého vlastníctva v nich. K ich charakteristikám patrí osobitný zamestnanecký vzťah, v ktorom sú zamestnanci vlastníkami, majú suverenity v rámci podnikateľských rozhodnutí a sú plne zodpovední za voľby, ktoré uskutočnia. Rast produktivity a konkurencieschopnosti, v súčasnosti tak nevyhnutnej pri schopnosti čeliť výzvam prichádzajúcim s globálnou finančnou krízou, môže byť často odvodená od úrovne, akou sú zamestnanci zainteresovaní na finančnej účasti a skutočnej účasti na prijímaní rozhodnutí v rámci podniku. Byť členom družstevného podniku znamená neobmedzovať a predovšetkým riadiť zachovanie pracovných miest v rámci lokality, pri súčasnom zabezpečení dôležitého prvku pracovnej bezpečnosti svojim pracovníkom. Navyše, pracovné a sociálne družstvá sú schopné rozvíjať základné zručnosti, ako je schopnosť modernizovať svoju produkciu, služby alebo výrobné procesy a svojou kapacitou neustále modifikovať produkčné línie alebo služby. Táto schopnosť kombinovať flexibilitu a bezpečnosť, prispôbovať sa zmenám pri súčasnej ochrane pracovných miest a ich miestnych základov, je pravdepodobne ich hlavná sila.

### 3 Dôvody prečo sú družstvá vo svete úspešné

V rámci analýzy družstiev je nevyhnutné najskôr sumarizovať niekoľko základných charakteristík družstiev vo všeobecnosti a pracovných a sociálnych družstiev osobitne, keďže tie sa v našej legislatíve nevyskytujú. Podľa Slovenskej právnej úpravy, t.j. Obchodného zákonníka, ktorým je upravený spôsob vzniku a fungovania družstva, pričom je určená minimálna výška základného imania (1250 €), družstvo môže založiť minimálne päť fyzických osôb. Táto podmienka nemusí byť splnená ak družstvo zakladajú aspoň dve právnické osoby. Družstvo ručí za svoje záväzky svojím majetkom, členovia družstva ručia zvyčajne do výšky členských vkladov (podľa nimi schválených stanov). Orgány družstva tvoria zväčša členská schôdza (vrcholný orgán), predstavenstvo (výkonný orgán), kontrolná komisia (kontrolný orgán) – pokiaľ nejde o malé družstvo, kde členská schôdza môže nahrádzať kontrolnú komisiu. Na Slovensku sa môžeme stretnúť predovšetkým so spotrebnými, výrobnými, poľnohospodárskymi a bytovými družstvami, ktoré sú združované prostredníctvom príslušných záujmových zväzov, pričom tie sú následne (v ďalšom stupni) členmi Družstevnej únie SR.

V rámci Európskej únie a zvyšku sveta sa však môžeme stretnúť s pojmi ako je zamestnanecké družstvo alebo družstvo zamestnancov (z anglického „worker cooperative“), sociálne družstvo (z anglického „social cooperative“), prípadne iný typ zamestnancami vlastneného podniku (predovšetkým Španielske „Sociedades Laborales“).

**Zamestnanecké družstvá** sú družstvami, ktorých ústredným cieľom je tvorba a udržanie dôstojného pracovného miesta v rámci posilnenia miestneho rozvoja a perspektívy rastu blahobytu. Ich členovia sú zamestnancami podniku, ktorí sa takto spoločne rozhodli na hlavnom podnikateľskom zámere a zvolili si svojich vlastných lídrov (predstavenstvo, manažérov atď.). Tiež sa dohodli na rozdelení zisku a dvojito cieľi: a) poskytnúť spravodlivú odmenu členom-zamestnancom v podobe príjmov založených na uskutočnenej práci (v skutočnosti vyrovnanie v cene odmeny) a b) konsolidovať podnik a jeho pracovné pozície v dlhodobom časovom horizonte vybudovaním dostatočného množstva rezerv v tejto oblasti. Vo svojej podstate totiž družstevné povedomie podporuje zároveň informovanie zamestnancov a ich vzdelávanie ako predpoklad rozvoja autonómie, motivácie, zodpovednosti a zodpovednosti požadovanej hospodárskym svetom, ktorý sa stal neistým.

**Sociálne družstvá** majú primárne a všeobecne vymedzené poslanie. Sú zamerané na poskytovanie sociálnych, zdravotníckych, vzdelávacích alebo environmentálnych služieb, reintegráciu znevýhodnených a marginalizovaných zamestnancov (zdravotne postihnutých, dlhodobo nezamestnaných, bývalých trestancov, na drogách či alkohole závislých ľudí, atď.), alebo ich kombináciu. Sociálne družstvá sa najskôr objavili v Taliansku, ale v súčasnosti ich možno nájsť v rôznych krajinách EÚ, často sú regulované osobitnými národnými zákonmi. väčšina z nich je vlastnená úplne alebo prinajmenšom čiastočne zamestnancami (a takto sa snažia generovať udržateľné pracovné miesta, ako zamestnanecké družstvá), pri súčasnej možnosti alebo povinnosti (v závislosti od národnej legislatívy) zapojenia iných členov (užívateľov služieb, verejných autorít, dobrovoľníkov, atď.).

Iné typy podnikov vlastnené svojimi zamestnancami, ako sú španielske "Sociedades Laborales", majú podiel zo zamestnaneckých aj sociálnych družstiev a ústredným znakom je ich zloženie vo forme zamestnancov-členov, prostredníctvom čoho je zvýraznená tvorba trvaloudržateľných pracovných miest.

Družstevné špecifiká, ktoré možno definovať ako výhody vzhľadom na hospodársku krízu je potrebné stanoviť v rámci troch úrovní – mikroúrovne, ktorú predstavujú individuálne podniky, mezo úrovne, t.j. úrovne tvorenej podpornými podnikateľskými jednotkami a makro-

úrovne, ktorú predstavuje samotné okolie podniku. Na jednotlivých úrovniach sú predpoklady nasledovné:

**1. Mikro úroveň** (individuálne podniky)

- schopnosť mobilizovať účasť členov, predovšetkým zamestnancov podniku
- schopnosť podnikiť účasť širšieho spoločenstva (predovšetkým v prípade sociálnych družstiev)

**2. Mezo úroveň** (mobilizácia vzájomnej pomoci medzi družstvami):

- existencia podnikateľských podporných jednotiek (v oblasti vzdelávania, konzultácií a financovania) vlastnených a kontrolovaných družstevnými hnutiami
- rozvoj horizontálnych skupín/konzorcií/sietí medzi družstvami

**3. Makro úroveň** (vhodné prostredie):

- významné zastúpenie v hospodárstve
- existencia nápomocného právneho rámca, napr. tvorba nedeliteľných povinných rezerv, tvorba nebankových finančných nástrojov, regulujúcich zamestnanecké a/alebo sociálne družstvá a iné zamestnancami vlastnené podniky ako sú španielske "Sociedades Laborales", a definovanie verejných politík takýchto podnikateľských foriem.

**4 Družstevné princípy a hodnoty družstiev**

Družstvom sa označuje spoločenstvo neuzavretého počtu osôb, ktoré je založené s cieľom podnikat' alebo zabezpečiť hospodárske, sociálne prípadne iné potreby svojich členov. Často je práve druhá časť, teda uspokojovanie potrieb členov, nadradená v rámci družstevníctva, hmotnej stimulácii dôvodu vzniku a fungovania. I z toho dôvodu sa družstvá vo svojej podstate považujú za osobité typy spoločností. Na rozdiel od iných typov spoločností, ktoré sú pre budúcich podnikateľov výhodnejšie, prípadne je ich vznik podporovaný rôznymi dotáciami či aktivitami v najširšom slova zmysle zo strany štátu či miestnych samospráv, družstvá (aspoň na Slovensku) si vždy hľadali svoju cestu vzniku a vývoja samé a ich vznik bol skôr reakciou na potreby samotných zakladateľov, než iniciatívou zhora.

Medzinárodná definícia určuje, že družstvo je „autonómne združenie osôb, ktoré sa spojili dobrovoľne na zabezpečenie ich spoločných hospodárskych, sociálnych a kultúrnych potrieb a aspirácií prostredníctvom spoločne vlastneného a demokraticky kontrolovaného podniku“. Z uvedenej definície vyplýva, že družstvá sú plne zrelé súkromné podniky, v ktorých má prvok vychádzajúci z členstva („združenie členov“) prevahu nad podnikateľstvom, ktoré je nástrojom „prostredníctvom...“

Od roku 1995 je v platnosti 7 družstevných princíпов schválených Medzinárodným družstevným zväzom, ktoré sú smernicami pre pôsobenie družstiev kdekoľvek vo svete.

**Tabuľka 2**

**Družstevné princípy a ich vplyv na družstvo a spoločnosť**

Poradie	Princíp	Konkretizácia vo vnútri družstva	Dosah na spoločnosť
1.	<i>Dobro-volnosť a otvorené členstvo</i>	Družstvá sú dobrovoľné organizácie, prístupné všetkým ľuďom, ktorí sú ochotní akceptovať zodpovednosti vyplývajúce z členstva bez rodovej, sociálnej, rasovej, politickej alebo náboženskej diskriminácie	Družstvo je často využívané sociálna záchranná sieť pre obyvateľstvo na vidieku, kde je málo pracovných príležitostí a pre mladých, ktorí nemajú dostatok financií na nový dom (družstevné byty)
2.	<i>Demokratická kontrola členmi</i>	Družstvá sú demokratické organizácie, kontrolované svojimi členmi. Členovia, pôsobiaci ako zvolení zástupcovia, sú za svoju činnosť zodpovední členom.	Členský princíp 1 člen 1 hlas sa používa ako základný princíp volebného práva aj napríklad pri voľbách do územných orgánov.
3.	<i>Hospodárska účasť členov</i>	Členovia spravodlivo prispievajú k tvorbe kapitálu svojho družstva, demokraticky ho kontrolujú a majú nárok: -na podiel na zisku, -vyrovnaní podiel a -na podiel na likvidačnom zostatku.	Čím má družstvo spokojnejších členov, ktorí minimalizujú náklady a maximalizujú „benefit“, nemá spoločnosť hospodárske problémy a sociálnu nespokojnosť v regiónoch.
4.	<i>Autonómia a nezávislosť</i>	Družstvá sú autonómne, svojpomocné organizácie, kontrolované svojimi členmi. Nemajú žiadne externé riadenie, družstevné organizácie majú charakter poradenstva a realizujú najmä zastupovanie voči zahraničiu.	Ak vstupujú družstvá do spolupráce s inými organizáciami, vrátane vlád, alebo zvyšujú kapitál z vonkajších zdrojov, konajú tak za podmienok, ktoré podporujú ich družstevnú autonómiu.
5.	<i>Vzdelávanie, školenie a informovanosť</i>	Družstvá poskytujú svojim členom, zvoleným zástupcom, manažérom a zamestnancom vzdelávanie i školenia, aby títo mohli efektívne prispieť k napredovaniu svojich družstiev. Súčasne fungujú družstevné školy na 2. stupni.	Družstevné organizácie informujú širokú verejnosť, najmä mládež, ženy a iné ohrozené skupiny (ŽTP/S), ako aj významné osobnosti, o podstate a výhodách družstevníctva.
6.	<i>Spolu-práca medzi družstvámi</i>	Družstvá slúžia svojim členom, pričom posilňujú družstevné hnutie spoluprácou prostredníctvom miestnych, národných, regionálnych a medzinárodných.	Družstvá dokážu spolupracovať aj s veľkými strategickými partnermi a vstupovať do národných a nadnárodných reťazí.
7.	<i>Zodpovednosť za komunitu</i>	Družstvá sa usilujú o trvale udržateľný rozvoj svojich komunít.	V rámci jednotlivých odvetví sa vytvárajú rôzne spolupracujúce podniky, komunity...

Zdroj: ŠUBERTOVIÁ, Elena. Spoločensky zodpovedné podnikanie družstiev vo svete a v Slovenskej republike. In Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja : [zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3259-4, s. 183

Pre družstvo platí, že je predovšetkým dobrovoľným združením osôb (a nie kapitálu), **prvý družstevný princíp**, zabezpečujúcim uspokojenie hospodárskych a kultúrnych potrieb a aspirácií družstevných členov je zabezpečené prostredníctvom demokratickej kontroly samotnými členmi, ktorí aktívne participujú na riadení a manažmente podniku prostredníctvom rovnakých hlasovacích práv (**druhý družstevný princíp**). Taktiež treba zdôrazniť, že družstevní členovia ako hlavní účastníci v rámci miestnych spoločenstiev, ako zamestnanci, výrobcovia, spotrebitelia, užívatelia služieb, obyvatelia atď. a tak družstvá sú prinútené explicitne prispievať k trvaloudržateľnému rozvoju spoločenstva (**siedmy družstevný princíp**). Nedávno prijatá iniciatíva (Európskym hospodárskym a sociálnym výborom EESC) „Názor družstiev a reštrukturalizácia“ uznáva, že družstvá uskutočňujú reštrukturalizáciu

sociálne zodpovedným spôsobom a podčiarkuje „špecifické družstevné riadiace modely, založené na spoločnom vlastníctve, demokratickej účasti a kontrole členov, ako aj schopnosť družstiev spoliehať sa na vlastné finančné zdroje a podporné siete, vysvetľuje prečo sú družstvá flexibilnejšie a inovatívnejšie v riadení reštrukturalizácie počas obdobia ako aj tvorbe nových podnikov“.

V prípade členov-zamestnancov (ktorí sú v rámci zamestnaneckých aj sociálnych družstiev), má praktikovanie demokratickej kontroly a spoločného vlastnícka osobitný význam v súvislosti s členským zapojením: demokratická kontrola podnikovými zamestnancami, vyjadrená rovnakými hlasovacími právami (jeden člen – jeden hlas, nie jedna účasťina – jeden hlas), vplýva na to, že rozhodovanie o podnikateľských stratégiách sa uskutoční v rámci zamestnancov samotných, niekedy má hlboký dopad na riadenie, výrobu a procesy a schopnosť prijať zmeny. V období krízy, táto skutočnosť môže viesť k veľmi rýchlym rozhodnutiam, konštruktívnym (napríklad ako je zníženie nákladov) ale aj štruktúrnym zmenám. Čím viac sú členovia-zamestnanci informovaní a dobre školení pri prijímaní spoločných rozhodnutí, tým lepšie budú schopní čeliť výzvam krízy prostredníctvom rýchleho, vhodného a správneho prijímania rozhodnutí s veľmi krátkym časom na ich implementáciu do podnikových procesov, keďže prijímatelia rozhodnutí sú sami ich vykonávatelia.

V súlade s tretím družstevným princípom členovia družstva prispievajú rovnako v rámci majetku podniku prostredníctvom finančnej účasti, ktorá môže byť buď symbolická alebo trvalejšia, ale vždy sa vzťahujúca na rovnakú účasť vo vlastníctve bez narušenia vyššie uvedeného demokratického princípu. Skutočnosť, že každý člen vlastní časť spoločného majetku družstva robí každého člena zodpovedného za budúcnosť jeho/jej podniku (ktorý je pre zamestnancov-členov, predpokladom jeho/jej vlastnej budúcnosti a udržania zamestnania a preto členovia tak inak pristupujú k riziku spojenému s rastom a stabilitou podniku. Iný aspekt tohto princípu je, že obmedzená časť ročného zisku/výnosu je rozdelená členom, nie je to návratnosť investícií ale považuje sa to za ročné vyrovnanie k cene transakcií medzi družstvom a jeho členmi, v prípade zamestnaneckých a sociálnych družstiev, je to príspevok k zamestnaneckým-členským odmenám. Ďalšia časť ročného prebytku je zvyčajne pripísaná do rezervného fondu, ktorý je spoločným vlastníctvom družstiev. **Tretí družstevný princíp** hovorí, že „členovia alokujú svoje prebytky pre (...) rozvoj svojich družstiev, časť z ktorých je prinajmenšom nedeliteľných“: rezervy sú vo všeobecnosti praxou vo všetkých družstvách vo svete, bez ohľadu na ich rôzne zameranie a aktivity. Tieto rezervy sú základným nástrojom na zabezpečenie finančnej stability podniku: sú kompenzáciou pre štruktúrne obmedzenia účastinného kapitálu v družstvách a chránia ich pred dlhmi a poškodeniami zo strany trhov. Existujú družstvá, ktoré značne posilnili počas rokov, vytvoriac v rámci rezerv prostriedky, ktoré sú oveľa vyššie ako ich účastinný kapitál.

Tento princíp prináša možnosť, že rezervy môžu byť nedeliteľné: v časti krajín EÚ (ako je Francúzsko, Taliansko, Španielsko a Portugalsko), nedeliteľnosť rezerv je zákonom povinná ešte aj po likvidácii podniku. V týchto krajinách, v prípade zániku družstva, sú rezervy prenesené na inštitúciu podporujúcu družstvá, ako je družstevný rozvojový fond.

Nedeliteľné rezervy sú kľúčovou cestou na vyjadrenie toho, že družstvá sú nadgeneračné podniky, ktoré prostredníctvom tohto vyjadrujú udržateľnosť pracovných miest v rámci nich. Navyše tieto môžu fungovať ako prekážka proti akvizícii či prebratiu podniku zvonku, pri ktorej by preberajúci podnik automaticky nezískal kontrolu nad týmito fondmi.

Družstevný spôsob fungovania je postavený na ďalšom významnom princípe (**šiesty družstevný princíp**), ktorý sa vzťahuje na širšie družstevné hnutie, ku ktorému jednotlivé družstvá patria a prispievajú. Tento princíp interkooperácie je implementovaný prostredníctvom tvorby a rozvoja rôznych podnikov ako sú podnikateľské podporné inštitúcie,

konzorciá a federácie a zohráva základnú úlohu pri dlhodobom rozvoji družstiev. Prax interkooperácie v skutočnosti posilňuje **štvrtý družstevný princíp** (autonómiu a nezávislosť družstiev), vychádzajúc z toho že podporné inštitúcie prináležia samotným družstvám, ktoré aktívne prispeli k ich tvorbe. Hoci družstvá často spolupracujú s verejnými autoritami prostredníctvom verejných zmlúv, koncesií a pod. inštitúcie podporujúce družstvá prinášajú hlavný zdroj družstevného rozvoja, pretože sú navrhnuté pre osobitné potreby družstiev. Tento šiesty princíp je taktiež spojený so siedmym a posledným, ktorý vyjadruje to, že družstvá by mali mať osobitný záujem o spoločenstvo, ktoré ich obklopuje. Oba princípy poskytujú víziu, ktorá jednoducho prevyšuje individuálny podnik.

Podpora informovania, vzdelávania a školenia zdôraznená **v piatom družstevnom princípe** nie je len nástroj ale tiež základný predpoklad pre efektívny rozvoj družstevnej racionality a identity na všetkých úrovniach družstevných procesov. V družstvách je jasne viditeľné aké je širšie informovanie kľúčové na dosiahnutie účasti na zodpovednosti a odstránení informačných asymetrií vo vnútri podniku.

Vzdelávanie je tiež jedno z hlavných poslaní mezoúrovne podnikateľských podporných inštitúcií a je základom samotného družstevného rozvoja: zamestnanci-členovia ťažko prijímajú správne rozhodnutia ak nie sú vhodne školení. Všetky tieto charakteristiky sú osobitne významné v období krízy, v rámci ktorej podnikateľská bystrozrakosť a rýchle rozhodnutia sú kľúčové faktory prežitia a rozvoja podniku. Hoci prostredníctvom svojich funkcií v rôznych podobách a na rôznych stupňoch, v rámci rôznych národných súvislostí, uvedený šiesty družstevný princíp (spolupráca medzi družstvami) je nenahraditeľný nástroj v rukách družstiev zameraný na kapitalizáciu ich hospodárskych a ľudských zdrojov a robí ich konkurencieschopnejšími na trhu. Zoskupenia medzi družstvami môžu nadobudnúť rôzne spôsoby: môže ísť o jednoduché siete a tvorbu konzorcií (družstvá družstiev) až po veľké a užšie spojené skupiny. Majú podobu horizontálnych štruktúr, ktoré odrážajú demokraticky riadený systém vytvorený individuálnymi družstvami.

Súdržný systém reprezentovania a spájania a právny družstevný rámec môžu byť rozhodujúcimi prvkami pre plné dosiahnutie družstevného modelu na národnej a medzinárodnej úrovni.

Definícia a sedem fungujúcich princípov, ktoré boli celosvetovo uznané, najskôr v rámci samotného družstevného hnutia a potom medzinárodným spoločenstvom prostredníctvom ILO Odporúčania 193/2002 o podpore družstiev, slúžili ako základ pre definovanie národnej družstevnej legislatívy existujúcej vo väčšine krajín EÚ a sveta.

## 5 Záver

Spolu s nedostatkom časových nástrojov (ako sú znižovania miezd a pod.), ktoré sú realizované prostredníctvom demokratického rozhodovania, sa družstvá často snažia prijímať nástroje zamerané na dlhodobý časový horizont, ako je investovanie do technológií alebo iné štrukturálne zmeny v rámci výrobných procesov (často využívajúc finančné rezervy, ktoré sú výsledkom systematickej akumulácie kapitálu posilneného v rámci ich princípov). Súčasne s tým mobilizácia účasti širšej komunity (osobitne v prípade sociálnych družstiev) robí družstvá osobitne vhodné pre sociálne inovácie kombinujúc zodpovednosť za novovznikajúce potreby a konkurencieschopnosť. Tiež si je možné všimnúť na makroúrovni to, že tieto krajiny kde zamestnanecké a sociálne družstvá a iné, zamestnancami vlastnené podniky existujú preukazujú vysoký stupeň odolnosti.



### **Poznámka**

Tento príspevok bol spracovaný ako výsledok projektu “Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu“ 1/0340/19.

### **Použitá literatúra (References)**

Bajo, C. S. – Roelants, B. (2011): Capital and the Debt Trap. Learning from cooperatives in the global crisis, Basinstoke: Palgrave Macmillan, str. 108, dostupné na [www.cecop.org](http://www.cecop.org), 18. 11. 2019

CICOPA (2005), World Declaration on Worker Cooperatives, dostupné na [ww.cicopa.coop](http://ww.cicopa.coop), 13. 4. 2019

CICOPA (2011), World Standards of Social Cooperatives, dostupné na [www.cicopa.coop](http://www.cicopa.coop), 19. 6. 2012

Coop FR, Top 100 des Entreprises Coopératives et panorama sectoriel. Édition 2010, available on [www.entreprises.coop](http://www.entreprises.coop), 18. 11. 2012

EACB (2010), European Cooperative banks in the financial and economic turmoil - first assessment, dostupné na [www.eurocoopbanks.coop](http://www.eurocoopbanks.coop), 16. 6. 2012

Euricse (2011), La cooperazione in Italia - 1st Rapporto Euricse, dostupné na [www.euricse.eu](http://www.euricse.eu), 15. 11. 2019

European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion website: <http://ec.europa.eu/social>, 18. 4. 2019

Eurostat (2007), Euro Area and EU27 unemployment down to 7.0%, 93/2007, dostupné na [www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu), 18. 11. 2012

European Commission (2011), Employment and Social Developments in Europe, dostupné na [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), 18.11.2019

Gajdová, D. (2011). Vplyv krízy na družstvá = Impact of the crisis to a cooperative, In Ochrana hospodárskej súťaže - globálna hospodárska kríza II. [elektronický zdroj] : zborník vedeckých prác / Darina Zwiebová a kolektív ; zostavil Martin Matušovič. - Šoporňa : Ľuboš Janica, 2011. - ISBN 978-80-970622-1-7

International Labour Office (2012), Global Employment Trends 2012: Preventing a deeper jobs crisis, Geneva: ILO

Ministerio de Empleo y de Seguridad Social (2012), Avance - Resumen Situación empresas de economía social y sus trabajadores en situación de alta en la seguridad social, str. 1, dostupné na [www.empleo.gob.es](http://www.empleo.gob.es), 5. 4. 2012

Šúbertová, E. (2011) Spoločensky zodpovedné podnikanie družstiev vo svete a v Slovenskej republike. In Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na

Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja : [zborník vedeckých prác]. - Bratislava :  
Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3259-4, s. 180-189. VEGA 1/0657/10.  
www.dursr.sk, 12. 3. 2019

## **Contact**

### **Denisa Gajdová, Ing. PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: denisa.gajdova@euba.sk

## Vplyv open spac na duševné zdravie zamestnancov Open Space impact on the mental health of employees

Hana Gažová Adamková

### **Abstract**

*The paper focuses on the issue of creating an effective working environment for employees. Its primary focus is on comparing the advantages and disadvantages of two types of offices: open space and cellular office. The aim of the paper is to determine the level of employee satisfaction and identify individual factors that employees perceive as essential in terms of their performance and well-being. Surveys show that employees perceive open space rather negative and give various reasons for dissatisfaction. These reasons have a direct or indirect impact on employees' mental health. The results showed that the project open space should be handled carefully and take particular account of their negative aspects that are important to employees.*

**JEL classification: M 12**

**Keywords: open space, mental health, contentment**

### **1 Úvod**

Pracovné prostredie sa podľa vyhlášky MZSR č. 542/2007 Z.z chápe ako „súbor priestorových, materiálnych, fyzikálnych, chemických, mikroklimatických, fyziologických, psychologických, sociálnych a iných podmienok, v ktorých sa realizuje výrobný, resp. pracovný proces a ktoré ovplyvňujú výsledky výroby, resp. práce, motiváciu, výkon, psychiku, bezpečnosť a zdravie zamestnancov.“<sup>1</sup> Pracovné prostredie je tvorené hmotnými a nehmotnými faktormi, ktoré priamo pôsobia na zamestnanca a jeho prácu. Štandardne sa klasifikuje podľa veľkosti a počtu zamestnancov v priestore na mikro, mezo a makro pracovné prostredie.<sup>2</sup> Mikropracovné prostredie je možné označiť prostredie „jedného človeka“. Jeho súčasťou je pracovné miesto, pracovná pozícia, pracovné zaradenie a základné pracovisko. Kvalita a subjektívne vnímanie mikropracovného prostredia zamestnancom, ovplyvňuje jeho postoj k práci, motiváciu, výkonnosť, psychické nastavenie a má dosah na celkové duševné zdravie. Mezopracovné prostredie je prostredie dvoch a viac ľudí, v ktorom vykonávajú pracovnú činnosť buď samostatne alebo v kooperácii. Ide o prácu v pracovnom tíme, pracovnej skupine, výrobnej prevádzke apod. Vyžaduje vyžívanie určitej miery komunikácie a kooperácie. Takéto prostredie rovnako pôsobí na duševné zdravie cez subjektívne vnímanie vzájomných vzťahov. Celkové pracovné prostredie z vonkajšieho pohľadu predstavuje makropracovné prostredie. Ide napríklad o výrobné haly, budovy, prevádzky, veľké koncerny a ich globálne vnímanie zamestnancami. Kvalita pracovného prostredia a druh pracovnej záťaže, či už fyzickej, psychickej alebo senzorickej, má významný vplyv na celkové zdravie zamestnancov.

Pracovné podmienky sú definované ako „súhrn faktorov priamo alebo nepriamo pôsobiacich na zdravie a pracovnú výkonnosť človeka v pracovnom procese.“<sup>3</sup> Zákon č.

---

<sup>1</sup> Zbierka.sk (2007) *Vyhláška MZSR o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickej pracovnou záťažou a senzorickej záťažou pri práci*, [http://www.uvzsr.sk/docs/leg/542\\_2007\\_vyhlaska\\_fyzicka\\_zataz.pdf](http://www.uvzsr.sk/docs/leg/542_2007_vyhlaska_fyzicka_zataz.pdf), [accessed 12.10.2019].

<sup>2</sup> Paulíková, A. (2012) *Charakteristiky pracovného prostredia*. Technická univerzita v Košiciach, <http://www.ecotechnika.sk/ecotechnika-12012/charakteristiky-pracovneho-prostredia.html>, [accessed 12.10.2019].

<sup>3</sup> Zbierka zákonov č. 542/2007 (2007) *Vyhláška MZSR o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickej pracovnou záťažou a senzorickej záťažou pri práci*, [http://www.uvzsr.sk/docs/leg/542\\_2007\\_vyhlaska\\_fyzicka\\_zataz.pdf](http://www.uvzsr.sk/docs/leg/542_2007_vyhlaska_fyzicka_zataz.pdf), [accessed 12.10.2019].

355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia vymedzuje pracovné podmienky ako „fyzikálne, chemické, biologické, fyziologické, psychologické faktory a spôsoby výkonu práce pôsobiace na zdravie a pracovnú výkonnosť človeka v pracovnom procese.“<sup>4</sup>. Sú podmienené režimom práce, odpočinkom a technickým stavom pracovného prostredia.

Vplyv jednotlivých faktorov pracovného prostredia sa odráža na zdraví, psychike a pracovnom výkone zamestnanca. „V prípade poškodenia zdravia zamestnanca dochádza aj k zníženiu pracovného výkonu zamestnanca.“<sup>5</sup> V dôsledku neustálej modernizácie a zlepšovania pracovných postupov sa zvyšujú aj požiadavky na **tvorbu a úpravu pracovného prostredia, kedy** zamestnanec svojou snahou, duševnou a fyzickou prácou pracovné prostredie nielen spoluvytvára, ale ho aj mení.<sup>6</sup>

## 2 Vplyv open space na pracovný výkon a duševné zdravie

Veľkoplošná alebo open space kancelária je systém, v ktorom je jeden priestor členený panelmi alebo priečkami. Tento systém sa označuje ako open plán, ktorý je populárny najmä pre jeho variabilitu, úsporu finančných prostriedkov a efektívne využitie pracovného priestoru. Z technického hľadiska je možné rozdeliť open space na dva typy: kancelária bez bariér a systém kóji. Kancelária bez bariér je menej komfortná a ide o pracovné miesta, ktoré sú umiestnené bez priečok do priestoru. Stoly sa umiestňujú vedľa seba alebo systémom viacerých stolov oproti sebe, čo je vhodné najmä pre tímovú prácu. Systém kóji, poskytuje o niečo viac súkromia a to najmä vďaka rozčleneniu miestnosti panelmi.

Pracovný priestor uzavretého kancelárskeho typu, resp. uzavretých kancelárií, čoraz viac ustupujú do úzadia. Najmä veľké zahraničné spoločnosti využívajú výhody veľkokapacitných open space kancelárií, resp. otvorených kancelárií. Hlavným dôvodom, prečo začali tieto otvorené „open space“ kancelárie vznikajúť, bolo zlepšenie vzájomnej spolupráce a komunikácie medzi zamestnancami. Prvá takáto kancelária bola vytvorená už v roku 1950 v nemeckom Hamburgu, a od 70-tych rokov začala ich popularita na celom svete postupne rásť. V posledných rokoch sa otvorené kancelárie stávajú trendom aj na Slovensku.

Prvotné výhody v open space kanceláriách vidia zamestnávateľia z dôvodu znižovania nákladov na ich vytváranie a prevádzkovanie. Z pohľadu riadenia majú lepšiu možnosť rýchlejšej kontroly aktuálnej práce zamestnancov. Na druhej strane očakávajú, že v otvorených priestoroch zamestnanci lepšie zapadnú do tímu a lepšie si odovzdávajú informácie.

Z prieskumov zameraných na výhody a efektivitu open space kancelárií, z pohľadu zamestnancov, je tento koncept rozporuplný. Odborníci z oblasti personálneho manažmentu, psychológovia a sociológovia sa dlhodobo snažia zistiť, ako koncept otvorených kancelárií pôsobí na samotných zamestnancov z pohľadu výkonnosti, komunikácie, sociálnych vzťahov, pohody a spokojnosti.

Podľa prieskumu v tejto oblasti, v spoločnostiach, ktoré prechádzajú na otvorenejšie kancelárske priestory, sa empiricky skúmal vplyv architektúr otvorených kancelárií na osobný

---

<sup>4</sup> Zákony pre ľudí.sk (2018) *Zákon NR SR č. 355/2007 Z.z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov*, <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2007-355>, [accessed 19.10.2019].

<sup>5</sup> Slaninková, K. (2016) *Pracovné prostredie a jeho vplyv na zamestnancov*. Žilina: Práca a Mzdy bez chýb, pokút a penále. ročník XI., č. 5, str. 68-69, ISSN 1337-060X

<sup>6</sup> istp.sk – internetový sprievodca trhom práce. (2010) *Pracovné prostredie*, <https://www.istp.sk/clanok/35/Pracovne-prostredie>, [accessed 7.11.2019].

kontakt zamestnancov, využívanie e-mailu a počet interakcií<sup>7</sup>. Výsledky ukázali, že v otvorených kanceláriách sa objem osobných kontaktov výrazne znížil (približne o 70%), čo súviselo so zvýšením elektronickej interakcie. Výsledky ukázali, že namiesto očakávanej živej komunikácie a osobnej spolupráce, zamestnanci reagovali zvýšenou vzájomnou komunikáciou prostredníctvom emailu. Ukázalo sa, že v otvorenejších priestoroch majú zamestnanci tendenciu k menšiemu územnému vymedzeniu na interakčné správanie.

Ďalšia dlhodobá štúdia dizajnu otvorených kancelárií poukázala na negatívny vzťah medzi spokojnosťou pracovníkov s ich pracovným prostredím a vnímanou produktivitou. Cieľom bolo preskúmať účinky premiestnenia zamestnancov z tradičných kancelárií do otvorených kancelárií. Štúdia sa zamerala na hodnotenie spokojnosti s fyzickým prostredím, fyzickým stresom, vzťahmi spolupracovníkov, vnímaným výkonom práce a používaním protokolov otvorenej kancelárie pred a po presťahovaní sa do otvorených kancelárií. Výsledky naznačili zníženú spokojnosť zamestnancov so všetkými závislými opatreniami po premiestnení. Nespokojnosť zamestnancov sa navyše nezmenšila ani po období úpravy.<sup>8</sup>

Rozdiely medzi siedmimi typmi kancelárskeho prostredia a ich vplyv na spokojnosť zamestnancov a ich psychologické reakcie sledovala iná štúdia, realizovaná vo Švédsku, ktorú hodnotilo 469 zamestnancov. Jednotlivé hodnotené typy kancelárií boli: uzavretá kancelária, kancelária v zdieľanej miestnosti, malá otvorená kancelária, stredne otvorená kancelária, veľká otvorená kancelária, flexi kancelária a kombinovaná kancelária. Analyzovali sa tri oblasti faktorov: okolité faktory, hluk a súkromie a faktory súvisiace s designom. Zistili sa podstatné rozdiely medzi zamestnancami v rôznych typoch kancelárií. Ukázalo sa, že hluk a málo súkromia sú doménou, ktorá spôsobuje najviac nespokojnosti medzi zamestnancami kancelárie. Zamestnanci uzavretej kancelárie boli celkovo najviac spokojní s fyzickým prostredím. Ako druhý najlepší typ kancelárie bol označený flex-office. Na druhej strane, pri uzavretej kancelárii sa negatívne hodnotili malé možnosti sociálnych faktorov a nízka podpora afinity. Najviac nespokojnosti sa ukázalo v stredných a veľkých otvorených kanceláriách. Sťažnosti sa týkali najmä hluku a nedostatku súkromia.<sup>9</sup>

Koncept open space sa realizoval s mnohými očakávaniami výhod a efektívnej práce pre zamestnancov a manažérov. Zrušila sa určitá hierarchia, najmä horizontálne delenie právomocí, pretože zamestnanci sa navzájom striedajú, miešajú a nie sú oddelení uzatvorenými kanceláriami. Ukázalo sa, že nie každá práca je vhodná na tento typ usporiadania pracovného priestoru. Klasická kancelária poskytuje väčšiu pracovnú pohodu, možnosť lepšie sa sústrediť na prácu a priestory na úschovu vecí a dokumentov. Poskytuje voľnosť pri vytváraní si dizajnu vlastnej kancelárie. Pre spoločnosti to však predstavuje vyššie investície do vybavenia, rekonštrukcie. Problémom môže byť aj určitá izolácia zamestnanca a jeho nedostatočná kontrola. Veľkoplošná kancelária poskytuje výhodu šetrenia energií a investičných nákladov. Môžu vznikáť väčšie interakcie s kolegami, komunikácia prebieha rýchlejšie a preto vzniká lepšia tímová spolupráca. Pre samotných zamestnancov však predstavuje open space koncept aj nevýhody a to najmä ruch a hluk, ktorý bráni úplnému sústredeniu, neumožňuje dostatočné

---

<sup>7</sup> Bernstein, E.S., Turban, S. (2018) *The impact of the 'open' workspace on human collaboration. Philosophical transactions of the royal society B. Biological sciences*, <https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239>, [accessed 28.10.2019].

<sup>8</sup> Brebbab, A., Chugh, J. S., Kline, T. (2002) *Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study*. *Environment and Behavior*. Sage Journals, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013916502034003001>, [accessed 28.10.2019].

<sup>9</sup> Danielsson B. (2009) *Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types*. In: *Journal of Architectural and Planning Research*, ISSN 0738-0895, Vol. 26, no 3, p. 241-257. <http://kth.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A349425&dswid=-4082>, [accessed 7.11.2019].

súkromie. Ukazuje sa vyššie riziko nedorozumení, nezhôd a konfliktov, čo spôsobuje napätie na pracovisku. Kvôli väčšej možnosti kontroly vzniká aj silný tlak na výkony zamestnanca.<sup>10</sup>

### Tabuľka 1

Open space vs klasické kancelárie – výhody a nevýhody

Výhody	Nevýhody
<b>Open space</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnosť rýchlej a aktuálnej komunikácie bez nutnosti presunu</li> <li>• Lepšia možnosť nadviazať kontakt</li> <li>• Lepšia tímová práca</li> <li>• Rovnaký priestor pre všetkých</li> <li>• Nižšie náklady na zrealizovanie a prevádzkovanie</li> <li>• Vzájomná inšpirácia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hluk, vyrušovanie od kolegov (rozhovory, telefonovanie)</li> <li>• Alebo naopak príliš veľa ticha</li> <li>• Väčšie rozptyľovanie pri práci</li> <li>• Zhoršený výkon</li> <li>• Práca sa berie domov</li> <li>• Problémy so sústredením sa</li> <li>• Rýchlejšie a ľahšie sa šíria ochorenia</li> <li>• Strata súkromia</li> <li>• Pocit neustálej kontroly</li> <li>• Menší pocit spokojnosti</li> <li>• Potreba väčšej energie na menej práce</li> <li>• Nemožnosť súkromnej konverzácie</li> </ul>
<b>Klasická kancelária</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väčšie súkromie</li> <li>• Možnosť vlastného dizajnu kancelárie</li> <li>• Lepšie sústredenie sa na prácu</li> <li>• Určuje status a hierarchiu zamestnanca</li> <li>• Menšie riziko vzniku klebiet</li> <li>• Osvetlenie a teplota sa môže prispôbiť individuálne</li> <li>• Menej rušivých faktorov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menší dohľad nad zamestnancami</li> <li>• Ťažšia a zdĺhavejšia kontrola</li> <li>• Horšia komunikácia medzi kolegami</li> <li>• Izolácia</li> <li>• Vyššie náklady na vytvorenie a prevádzkovanie</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie

Uvedené nevýhody sú zdrojom stresorov v práci, ktoré narúšajú celkovú pohodu zamestnancov, negatívne ovplyvňujú ich spokojnosť, čo má za následok zníženú motiváciu a v konečnom dôsledku sa to odráža na celkovej produktivite. Dlhodobé pôsobenie stresorov na organizmus zamestnancov sa negatívne odráža na psychickom a fyzickom zdraví. Štúdia Inštitútu zdravia a biomedicínskych inovácií pri Queensland University of Technology potvrdila, že zamestnanci, ktorí pracujú v prostredí bez uzavretých kancelárií, čelia vyššej úrovni stresu, konfliktom a trpia zvýšeným krvným tlakom. Oproti spoločnostiam s bežnými kancelárskymi stúpa okrem fluktuácie zamestnancov aj počet dní práceneschopnosti priemerne až o 62 %.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Hrehová, D., Frenová D. (2011) *Úžitkovosť, kvalita, estetickosť pracovného prostredia vo firme a vplyv na zamestnancov*. <http://www.bozpinfo.cz/josra/uzitkovost-kvalita-estetickost-pracovneho-prostredia-vo-firme-vplyv-na-zamestnancov>, [accessed 20.10.2019].

<sup>11</sup> Lavčák, M.(2018) *Netušíte, koľko času vám kradne open space. Nie je to málo*. <https://www.forbes.sk/netusite-koľko-casu-vam-kradne-open-space-nie-je-malo/> [accessed 13.11.2019].

Podľa prieskumu spoločností Ipsos a Steelcase, je až 85 % zamestnancov nespokojných s kvalitou ich pracovného prostredia a obmedzenou možnosťou koncentrovať sa. Kvôli open space kanceláriám majú obmedzenú schopnosť myslieť kreatívne a konštruktívne. V rámci prieskumu až 95 % opýtaných pracovníkov deklarovalo, že súkromný priestor pre prácu je pre nich významný a až 31 % z nich odchádza z práce domov, aby si svoje úlohy mohli vôbec dokončiť.<sup>12</sup>

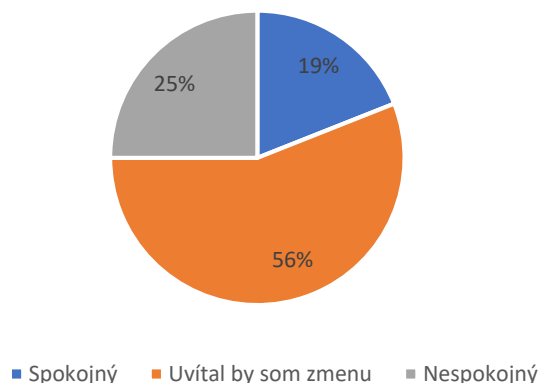
Napriek uvedeným nevýhodám a rizikám open space kanceláriám sa na Slovensku takéto priestory využívajú. Majú svoje opodstatnenie pri niektorých typoch prác. Napríklad pre činnosti, pri ktorých je potrebná neustála spolupráca medzi zamestnancami, pre call centrá, klientské centrá, alebo tiež pre malých podnikateľov, začínajúce start-up firmy alebo freelancerov. Z pohľadu osobnosti zamestnancov, otvorené priestory lepšie znášajú skôr extrovertní, spoločenski a dynamickí ľudia, ktorý práve z komunikácie a sociálneho kontaktu môžu čerpať dlhšie. Naopak otvorené priestory z pohľadu duševného zdravia nie sú vhodné pre introvertov, uzavretých ľudí a ľudí s fóbiami, napr. sociálnou fóbiou alebo fóbiou z veľkých priestorov. Naopak uzavreté kancelárie vytvárajú ideálne prostredie pre ľudí, ktorí potrebujú pracovať na komplexných problémoch či kalkuláciách a pre optimálnu koncentráciu vyžadujú hlavne ticho. Takéto priestory poskytujú vysokú úroveň súkromia, čo je potrebné pre stretnutia s klientmi či kolegami, a taktiež pre výmenu citlivých informácií.

### 3 Vnímanie open space zamestnancami

Zámerom realizovaného prieskumu bolo zistiť, ako vnímajú zamestnanci prácu v open space, Cieľom bolo tiež určiť úroveň ich spokojnosti a identifikovať jednotlivé faktory, ktoré zamestnanci vnímajú ako podstatné z pohľadu ich výkonnosti a pohody. Prieskum je čiastkovým výsledkom riešenia projektu VEGA. Výsledky môžu slúžiť ako informačná podpora v oblasti zavádzania zmien v súvislosti s kreovaním pracovného priestoru zamestnancov. Respondenti (113 respondentov) boli zamestnanci spoločnosti, v ktorej pracovnú činnosť realizujú v open space. Zber údajov sa realizoval prostredníctvom štruktúrovaného dotazníku v písomnej aj elektronickej podobe. Otázky v dotazníku boli zamerané na zistenie úrovne spokojnosti s pracovným prostredím, s prácou v open space. Zistiť najčastejšie dôvody nespokojnosti a konkretizovať ich.

#### Graf 1

Celková spokojnosť zamestnancov s open space



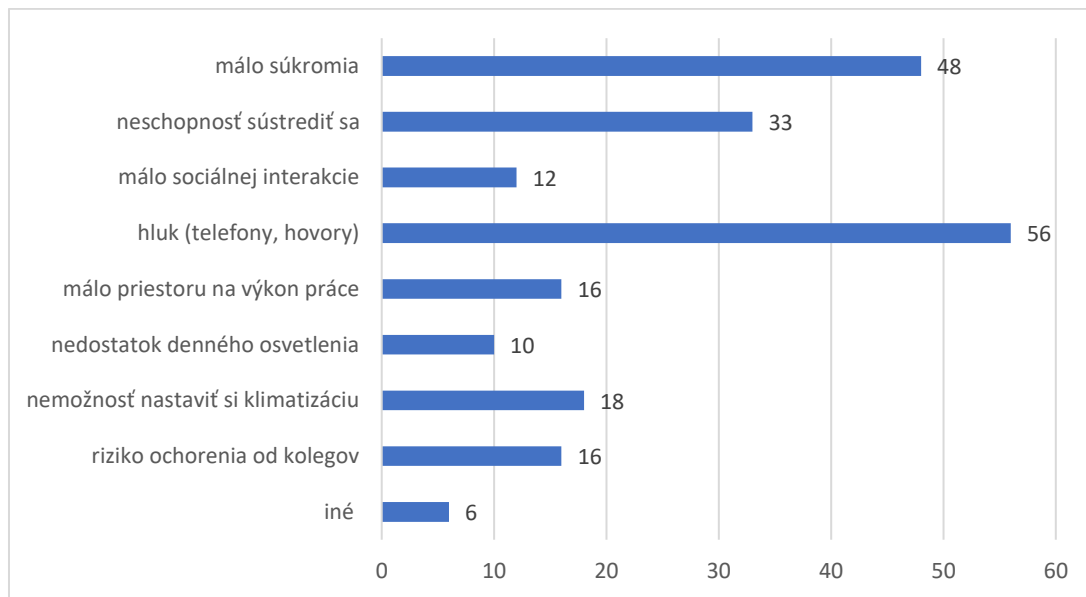
Zdroj: vlastné spracovanie

<sup>12</sup> Hnonline.sk (2017) *Open space sú out. Ľudia v nich sú nesústredení a nevykonní.* <https://hnonline.sk/expert/999278-open-space-kancelarie-su-out-ludia-v-nich-su-nesustredeni-a-nevykonni>, [accessed 21.11.2019].

Na základe výsledkov možno konštatovať, že väčšina zamestnancov by uvítala zmeny v súčasnom type pracovného prostredia (56 %) a nie je s ním spokojná (25 %). Uvedené v graf 1. Zmeny, ktoré by zamestnanci uvítali sa najčastejšie týkali úpravy pracovného prostredia. Ideálny stav videli v kanceláriách s 2 – 4 zamestnancami a priestorom na lepšiu komunikáciu. Pozitívne by vnímali aj s možnosťou vlastnej úpravy designu kancelárie. Chápali, že úplné zmeny prostredia je náročné zrealizovať, preto navrhovali úpravu priestoru na menšie bunky, aby získali viac súkromia a kľudu na prácu, aby sa mohli lepšie sústrediť.

## Graf 2

Dôvody nespokojnosti s open space (v %)



Zdroj: vlastné spracovanie

Hlavné dôvody nespokojnosti s open space (graf 2) sa ukázal najmä s hluk na pracovisku (56 %), ktorý bol spájaný najmä s častým pracovným telefonovaním kolegov a rozhovormi, ktoré obmedzujú možnosť sústrediť sa na vlastnú prácu (33 %). Ďalším výrazným dôvodom nespokojnosti bola strata súkromia (48 %). Nedostatok súkromia pri práci bráni v sústredení sa na úlohy a zamestnanci si často dokončujú úlohy nad rámec pracovného času, alebo si prácu berú domov.

Celkovo sa cítia v takýchto priestoroch stiesnení, s obmedzením pohybu, aj keď paradoxne ide o veľkoplošné kancelárie. Celkové porovnania uvádzajú, že počet štvorcových metrov na jedného zamestnanca sa rokmi znižuje. V roku 1970 bol priestor cca 46,5m<sup>2</sup> na jedného zamestnanca, v roku 2010 to bolo 21 m<sup>2</sup> a o dva roky neskôr už len 16 m<sup>2</sup> a v roku 2017 niečo vyše 9 m<sup>2</sup>.<sup>13</sup> Zmenšovanie priestoru pôsobí na pocit obmedzenosti, vzniku stresu a fóbií. Celkovo takýto priestor pôsobí negatívne na pracovnú pohodu a duševné zdravie zamestnanca.

Hluk, ako jeden z najčastejšie označovaných nedostatkov open space zamestnanci bližšie špecifikovali a určili nasledovné poradie (tabuľka 2).

<sup>13</sup> Spaceplan.sk. (2017) *Open space = efektivita, spokojnosť a zisk?*

<https://www.spaceplan.sk/sk/designnews/open-space--efektivita-spokojnost-a-zisk/33/> [accessed 21.11.2019].



## Tabuľka 2

Identifikovanie rušivých faktorov z pohľadu hluku

### *Hluk – typy rušení*

1.	Hlasné rozhovory kolegov
2.	Zvonenie telefónov a telefonovanie
3.	Smiech
4.	Kancelárske zvuky – tlačiareň, ťukanie do klávesnice, klikanie myšou
5.	Presun kolegov a chodenie okolo
6.	Otváranie a zatváranie skriniek

Zdroj: vlastné spracovanie

Možnosť vzájomnej komunikácie medzi kolegami býva jedným z predpokladov pri zavádzaní open space. Paradoxne zamestnanci uvádzajú, že v takýchto priestoroch komunikujú menej, pretože sa cielene sústreďujú na dokončenie úloh. Pri komunikácii radšej využívajú mailovú alebo písomnú telefonickú komunikáciu. Znižuje sa sociálna interakcia a debatovanie o pracovných úlohách. Rovnako aj krátke súkromné neformálne rozhovory sa vytrácajú, najmä z dôvodu strachu, že rozhovor bude počuť okolie.

Jeden z faktorov nespokojnosti s open space je aj vnímané riziko ochorenia od kolegov. Čím je viac ľudí v otvorenom priestore, tým je väčšia pravdepodobnosť šírenia ochorenia, napr. v chrípkovom období. Zamestnanci, ktorí pracujú v takomto prostredí zaznamenávajú viac dní práceneschopnosti v porovnaní so zamestnancami, ktorí pracujú v uzavretých kanceláriách.

## 4 Záver

V práci strávi zamestnanec priemerne 8 hodín denne čo predstavuje 1/3 dňa. Sú ľudia, ktorí prežijú v práci aj polovicu dňa. Ak sa zamestnanec vo svojom pracovnom prostredí bude cítiť dobre, pohodlne a spokojne, odrazí sa to i na jeho výkonnosti a efektivite práce. Preto je veľmi dôležité a nevyhnutné zo strany vedenia spoločnosti zabezpečiť prostredie, v ktorom je práca vykonávaná tak, aby čo najviac vyhovovalo psychickej, ale aj fyzickej pohode zamestnancov. Prieskumy ukazujú, že pracovné priestory patria medzi faktory, ktoré výrazne ovplyvňujú prácu zamestnanca na výkonnej, interakčnej a psychickej rovine. Všetky diferencie v uvedených oblastiach spôsobujú diskomfort. Vedie to k znižovaniu výkonnosti, problémom v komunikácii, vzájomných interakciách a v neposlednom rade k stresom, čo má výrazný vplyv na duševné zdravie človeka.

Cieľom príspevku bolo poukázať na vplyv open space na pracovnú aktivitu zamestnancov. Výsledky ukázali, že s projektom open space treba nárábať opatrne a brať do úvahy najmä ich negatíva, ktoré sú pre zamestnancov významné.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0447/19 „Ekonomické dôsledky nedodržiavania bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci pre podniky v SR.“ v rozsahu 100%.

## Použitá literatúra (References)

Bernstein, E.S., Turban, S. (2018) *The impact of the 'open' workspace on human collaboration. Philosophical transactions of the royal society B. Biological sciences*, <https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239>, [accessed 28.10.2019].

Brebbab, A., Chugh, J. S., Kline, T. (2002) *Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study*. *Environment and Behavior*. Sage Journals, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013916502034003001>, [accessed 28.10.2019].

Danielsson B. (2009) *Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types*. In: *Journal of Architectural and Planning Research*, ISSN 0738-0895, ISSN 0738-0895, Vol. 26, no 3, p. 241-257. <http://kth.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A349425&dsid=-4082>, [accessed 7.11.2019].

Hnonline.sk (2017) *Open space sú out. Ľudia v nich sú nesústredení a nevykonní*. <https://hnonline.sk/expert/999278-open-space-kancelarie-su-out-ludia-v-nich-su-nesustredeni-a-nevykonni>, [accessed 21.11.2019].

Hrehová, D., Frenová D. (2011) *Úžitkovosť, kvalita, estetickosť pracovného prostredia vo firme a vplyv na zamestnancov*. <http://www.bozpinfo.cz/josra/uzitkovost-kvalita-estetickost-pracovneho-prostredia-vo-firme-vplyv-na-zamestnancov>, [accessed 20.10.2019].

istp.sk – internetový sprievodca trhom práce. (2010) *Pracovne prostredie*, <https://www.istp.sk/clanok/35/Pracovne-prostredie>, [accessed 7.11.2019].

Lavčák, M.(2018) *Netušíte, koľko času vám kradne open space. Nie je to málo*. <https://www.forbes.sk/netusite-kolko-casu-vam-kradne-open-space-nie-je-malo/> [accessed 13.11.2019].

Paulíková, A. (2012) *Charakteristiky pracovného prostredia*. Technická univerzita v Košiciach, <http://www.ecotechnika.sk/ecotechnika-12012/charakteristiky-pracovneho-prostredia.html>, [accessed 12.10.2019].

Slaninková, K. (2016) *Pracovné prostredie a jeho vplyv na zamestnancov*. Žilina: Práce a Mzdy bez chýb, pokút a penále. ročník XI., č. 5, str. 68-69, ISSN 1337-060X

Spaceplan.sk. (2017) *Open space = efektivita, spokojnosť a zisk?* <https://www.spaceplan.sk/sk/designnews/open-space--efektivita-spokojnost-a-zisk/33/> [accessed 21.11.2019].

Zákony pre ľudí.sk (2018) *Zákon NR SR č. 355/2007 Z.z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov*, <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2007-355>, [accessed 19.10.2019].

Zbierka zákonov č. 542/2007 (2007) *Vyhláška MZSR o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci*, [http://www.uvzs.sk/docs/leg/542\\_2007\\_vyhlaska\\_fyzicka\\_zataz.pdf](http://www.uvzs.sk/docs/leg/542_2007_vyhlaska_fyzicka_zataz.pdf), [accessed 12.10.2019].

## **Contact**

### **Hana Gažová Adamková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
hana.gazova@euba.sk

## Motivácia k inováciám v rôznych trhových štruktúrach Incentive to innovate in different market structure

Nora Grisáková – Peter Štetka

### **Abstract**

*Aim of this paper is defining the innovation and answer on some questions about incentive in Research and Development in imperfect competition. At first we give some innovation definition and then we focus on market structure and on replacement effect and innovation effect presented by Arrow (1962) and Newbery (1982). We show the incentive to research and development from social view, from Bertrand competition firm view and from monopoly point of view.*

**JEL classification:** O30, O31

**Keywords:** Research and development, innovation, market structure

### **Úvod**

Predkladaný príspevok sa zaoberá inováciami a motiváciou firiem k ich tvorbe. Na inovácie sa môžeme pozerat' z viacerých pohľadov a s tým sú spojené aj rôzne definície inovácií. Niektoré z nich, ktoré uvádza Štetka a kol. (2019). Firmy, ako aj spotrebiteľia neustále hovoria o inováciách, nových produktoch, novinkách atď., avšak neexistuje všeobecne zaužívaná definícia samotnej produktovej inovácie alebo nového produktu. Napriek tomu zvolilo veľa autorov prístup k definícii nového produktu alebo novej služby ako podnikovo orientovanú, produktovo orientovanú, službovo orientovanú, trhovo orientovanú a spotrebiteľsky orientovanú definíciu inovácie. (Schiffman, L., O'Cass, A., Paladino, A., Carlson, J., 2013).

**Podnikovo orientovaná definícia inovácie:** tento prístup hovorí o novinke z hľadiska výroby alebo marketingovej komunikácie produktu. Ak je produkt pre podnik nový, potom definícia neprihliada na to, či je produkt nový aj pre spotrebiteľov alebo pre ostatné spoločnosti pôsobiace na trhu. Podľa takto stanovenej definície je aj kópia alebo modifikácia produktu uvedeného konkurenciou tiež novinka. Využitie takejto definície nového produktu alebo inovácie má význam napr. vtedy, ak je naším cieľom určiť vplyv výroby tohto produktu na samotnú firmu. Na druhej strane nie je táto definícia použiteľná, ak je naším cieľom pochopenie akceptácie novinky spotrebiteľmi, keďže spotrebiteľia už poznajú uvedený produkt.

**Produktovo orientovaná definícia inovácie:** táto definícia inovácie sa zameriava na samotné vlastnosti nového produktu a na efekt, ktorý majú tieto vlastnosti na správanie sa spotrebiteľov. Jedna z takýchto definícií polemizuje, ako inovácia naruší zavedené správanie sa spotrebiteľov a na základe toho definuje nasledujúce tri typy produktových inovácií (Robertson, 1967):

- *Spojité inovácia:* tento typ inovácie má najmenší vplyv na zmenu správania sa spotrebiteľov. Predstavuje zavedenie modifikácie už existujúceho výrobku (nie uvedenie úplne nového produktu). Môže ísť napr. o uvedenie novej generácie určitého typu automobilu, nová verzia používaného softvéru, príp. neustále vylepšovanie výrobného sortimentu spoločnosti.
- *Dynamicky spojená inovácia* má o niečo výraznejší vplyv na správanie sa spotrebiteľov ako spojená inovácia, ale ešte stále sa správanie spotrebiteľov nemení. Môže v sebe obsahovať vývoj nového produktu alebo inováciu už existujúceho produktu. Ako

príklad takejto inovácie môžeme uviesť zavedenie blu-ray diskov, DVD prehrávačov, gumovacích guľôčkových pier, príp. jednorazových detských plienok.

- *Nespojitá inovácia* si vyžaduje od spotrebiteľov adopciu – prispôsobenie ich spotrebiteľského správania sa. Ako príklad môžeme uviesť vznik leteckej dopravy, rádio, televízor, automobil, internet, z medicíny napr. autotestovacie súpravy atď.

**Službovo orientovaná definícia inovácie** (Muller, B., Peters, R., 2009): v súčasnosti sa využíva pojem inovácia nielen pre výrobky, ale aj pre služby. Ako dôvod pre zvláštnu kategóriu inovácií pre služby autori uvádzajú, že tieto inovácie sú viac závislé od reakcie spotrebiteľov, ako sú výrobky. Získanie alebo strata osvojiteľov sú pri inovatívnych službách rozhodujúcejšie ako v prípade výrobkov. Medzi inovatívne služby by sme mohli zaradiť napríklad online banking, káblovú televíziu, mobilné telefóny atď.

**Trhovo orientovaná definícia inovácie:** prostredníctvom tohto prístupu posudzujeme novinku z hľadiska účinnosti jej adopcie spotrebiteľmi. V literatúre sa najčastejšie uvádzajú nasledujúce definície:

- produkt sa považuje za novinku, ak bol zakúpený malým (ale pritom fixným) percentom potenciálnych spotrebiteľov;
- produkt sa považuje za novinku, je na trhu zatiaľ iba počas krátkeho (presne špecifikovaného) časového intervalu.

Obidve tieto definície môžeme považovať za subjektívne, keďže je na tom, ktorý sa rozhoduje, aby stanovil percento z potenciálnych spotrebiteľov, pri ktorom bude produkt považovaný za novinku (napr. prvých 10 % potenciálnych spotrebiteľov si už produkt zakúpilo) alebo ako dlho môže byť produkt na trhu, aby bol ešte stále považovaný za novinku (napr. ½ roka po zavedení produktu na trh).

**Spotrebiteľsky orientovaná definícia inovácie:** podľa tejto definície je inovácia akýkoľvek produkt, ktorý spotrebiteľia považujú za nový. Môžeme tiež povedať, že novosť produktu je založená na vnímaní produktu spotrebiteľom a nie na jeho vlastnostiach, príp. trhovej pozícii.

Pohľad na inovácie prostredníctvom výskumu a vývoja uvádzajú Pepall, Richards a Norman (2011), ktorí hovoria, že výskum a vývoj má tri základné formy. *Základný výskum*, ktorý nemusí nevyhnutne viesť k aplikácii výsledkov v praxi, ale poskytuje základné vedomosti o nejakej problematike (napríklad vytvorenie a overenie teórie laserových technológií). Druhou formou je *aplikovaný výskum*, ktorý vo všeobecnosti obsahuje značné technické a technologické vstupy a je zameraný viac na praktické využitie výstupov výskumu (napríklad prvá laserová zubná vrtáčka). Poslednou zložkou výskumu a vývoja je *vývoj*, t.j. posun od tvorby prototypu k produktu, ktorý je ponúkaný konečným spotrebiteľom. Uvedení autori tak isto uvádzajú, že je bežné rozlišovať dva typy inovácií v rámci výskumu a vývoja. Ide o *inováciu procesu* (process innovation), ktorá predstavuje nový (väčšinou lacnejší) spôsob výroby existujúceho produktu alebo *inováciu produktu* (product innovation), ktorá predstavuje vytvorenie úplne nového produktu.

Na záver by sme uviedli ešte jedno rozdelenie inovácií a to na tzv *drastické inovácie*, ktoré vytvárajú z firmy neohrozený monopol z pohľadu vstupu nového konkurenta do odvetvia, ale aj z pohľadu cenovej konkurencie a *nedrastické inovácie*, ktoré prinášajú firmám určité výhody oproti ich konkurentom, ale nie až také výrazné, aby sa firma mohla správať na trhu ako monopol.

## Trhová štruktúra a motivácia k inováciám

Prvou otázkou, ktorá takmer každého napadne pri slovách výskum a vývoj, prípadne inovácia je, prečo sú firmy ochotné vkladať peniaze do výskumu a vývoja, prípadne, či je množstvo peňazí vynaložených na výskum a vývoj ovplyvnené trhovou štruktúrou. Pokiaľ má podnik monopolné postavenie, má ešte motiváciu k tomu, aby investoval do výskumu a inovácií? Ak áno, čo ho k vynakladaniu týchto finančných prostriedkov motivuje? Na druhej strane, ak sa podnik nachádza na oligopolnom, prípadne dokonalom trhu, má finančné prostriedky na výskum a vývoj? Na tieto otázky sa pokúsime odpovedať prostredníctvom *efektu náhrady* (replacement effect) a *efektu efektívnosti* (efficiency effect).

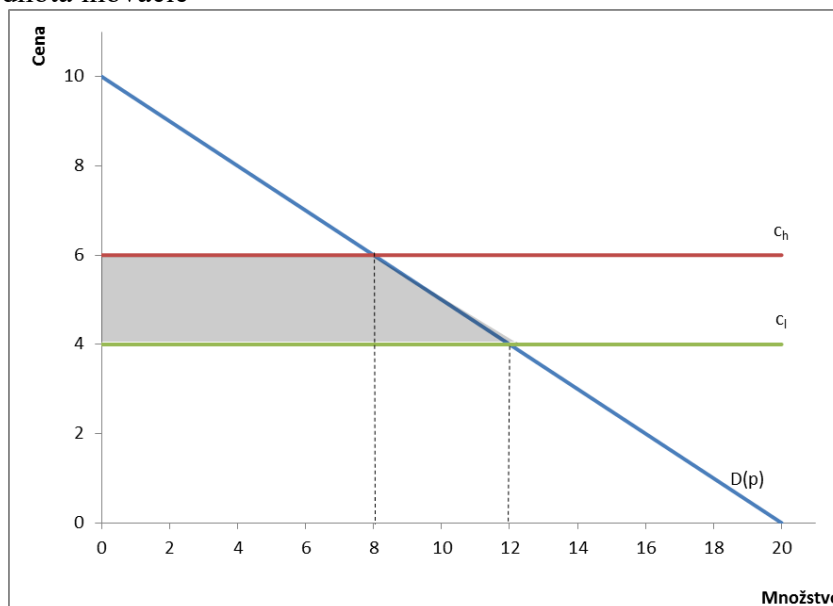
Efekt náhrady bol prvýkrát opísaný Kenethom Arrowom (1962), ktorý uvádza, že úradujúci monopol má nižšiu motiváciu k inováciám ako firma práve vstupujúca na trh. Táto úvaha vychádza z faktu, že úradujúca firma (podnik, ktorý je už na trhu etablovaný a má monopolné postavenie) nie je ochotná nahradiť svoju existujúcu technológiu, zatiaľ čo nová firma nemá technológiu, ktorú by musela nahradzovať. Efekt efektívnosti opisujú napríklad Gilbert a Newbery (1982). Podľa neho konkurencia znižuje zisky úradujúcich firiem a práve preto sa tieto prostredníctvom inovácií snažia svoje postavenie ubrániť a zabrániť vstupu nových konkurentov na trh. Na tieto dva efekty sa pozrieme bližšie v nasledujúcom texte.

### *Efekt náhrady a konkurencia*

Predpokladajme, že trhová funkcia dopytu má tvar  $Q = D(p)$  a že firmy na ňom pôsobiace majú rovnaké konštantné hraničné náklady na úrovni  $c_h$ . Predpokladajme, že jedna z firiem má možnosť znížiť si náklady z  $c_h$  na  $c_l$  prostredníctvom výskumu, pričom náklady na tento výskum sú  $K$ . Výsledná inovácia je chránená patentom s neohraničenou životnosťou, t.j. nemôže byť využívaná ostatnými konkurentmi (súčasnými ani potenciálnymi). V našich úvahách predpokladáme, že inovácia nie je drastická a aj znížené hraničné náklady  $c_l$  sú konštantné. Otázkou je, akú má táto inovácia hodnotu. Odpovedať na túto otázku môžeme z dvoch pohľadov: prvým je, akú má inovácia spoločenskú hodnotu, druhým je, akú má hodnotu pre firmu. Odpovedajme najskôr na prvú z týchto otázok.

### **Obrázok 1**

Spoločenská hodnota inovácie



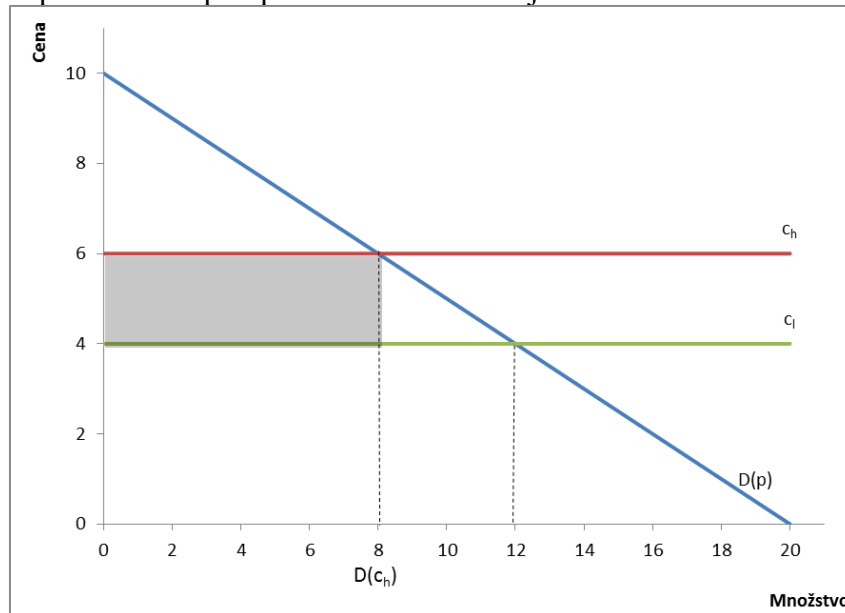
Zdroj: vlastné spracovanie

V spoločnosť dosahuje maximálny blahobyt na dokonale konkurenčnom trhu, kedy sú ceny stanovené na úrovni hraničných nákladov. Pri týchto podmienkach môžeme statickú spoločenskú hodnotu inovácie za jedno obdobie vypočítať ako  $v^s = \int_{c_l}^{c_h} D(c)dc$ . Túto situáciu znázorňuje nasledovný obrázok pre lineárnu funkciu dopytu v tvare  $Q = D(p) = 10 - 0,5p$ .

Môžeme vidieť, že zavedenie inovácie zvyšuje rentu spotrebiteľov o plochu šedého štvoruholníka, o 18 jednotiek, t.j. zo spoločenského hľadiska je inovácia vítaným procesom.

### Obrázok 2

Hodnota inovácie pre firmu za predpokladu Bertrandovej konkurencie



Zdroj: vlastné spracovanie

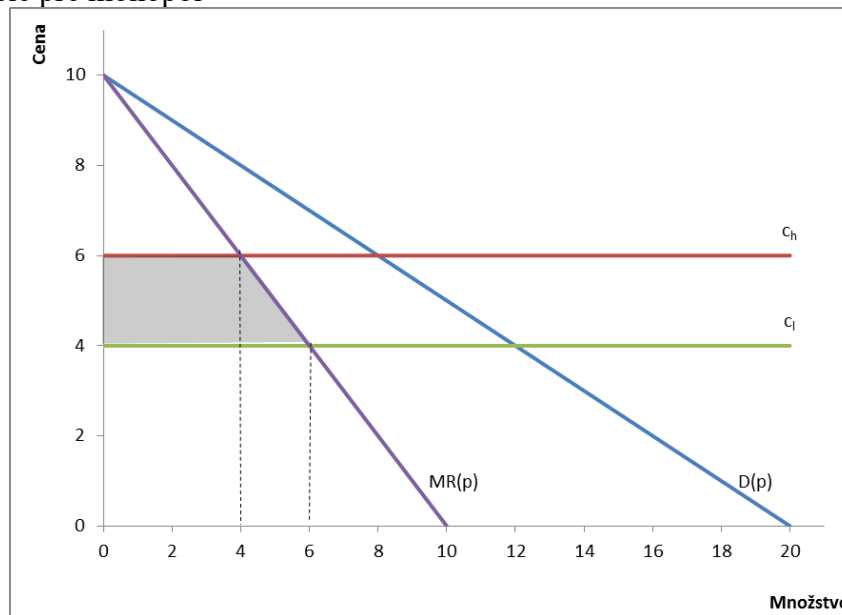
Teraz sa pozrime na inováciu z pohľadu firmy, ktorá ju vytvára, t.j. na hodnotu inovácie pre firmu. Predpokladajme, že firmy pôsobia na oligopolnom trhu a vytvárajú tzv. Bertrandovu rovnováhu (v niektorých literatúrach sa môžeme stretnúť s pojmom simultánne stanovenie ceny)<sup>1</sup>. Bertrandova konkurencia medzi firmami stanoví rovnovážnu cenu na úrovni hraničných nákladov  $c_h$ . Hodnota, ktorú pripisuje inovácii firma, ktorá ju vytvorila je rovná dodatočnému zisku vytvoreného zavedením inovácie do používania. Nakoľko uvažujeme s nedrastickou inováciou, najlepšia stratégia pre inovujúcu firmu je znížiť cenu pod úroveň konkurentov, čím ich donúti opustiť trh a bude na trhu tvoriť monopol. Zisk za obdobie zavedenia inovácie a jej hodnotu môžeme vypočítať ako  $v^B = (c_h - c_l)D(c_h)$ . Hodnota inovácie pre firmu je znázornená pre nami uvažovanú lineárnu funkciu dopytu na obrázku 2 šedou farbou.

Poslednou hodnotou inovácie, ktorú v tejto časti preskúmame je hodnota inovácie pre monopolnú firmu bez hrozby vstupu konkurenta na trh. Pre takúto firmu je cieľom inovácie generovanie dodatočného zisku vytvoreného nižšími hraničnými nákladmi. Hraničné tržby monopolu sú  $Q = MR(p) = 10 - p$ . Dodatočný zisk, ktorý monopol získa zo zavedenia inovácie a tým aj hodnota inovácie pre monopol v období jej zavedenia je  $v^M = \int_{c_l}^{c_h} MR(c)dc$ .

<sup>1</sup> Bertrandovou rovnováhou na oligopolnom trhu sa bližšie zaoberá napríklad Besanko a Brauetigam (2007), Friedman (1977) alebo z domácich autorov Pekár (1999) a Fendek, Fendeková (2008)

### Obrázok 3

#### Hodnota inovácie pre monopol



Zdroj: vlastné spracovanie

Z našej krátkej analýzy vyplýva, že  $v^S > v^B > v^M$ , t.j. spoločenská hodnota inovácie je najvyššia a najnižšiu hodnotu má uvedená inovácia pre monopolnú firmu. Prvá časť nerovnice hovorí, že firmy pôsobiace na oligopolnom trhu a tvoriace Bertrandovu rovnováhu zaujíma iba dodatočný zisk získaný zo zavedenia inovácie – nie zvýšenie renty spotrebiteľov spôsobenej zavedením inovácie. Druhá časť nerovnice opisuje postoj monopolnej firmy. V porovnaní s oligopolnými firmami, monopol aj s pôvodnou technológiou získava monopolný zisk, čo preňho znižuje hodnotu investície.

#### ***Pretrvávajúce monopolné postavenie a efekt efektívnosti***

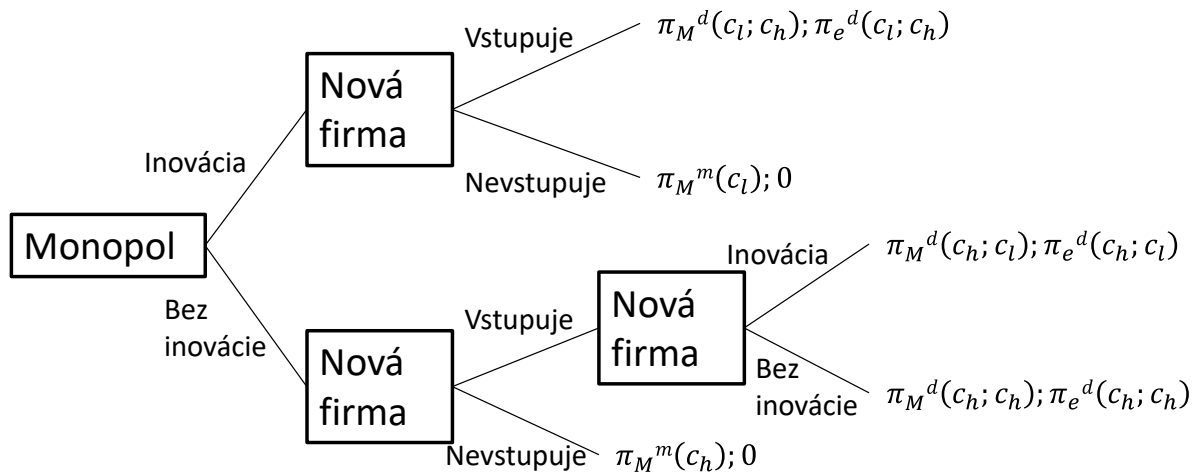
Úvahy v predchádzajúcich častiach príspevku predpokladali, že na trhu existuje iba jedna firma, ktorá môže inovovať. Ak táto firma svoju inovačnú výhodu nevyužije, nemôže ju využiť nikto iný. Tento predpoklad úplne nekorešponduje s rovnováhou načrtnutou Schumpeterom (1942) a neskôr sumarizovanou Heertjeom (2006) v ktorej si firmy konkurujú prostredníctvom inovácií. Ku konkurencii je ale potrebných viacero firiem, ktoré môžu (ale nemusia) využiť určitú výhodu a práve preto v tomto kroku musíme opustiť predchádzajúci predpoklad.

Predpokladajme opäť zjednodušenú situáciu a to trojstupňovú hru medzi úradujúcim monopolom a firmou, ktorá by chcela prostredníctvom inovácie vstúpiť na trh. Úradujúci monopol v prvom kroku stojí pred rozhodnutím, či bude inovovať svoj výrobný proces alebo nie. Následne v druhom kroku sa konkurent rozhoduje, či na trh vstúpi alebo nie. Opäť predpokladajme, že inovácia je chránená patentom, t.j. ak ju niekto využije, nemôže byť použitá žiadnou inou firmou na trhu už pôsobiacou alebo na trh vstupujúcou. Z uvedeného vyplýva, že pokiaľ sa úradujúci monopol rozhodne inovovať, tak vstupujúca firma stojí pred rozhodnutím, či vstúpi na trh s inováciou alebo bez nej. Pokiaľ sa ale monopol rozhodne inovovať, tak vstupujúca firma prichádza na trh bez inovácie. Označme si  $\pi_M^d(c_M, c_e)$  zisk monopolu (firmy, ktorá má na trhu dominantné postavenie) a  $\pi_e^d(c_M, c_e)$  zisk vstupujúcej firmy na trh, kde  $c_M$  sú hraničné náklady monopolu  $c_e$  sú hraničné náklady vstupujúcej firmy. Pokiaľ sa obe firmy rozhodnú nevyužiť inováciu, ich hraničné náklady budú rovnaké vo výške  $c_h$ , zatiaľčo s inováciou hraničné náklady oboch firiem klesnú na  $c_l$ . Nasledujúci obrázok znázorňuje extenzívnu formu nami uvažovanej hry.



#### Obrázok 4

Extenzívna forma hry pre inováciu a vstup do odvetvia



Zdroj: vlastné spracovanie

Z obrázka vyplýva, že je jedno, či zavedenie inovácie ponechá monopolu jeho postavenie alebo nie, úradujúci monopol vždy hodnotí inováciu vyššie ako vstupujúca firma, nakoľko je lepšie ak nahradí technológiu on, ako vstupujúca firma. Toto sa uvádza v literatúre ako efekt efektívnosti (Pepall, L., Richards, D., Norman, G., 2011).

#### Záver

Prezentovaný príspevok sa zaoberá efektom výskumu a vývoja a ich tvorbe z pohľadu firiem. Pokúša sa odpovedať na otázku, či trhovú štruktúru vplýva na úroveň výskumu a vývoja realizovaného firmami. Ďalšou otázkou bolo, či má monopolná firma motiváciu k tvorbe inovácií – teda k investíciám do výskumu a vývoja. Celá naša analýza bola rozdelená na skúmanie tzv. efektu náhrady a efektu efektívnosti.

#### Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu výsledkom riešenia výskumného projektu VEGA č. 1/0876/17, s názvom „Výskum kognitívno-behaviorálnych determinantov difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ v rozsahu 100%. Spoluautorský podiel autorov je 50%.

#### Použitá literatúra (References)

Arrow, K. 1962. Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions. [aut. knihy] R. Nelson. *Economic and Social Factors. National Bureau of Econom Research*. Princeton : Princeton University Press, 1962.

Bertrand, J. 1883. Review - Cournot Oligopoly. *Journal des Savants*. 1883, 68, s. 499-508. anglický preklad publikovaný v Daughety, A. F., Cournot Oligopoly. Cambridge: Cambridge university Press (1988).

Besanko, D., Braeutigam, R. R. 2007. *Microeconomics*. New York : John Wiley & Sons, 2007.

Cournot, A. A. 1838. *Recherces su les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses*. New York : Macmillan, 1838. Anglický preklad: *Researches into the Mathematical Principles of Theory of Wealth*, 1927.

Fendek, M. 1999. *Kvantitatívna mikroekonómia*. Edícia Ekonómia. Bratislava : Iura Edition, 1999. ISBN 80-88715-54-7.

Fendek, M., Fendeková, E. 2008. *Mikroekonomická analýza*. Bratislava : Wolterskluwer, 2008. ISBN 978-80-8078-180-1.

Friedman, J. 1977. *Oligopoly Theory*. Amsterdam : North Holland Press, 1977.

Gilbert, R. J., Newbery, D. M. G. 1982. Preemptive Patenting and the Persistence of Monopoly. *American Economic Review*. 1982, 72, s. 514-527.

Goga, M., Janok, M., Ivanová, E. 2001. *Mikroekonómia*. Bratislava : MIKA-Conzult, 2001. s. 156. ISBN 80-968504-0-7.

Heertje, A. 2006. *Schumpeter on the Economics of Innovation and the Development of Capitalism*. Northampton : Edward Elgar Publishing, 2006. ISBN: 9781845424459.

Marion, B. W., Muller, W. F., Cotteril, R. W., Geihman, F. E., Schmelzer, J. R. 1979. *The Food Retailing Industry Market Structure, Profits and Prices*. New York : Praeger, 1979.

Marvel, H. 1989. Concentration and Price in Gasoline Retailing. [aut. knihy] L. Weiss. *Concentration and Price*. Cambridge : MA: MIT Press, 1989.

Muller, B., Peters, R. 2009. The diffusion of services. *Journal of Marketing Research*. 2009, Zv. 46, s. 163 - 175.

Nash, J. 1950. Equilibrium in n-person games. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 1950, Zv. 1, 36, s. 48-49.

—. 1951. Non-Cooperative Games. *The Anals of Mathematics*. 1951, Zv. 2, 54, s. 286-295.

Pekár, J. 1999. Modelovanie rovnováhy v podmienkach dokonalej a nedokonalej konkurencie. [www.fhi.sk](http://www.fhi.sk). [Online] 1999. [Dátum: 20. 2 2015.] [http://www.fhi.sk/files/katedry/kove/veda-vyskum/prace/1999/Pekar\\_1999.pdf](http://www.fhi.sk/files/katedry/kove/veda-vyskum/prace/1999/Pekar_1999.pdf).

Pepall, L., Richards, D., Norman, G. 2011. *Contemporary Industrial Organization A Quantitative Approach*. New Jersey (USA) : John Wiley & Sons, 2011. s. 558. ISBN 978-0-470-59180-2.

Puu, T. 2005. Complex Oligopoly Dynamics. *Nonlinea Dynamical Systems in Economics*. CSM International Centre for Mechanical Sciences. Viena : Springer Viena, 2005, s. 165-186. vol 476.

Robertson, T. S. 1967. The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of Marketing*. Január 1967, s. 14 - 19.

Schiffman, L., O’Cass, A., Paladino, A., Carlson, J. 2013. *Consumer Behaviour*. Frenchs Forest : Pearson Australia, 2013. ISBN 9781442561533.

Schumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York : Harper, 1942.

Sleuwaegen, L., Dehandschutter, W. V. 1986. The Critical Choice Between the Concentration Ratio and the H-Index in Assessing Industry Performance. *Journal of Industrial Economics*. 1986, 35, s. 193-208.

Sleuwaegen, L., Dehandschutter, W. V., DeBondt, R. 1989. The Herfindahl Index and Concentration Ratios. *Antitrust Bulletin*. 1989, 34, s. 625-640.

Sushko, I. 2002. *Oligopoly Dynamics*. s.l. : Springer, 2002. s. 216. ISBN 978-3-540-24792-0.

Štetka, P., Grisáková, N., Hrušovská, D., Kintler, J. 2019. *Faktory difúcie produktovej inovácie*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-629-0.

Von Neumann, J. and Morgenstern, O. 1994. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton : Princeton university press, 1994.

## Contact

### **doc. Ing. Nora Grisáková, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/a,  
Bratislava  
e-mail: nora.grisakova@euba.sk

### **Ing. Peter Štetka, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/a,  
Bratislava  
e-mail: peter.stetka@euba.sk

## Vybrané prístupy k ekologickej IT Governance Selected approaches to Green IT Governance

Anna Hamranová – Miloš Bodiš

### **Abstract**

*The global trend at present is sustainable development and the elimination of climate change, from which information technology cannot be omitted. The role and contribution of IT/IS to sustainability have become of interest to companies, scientists, researchers, academia, industry and governments of most countries of the world. By implementing ecological IT/IS, enterprises and organizations build, introduce and integrate ways, methods and procedures for use IT resources in a sustainable way. Management of ecological (Green) IT/IS in enterprises and organizations is the part of IT Governance (information technology administration). Green IT Governance ensures the design, production and use of hardware, software and communication systems with positive impact on the environment. The aim of this paper is to analyze approaches to the implementation of Green IT Governance in enterprises and organizations through selected frameworks and models of Green IT Governance.*

**JEL classification:** M15, M21

**Keywords:** Green IT Governance, Green, IT/IS, Green IT Governance frameworks and models

### **1 Úvod**

Celosvetovým trendom súčasnej doby je trvalo udržateľný rozvoj a eliminácia klimatických zmien. Pozornosť je sústredená na riešenie problematiky týkajúcej sa všetkých stránok ochrany životného prostredia, z čoho nie je možné vynechať ani informačné technológie. V posledných rokoch čoraz širšie využívanie informačno - komunikačných technológií (IKT) výrazne ovplyvnilo ľudské správanie, preto IKT zohrávajú dôležitú úlohu pri podporovaní trvalo udržateľného rozvoja. Úloha a prínos IS/IT pre udržateľnosť sa stali predmetom záujmu firiem, vedcov, výskumných pracovníkov, akademickej obce, priemyslu a vlád väčšiny krajín sveta. Implementáciou zelených IS/IT podniky a organizácie budujú, zavádzajú a integrujú spôsoby, metódy a postupy využívania IT zdrojov udržateľným spôsobom. Cieľom ekologických (zelených) IS/IT je znížiť spotrebu energie, používať zariadenia šetrné k životnému prostrediu a informovať verejnosť, koncových používateľov a odborníkov z praxe o benefitoch z využívania zelených IS/IT. Riadenie a spravovanie ekologických IS/IT v podnikoch a organizáciách je súčasťou IT Governance (správy informačných technológií), ktoré sa v literatúre charakterizuje pojmom ekologická (zelená) IT Governance (Bokolo et al., 2015; Romero, et al., 2017; Raza et al., 2012; Erdelyi, 2013).

### **2 Stav riešenej problematiky doma i v zahraničí**

Koncept IT Governance umožňuje podnikom a organizáciám zaviesť transparentnosť v podnikových IS/IT, jednoznačnosť systému riadenia IS/IT a rozhodovania v kľúčových oblastiach týkajúcich sa nielen IS/IT, ale aj riadenia celého podniku (organizácie). Cieľom implementácie IT Governance je dosiahnutie súladu stratégie IS/IT s podnikateľskou stratégiou, čo výrazne ovplyvňuje aj dosahovanie celkových výsledkov organizácie (Bokolo & Noraini, 2015).

Zelené IT definujú v literatúre viacerí autori z rôznych uhlov pohľadu. Jednou z najvýstižnejších je definícia autorov Calero a Piatini (Calero & Piatini, 2015), ktorá pod pojmom „zelené IT“ rozumie „teóriu a prax pri návrhu, výrobe a využívaní hardvéru, softvéru

a komunikačných systémov s pozitívnym dopadom na životné prostredie. Zelené IT v rámci IT Governance obsahujú plánovanie, prijímanie a vykonávanie rozhodnutí týkajúcich sa cieľov, procesov, ľudí a systémov na taktickej a strategickej úrovni organizácií spôsobom šetrným k životnému prostrediu (Noraini et al., 2015). Cieľom zelených IT je znížiť alebo minimalizovať vplyv na životné prostredie a využitie informačných technológií na optimalizáciu využívania zdrojov aj v iných oblastiach (Nanath et al., 2014). Tento názor publikoval už predtým aj K. Erdelyi (Erdelyi, 2013), ktorý ekologické IT charakterizoval z dvoch hľadísk:

- Hľadisko „ekologické v rámci IT“, v ktorom sa IT chápu ako výrobca, čo znamená, že ak majú samotné IT vplyv na životné prostredie v dôsledku spotreby energie a emisií, ktoré vytvárajú, musí sa tento vplyv znížiť.
- Hľadisko „ekologické prostredníctvom IT“, v ktorom sa IT chápu ako aktivátor, poskytujú nástroje potrebné na to, aby sa úlohy v rôznych oblastiach mohli vykonávať spôsobom udržateľným pre životné prostredie.

Podľa kolektívu autorov (Patón-Romero, et al., 2017), iniciatívy z hľadiska „ekologické v rámci IT“ sa týkajú primeranej spotreby energie a likvidácie odpadu súvisiaceho s počítačovým hardvérom a softvérom. Cieľom zelených IT je zlepšiť energetickú efektívnosť serverov a dátových centier nasadením virtualizačného softvéru, z dôvodu zníženia množstva odpadu spojeného so zastaranými infraštruktúrami. Zelené IS súvisia s vývojom a implementáciou informačných systémov na podporu alebo umožnenie zabezpečenia environmentálnej udržateľnosti. Prevádzka zelených IS pozostáva z aplikácií potrebných pre telepriestor a skupinovú spoluprácu, ktoré umožňujú realizovať virtuálne konferencie a minimalizujú škodlivé environmentálne vplyvy spojené s cestovaním.

Z hľadiska „ekologické prostredníctvom IT“, je ďalším cieľom implementácie ekologických IS/IT sledovať a monitorovať ekologické indikátory, ako sú znečistenie, odpad, spotreba vody, uhlíková stopa. Implementácia a využívanie zelených IS/IT podnikmi a organizáciami môže zlepšiť dopravné trasy, a tým znížiť množstvo energie použitej na prepravu tovaru a služieb IT (Jenkin et al., 2011).

Benefity zelených IS/IT v oblasti IT Governance zosumarizovali autori Raza et al., 2012, ktorí ich rozdelili do 3 skupín, a to: hmotné benefity, nehmotné benefity a benefity pre prax (pre firmy). Prehľad benefitov z implementácie zelenej IT Governance je uvedený v Tabuľke 1.

**Tabuľka 1**

Prehľad benefitov z implementácie zelenej IT Governance

Hmotné benefity	Nehmotné benefity	Benefity pre prax (pre firmy)
Zlepšenie štruktúry kapitálu	Prínosy pre životné prostredie, napr. kontroly znečistenia ovzdušia	Zníženie celkovej spotreby energie
Redukcia elektroodpadu	Kontrolovaná problematika zabezpečených platieb	Optimalizácia kapacity a výkonu serverov
Úspora energie a zvýšenie účinnosti	Zvýšenie efektivity práce používateľov IS/IT	Zmenšenie kancelárskych priestorov virtualizáciou
Znížené náklady na údržbu	Ekonomické prínosy (ekologicky udržateľný rozvoj)	Zmenšenie plochy dátového centra
Kvalitnejšie a bezpečnejšie osvetlenie	Sociálne benefity	Podpora efektívneho využívania prírodných zdrojov

Úspora skladového miesta	Jednoduchá a spoľahlivá IT infraštruktúra	Zabezpečenie rýchleho a bezpečného prístupu k požadovaným údajom
Zníženie cestovných nákladov (videokonferencie)	Minimalizácia emocionálneho rizika	Recyklácia koncových zariadení
Technologický pokrok	Jednoduché testovanie aplikačného softvéru na viacerých platformách	Zjednodušenie riadenia informačných systémov a softvérových riešení
Efektívnejšie využívanie zdrojov	Minimalizácia behaviorálneho rizika	Uvoľnenie zložiek rozpočtu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Raza, et al., 2012.

Problematike návrhu modelov a rámcov implementácie zelenej IT Governance sa venovalo viacero autorov z rôznych uhlov pohľadu. Pre naše skúmanie sme vybrali tieto: model zelenej IT Governance z pohľadu aktivít potrebných pre implementáciu zelenej IT Governance navrhli (Bokolo et al., 2015), model zelenej IT Governance vytvorený na základe kontingenčného modelu (Schmidt & Kolbe, 2011; Opitz et al., 2014), modely vytvorené na základe všeobecne prijatých štandardov, a to na základe štandardu COBIT5 (Patón-Romero, et al., 2017), na základe štandardu ISO/IEC 15504 (Patón-Romero, et al., 2018).

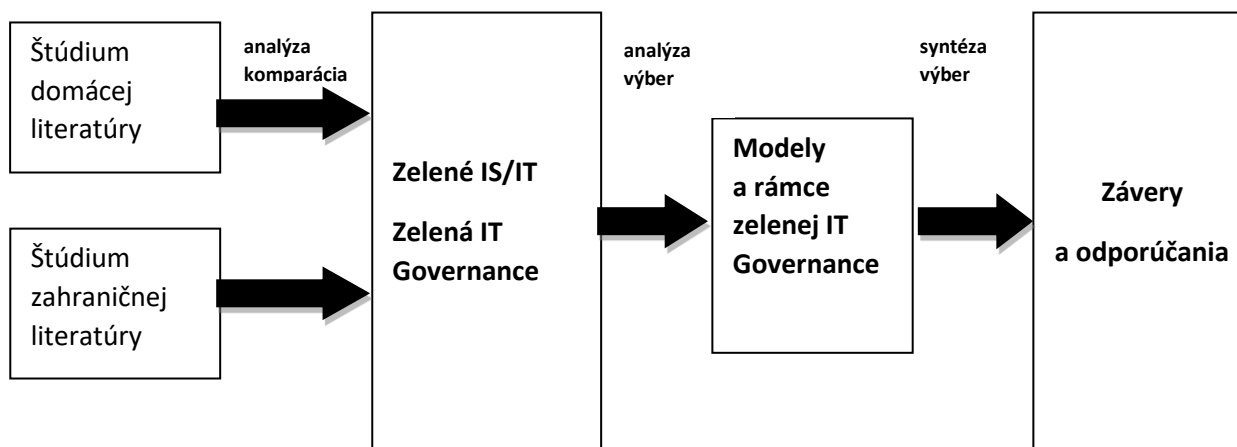
### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je na základe analýzy a komparácie publikovaných výskumov v oblasti zelenej IT Governance, zamerať sa na zelené IS/IT, ich implementáciu a riadenie, charakteristiku zelenej IT Governance a modely, rámce a štandardy zelenej IT Governance.

Na spracovanie príspevku boli použité štandardné metódy vedeckej práce, a to analýza, syntéza, komparácia a výber. Jednotlivé čiastkové ciele spolu s použitými metódami sú znázornené na Obrázku 1.

#### Obrázok 1

Výskumný rámec



Zdroj: vlastné spracovanie.

## 4 Výsledky výskumu

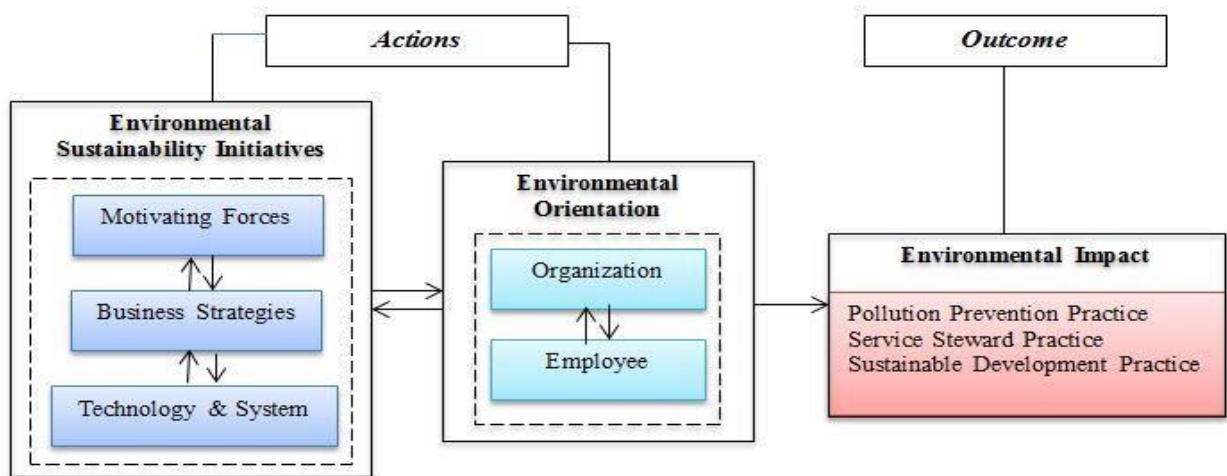
Výsledky výskumu predstavujú tri prístupy k implementácii zelenej IT Governance, a to: rámec pre implementáciu zelenej IT Governance založený na špecifických ekologických iniciatívach, model zelenej IT Governance navrhnutý na základe kontingenčnej teórie a modely vytvorené na základe všeobecne prijatých štandardov ISO/IEC 15504 a COBIT5.

### 4.1 Rámec pre implementáciu praktík ekologických IS/IT v oblasti IT Governance

Problematiku začlenenia zelených IS/IT do IT Governance riešil kolektív autorov, ktorí publikovali navrhnutý rámec v roku 2015 (Bokolo et al., 2015). Rámec je založený na troch environmentálnych iniciatívach, ktorými sú iniciatívy v oblasti udržateľnosti životného prostredia, orientácia na životné prostredie a vplyv na životné prostredie (Obrázok 2).

#### Obrázok 2

Rámec pre implementáciu zelených IS/IT do IT Governance



Zdroj: Bokolo et al., 2015.

**Iniciatívy v oblasti environmentálnej udržateľnosti** sú zamerané na pomoc organizáciám pri implementácii ekologických IS/IT, na zníženie nákladov na zavedenie, implementáciu a minimalizáciu ekologických dopadov podnikových procesov v oblasti IT Governance. Pozostávajú z motivačných síl, podnikových stratégií a z technológií a systémov.

- **Motivačné sily** – kontrolujú prístup firiem k zavedeniu zelených IS/IT na základe noriem a štandardov väčšinou predpísaných vládou alebo priemyselnými odvetvami, obsahujú reakciu firiem na požiadavky zo strany vlády, regulačných orgánov a odvetvových organizácií, kontrolujú začlenenie problematiky ochrany životného prostredia do podnikovej stratégie (formou nariadení a usmernení).
- **Podnikové stratégie** – predstavujú spôsob riadenia organizácie z hľadiska jej rozsahu, veľkosti a štruktúry, sú zamerané predovšetkým na stratégiu, ktorú organizácia používa na prijímanie postupov v oblasti zelených IS/IT. Cieľom je podpora pri znižovaní prevádzkových nákladov na vývoj produktov, kedy zelené IS/IT môžu byť použité ako nástroj strategického rozhodovania.
- **Informačné technológie a systémy** – definujú vlastnosti technológií, ktoré môžu ovplyvniť implementáciu zelených IS /IT. Zaoberajú sa technologickou infraštruktúrou, ktorá umožňuje trvalo udržateľné podnikanie, využitím v oblasti IT a v podnikateľskej praxi, na spracovanie znalosti a zručnosti na implementáciu ekologických praktík v oblasti IS/IT do IT Governance.

### **Orientácia na životné prostredie** – sústreďuje sa na organizáciu a zamestnanca.

Na úrovni organizácie zelené IS/IT určujú metódy a postupy v oblasti ekologickej udržateľnosti, predovšetkým s využitím informačných technológií. Vedenie spoločnosti spolupracuje na realizácii spoločenských, ekonomických a environmentálnych benefitov pri dosahovaní cieľov organizácie. Manažment zabezpečuje postupnosť školení a informačné kampane pre zamestnancov na tému nových technológií, ktoré môžu zlepšiť zelené IS/IT (napr. telematika), ako aj na tému nevyhnutnosti prístupu celej organizácie k implementácii zelených IS/IT.

Na úrovni zamestnancov sa orientácia na životné prostredie týka predovšetkým manažérov a odborníkov v oblasti IS /IT (návrhárov a vývojárov informačných systémov), manažérov v oblasti životného prostredia a vrcholový manažment. Spolupráca zamestnancov je založená na spoločnom záujme, podieľa sa na plnení cieľov alebo požiadaviek organizácie, čo možno považovať za súčasť environmentálnej etiky manažérov v organizácii.

**Dopad na životné prostredie** – organizácie aplikujú viaceré praktiky v 3 fázach ekologickej udržateľnosti, sú to: prevencia znečisťovaniu, dohľad nad výrobkami a praktiky v oblasti trvalo udržateľného rozvoja, ktoré poskytujú základ na hodnotenie a kategorizáciu organizačných postupov zelených IT / IS.

- Prevencia znečisťovania – sa väčšinou týka zmierňovania a kontroly znečisťujúcich emisií a odpadu počas a po vývoji a postupoch. V oblasti IT Governance sa vyžaduje inovácia a používanie IS na zníženie znečistenia spôsobovaného podnikovými procesmi. Pri zmierňovaní znečistenia sa využívajú moderné technológie ako sú inovatívne aplikácie na hodnotenie a kontrolu emisií uhlíka a spotreby energie alebo systémy telematiky na zníženie uhlíkovej stopy príslušného podniku.
- Dohľad nad výrobkami – pri výrobe sa vyžaduje, aby sa vplyvy na životné prostredie posudzovali prostredníctvom procesov IT Governance v organizácii. Ide o inováciu postupu riadenia IT služieb a využívanie informačných systémov, ktoré zlepšujú ekologickú implementáciu produktov a služieb, ako napr. inovatívne digitálne platformy, konferenčný a kooperatívny systém, diagnostické aplikácie. Okrem toho vývoj obalov podporovaných dizajnom navrhnutým počítačovým systémom možno tiež kvalifikovať ako používanie IS v súvislosti s IT Governance.
- Praktiky v oblasti trvalo udržateľného rozvoja – predstavujú používanie moderných aplikácií alebo systémov na zmenu podnikových procesov na procesy, ktoré lepšie využívajú a chránia zdroje, netvorí odpad, majú nízku spotrebu energie a sú energeticky efektívne. Okrem toho praktiky trvalo udržateľného rozvoja v oblasti IT Governance obsahujú aj používanie informačných systémov a softvérových aplikácií, ako napr. aplikácie na kontrolu dát, kontrolu vzdelávania, softvér na dodržiavanie predpisov (využitelný pri vývoji produktov), softvér na podporu rozhodovania,... Využívanie softvérových aplikácií možno považovať za jeden z najvýznamnejších ekologických opatrení trvalo udržateľného rozvoja.

#### **4.2 Kontingenčný model ekologickej IT Governance**

Kontingenčný model ekologickej IT Governance publikovali autori Schmidt a Kolbe v roku 2011 (Schmidt & Kolbe, 2011) Následne ho overovali a hodnotili viacerí autori, jednými z nich sú Opitz, Krüp a Kolbe v roku 2014 (Opitz et al., 2014).

Základom kontingenčného modelu zelenej IT Governance je kontingenčná teória, ktorá skúma vzťahy medzi kontextovými faktormi, napr. technológiami alebo prostredím a organizačnými štruktúrami. V súvislosti s IT Governance kontingenčná teória skúma prepojenia medzi IT a organizačnou štruktúrou podnikov, pričom efektívne riadenie IT by malo



byť jedným z dôležitých prediktorov hodnoty, ktorú organizácia vytvára prostredníctvom IT (Weill & Ross, 2004). IT Governance predstavuje praktiky, ktoré pridelujú rozhodovacie právomoci a vytvárajú rámec zodpovedností za rozhodnutia v oblasti IS/IT s cieľom zabezpečiť zosúladienie IS/IT so strategickými cieľmi podnikov (Weill & Ross 2005). V rámci rozdelenia rozhodovacích právomocí je IT Governance kategorizovaná do viacerých archetypov, ako sú centralizovaná, federálna, hybridná a decentralizovaná (Brown 1997; Magill & Brown 1994). Weil a Ross (Weil & Ross, 2005) identifikujú šesť archetypálnych prístupov k rozhodovaniu v oblasti IT, od vysoko centralizovaného po vysoko decentralizovaný. Organizačná centralizácia určuje úroveň koncentrácie práv rozhodovania (Yajiong et al. 2008).

Schmidt a Kolbe vychádzali z kontingenčného modelu, ktorý bol publikovaný v článkoch (Umanath, 2003), prípadne (Weber et al., 2009). Vo vzťahu k rozhodovacím právomociam ohľadom zelených IS/IT charakterizovali 3 druhy archetypov:

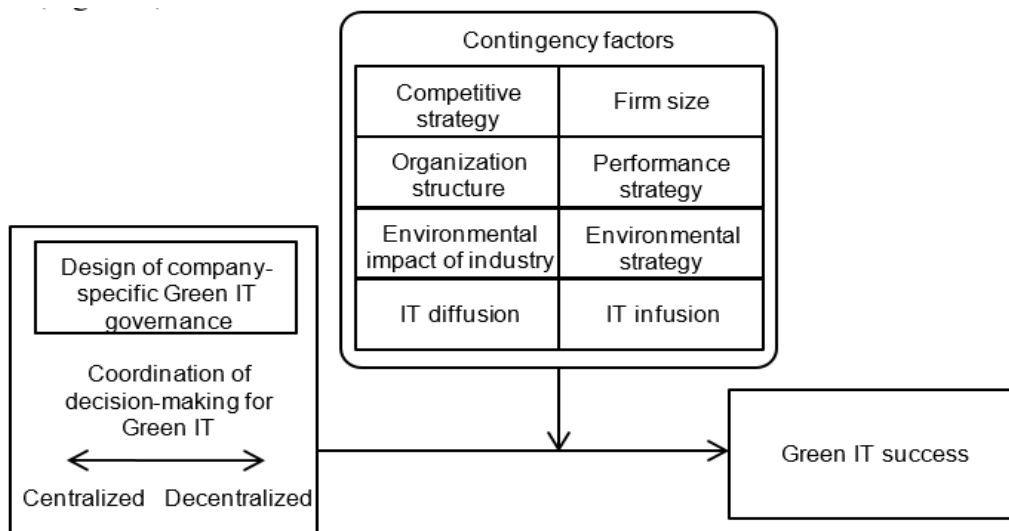
1. Centralizovaná IT Governance – zelené IS/IT sú centralizované v rámci IT oddelenia. Koordinácia zelených IS/IT sa uskutočňuje rozširovaním pracovných povinností. Najvyššie právomoci má CIO. K ekologickým opatreniam v rámci IT sa pristupuje rovnako ako s ostatným IT projektom. Sú zamerané najmä na zníženie nákladov znížením spotreby energie v dátovom centre alebo kancelárskom prostredí. Zelené IS/IT majú pre spoločnosť malý význam.
2. Federálna IT Governance – Zelené IS/IT sú koordinované stanoveným manažérom pre ekologické IS/IT. Tento manažér je zvyčajne členom IT oddelenia, má na starosti všetky iniciatívy, navrhuje nové nápady, je podriadený CIO. Manažér pre ekologické IS/IT môže byť kontaktným partnerom v oblasti udržateľnosti alebo ochrany životného prostredia aj v iných oblastiach. Zelené IS/IT sú určené pre celé IT oddelenie a postupne sa rozširujú na ďalšie oddelenia. Zelené IS/IT majú pre spoločnosť stredný význam.
3. Decentralizovaná IT Governance – Zelené IS/IT sú koordinované stanovenou komisiou pre ekologické IS/IT vo všetkých oddeleniach spoločnosti na základe maticového prístupu. Komisia pozostáva z manažéra pre ekologické IS/IT, z členov jednotlivých oddelení a manažéra pre udržateľnosť alebo životné prostredie, ktorý je podriadený generálnemu riaditeľovi. Komisia zasadá pravidelne, a tiež je podriadená generálnemu riaditeľovi. Aktivity v oblasti ekologických IS/IT sú neoddeliteľnou súčasťou stratégie udržateľnosti spoločnosti. Všetky aspekty ekologických IS/IT sa pravidelne posudzujú a hodnotia. Komisia pre ekologické IS/IT môže ovplyvniť stratégiu spoločnosti vývojom nových produktov alebo služieb súvisiacich s ekologickými IS/IT, čo môže byť zdrojom konkurenčnej výhody. Zelené IS/IT majú pre spoločnosť veľký význam.

Kontingenčná teória rešpektuje skutočnosť, že také nastavenie riadenia a spravovania zelených IS/IT, ktoré vyhovuje množstvu vonkajších a vnútorných faktorov je pre každý podnik špecifické. Implementácia zelenej IT Governance poskytuje návod na systematizáciu povinností v oblasti ekologických IS/IT. Kontingenčné faktory a ich vplyv určujú, ktorá konfigurácia IT Governance vyhovuje spoločnosti najlepšie. Nájdenie najlepšej konfigurácie kontingenčných faktorov môže zabezpečiť podporu podnikových cieľov prostredníctvom ekologickej IT Governance.

Kontingenčný model (Obrázok 3) vyjadruje spôsob, akým kontingenčné faktory ovplyvňujú zelenú IT Governance (t.j. ako ovplyvňujú pridelovanie rozhodovacích právomocí v zelenej IT Governance). Autori modelu identifikovali kontingenčné faktory z dovedy publikovanej literatúry a sú to: konkurenčná stratégia, veľkosť podniku (organizácie, organizačná štruktúra, stratégia výkonnosti, vplyv odvetvia na životné prostredie, environmentálna stratégia, akceptácia IT, šírenie IT.

Vplyv kontingenčných faktorov na zelenú IT Governance vyjadruje Tabuľka 2.

**Obrázok 3**  
 Kontingenčný model zelenej IT Governance



Zdroj: Schmidt & Kolbe, 2011.

**Tabuľka 2**  
 Kontingenčné faktory a ich predpokladaný vplyv na zelenú IT Governance

Kontingenčný faktor	Charakteristika	Archetypy ekologickej IT Governance		
		Centralizovaná	Federálna	Decentralizovaná
Konkurenčná stratégia	Typ angažovania sa do vývoja produktu / trhu a záväzku k stabilite	Obranca	Analýzátor	Vyhľadávač
Veľkosť firmy	Podľa počtu zamestnancov alebo obratu	Malý	Stredný	Veľký
Organizačná štruktúra	Stupeň centralizácie	Centralizovaná	Federálna	Decentralizovaná
Stratégia výkonnosti	Zvyšovanie cieľov v oblasti výkonnosti podniku	Zisk	Využívanie aktív	Rast
Vplyv odvetvia na životné prostredie	Úroveň vplyvu odvetvia na životné prostredie	Vysoký	Stredný	Nízky
Environmentálna stratégia	Prístup podniku k predpisom, regulačným opatreniam a požiadavkám stakeholderov	Reaktívna	Vyvážená	Proaktívna
Akceptácia IT	Stupeň závislosti organizácie od IT pri vykonávaní základných podnikových činností	Nízka	Stredná	Vysoká
Šírenie IT	Stupeň, rozšírenia IT v celej organizácii	Nízka	Stredná	Vysoká

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Schmidt & Kolbe, 2011.

### 4.3 Modely zelenej IT Governance založené na existujúcich štandardoch

V skúmanej literatúre sme identifikovali modely zelenej IT Governance založené na štandarde COBIT5 a na štandarde ISO/IEC 15504. Podrobná charakteristika princípov týchto modelov presahuje rozsah príspevku, preto uvedieme len ich prehľad.

#### 4.3.1 Model založený na štandarde COBIT5

Kolektív autorov Patón-Romero, et al., 2017 vytvorili model zelenej IT Governance založený na štandarde COBIT5, z ktorého prevzali štruktúru oprávnení. Pre každého aktivátora zadefinovali charakteristiky potrebné na riadenie a spravovanie zelených IT. Model riadenia a správy ekologických IS/IT rozdelili do troch oddielov, ktoré sa zaoberajú nasledujúcimi témami:

Oddiel I obsahuje vysvetlenie základných pojmov ekologických IS/IT a zásad COBIT 5 (zásady štandardu COBIT5 z pohľadu ekologických IS/IT).

Oddiel II: je to hlavná časť rámca, pretože práve tu sa podrobne vymedzujú konkrétne vlastnosti správy a riadenia zelených IS/IT, pričom sa ako referencie používajú aktivátory stanovené v COBIT 5. Oddiel II obsahuje:

- Úvod (kde sú definované hlavné charakteristiky aktivátorov zavedených COBITom 5).
- Zásady, politiky a rámce, ktoré sú špecifické pre ekologické IT.
- Procesy súvisiace so zeleným IT.
- Organizačné štruktúry špecifické pre ekologické IT.
- Kultúra, etika a správanie špecifické pre ekologické IT.
- Informácie špecifické pre ekologické IT.
- Služby, infraštruktúra a aplikácie špecifické pre zelené IT.
- Ľudia, zručnosti a schopnosti špecifické pre ekologické IT.

Oddiel III: táto časť obsahuje rámec na vykonávanie auditov zelených IT v súlade s „rámcom riadenia a riadenia zelených IT“ a audítorskou príručkou vymedzenou v COBIT 5. Táto príručka na vykonávanie auditov ekologických IT obsahuje fázy hodnotenia alebo auditu, ktoré sa majú dodržiavať, ako aj audítorské otázky, ktoré vyplývajú z aktivátora procesu súvisiaceho so zelenými IT definovanými v predchádzajúcej časti.

#### 4.3.2. Model založený na štandarde ISO/IEC 155048

Podobne ako v predchádzajúcom prípade, kolektív autorov Patón-Romero, et al., 2018 navrhli model implementácie zelenej IT Governance do modelu zrelosti (založenom na ISO/IEC 15504). Úlohou tohto modelu je, v súlade s inými modelmi zrelosti, ponúknuť postup, ako implementovať správu a riadenie zelených IT postupne v závislosti od aktuálnej úrovne využívania zelených IS/IT.

## 5 Diskusia

Na základe analyzovanej literatúry môžeme konštatovať, že implementácia zelených IS/IT je predstavuje dôležitú oblasť a väčšina organizácií ju implementuje podľa svojich vlastných kritérií. Z toho vyplývajú aj viaceré navrhnuté prístupy, rámce a modely ekologickej IT Governance.

Pri implementácii ekologickej IT Governance je potrebné brať do úvahy tieto komponenty a atribúty:

1. Motivačné sily, ktoré sú ovplyvnené inštitucionálnym tlakom, povedomím verejnosti, úlohou, príležitosťami, stimulmi, zákonmi a reguláciou, konkurenčným tlakom, médiami, usmerneniami, očakávaniami, aktivitami komunikácia, spolupráca, odvetvový štandard a budúce dôsledky.
2. Podnikové stratégie, ktorých atribútmi sú iniciatívy, operácie, postupy, regulácia trhu, procesov, rutín a služieb.
3. Informačné technológie a systémy, ktoré predstavujú hardvér, softvér, databázu a IT infraštruktúru.

4. Prístup organizácie, ktorý je ovplyvnený najmä politikou, veľkosťou firmy, vodcovstvom, ekonomikou, stakeholdermi, organizačnou štruktúrou, finančným zohľadnením (úsporou nákladov), kultúrou a tlakom verejnosti.
5. Prístup zamestnancov, ktorý pozostáva z postoja, správania sa, etiky, zdrojov, sociálnej kultúry, schopností, hodnoty, presvedčenia, trendov v spoločnosti, vedomostí, environmentálnej orientácie, skúseností, dodržiavania noriem, angažovanosti, povedomia a sektora pôsobnosti.

Tieto atribúty ovplyvňujú a určujú, sú jednotlivé komponenty prijímané a implementované s cieľom dosiahnuť udržateľné prostredie pri využívaní IT infraštruktúry a pri riadení IS/IT. Atribúty je potrebné zohľadniť pri implementácii praktík zelených IS /IT.

Kontingenčný model zelenej ITG identifikuje kontingenčné faktory, ktorými sú konkurenčná stratégia, veľkosť podniku (organizácie), organizačná štruktúra, stratégia výkonnosti, vplyv odvetvia na životné prostredie, environmentálna stratégia, akceptácia IT, šírenie IT a ich vplyv na ekologickú IT Governance z pohľadu pridelovania právomocí

Centralizovaná zelená IT Governance je vhodná pre malé podniky s centralizovanou organizačnou štruktúrou, s vysokým vplyvom odvetvia na životné prostredie, s reaktívnou environmentálnou stratégiou, s nízkym využívaním IS/IT.

Federálna zelená IT Governance je charakterizovaná ako vhodná pre stredné podniky s federálnou organizačnou štruktúrou a aj vplyvom ďalších kontingenčných faktorov na strednej úrovni.

Decentralizovaná zelená IT Governance je vhodná pre veľké podniky s decentralizovanou organizačnou štruktúrou, s rastúcou stratégiou výkonnosti, s nízkym vplyvom odvetvia na životné prostredie, s proaktívnou environmentálnou stratégiou a vysokou akceptáciou a využívaním IS/IT.

Najnovšie modely zelenej IT Governance sú založené na už existujúcich modeloch a štandardoch IT Governance, do ktorých sú vhodne začlenené ekologické prvky.

## **6 Záver**

Podniky a organizácie na celom svete sa čoraz viac zaujímajú o životné prostredie a vo svojich podnikových procesoch prijímajú nariadenia pre zabezpečenie trvalej udržateľnosti. V oblasti informačných technológií bolo navrhnutých viacero postupov v súvislosti so zelenými IS/IT, ktoré však vznikli izolovane a neriešia danú problematiku komplexne. Trendom posledných rokov je zapracovanie prvkov zelených IS/IT do už existujúcich štandardov a noriem pre IT Governance.

## **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR 1/0436/17 „Konceptné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR“ v rozsahu 100%.

## **Použitá literatúra (References)**

Bokolo, A. & Noraini, C. (2015). A Framework for Adoption and Implementation of Green IT/IS Practice in IT Governance. In: *The Third International Conference on Green Computing, Technology and Innovation (ICGCTI2015)*. p. 38. ISBN 978-1-941968-15-4.

Brown, C.V. (1997). Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence from a Single Case Site. *Information Systems Research*, 8(1), p.69. ISSN 15265536.

Calero, C., & Piattini, M. (2015). *Green in software engineering*. Berlin: Springer, 2015. ISBN 978-3-319-08581-4.

Erdelyi, K. (2013). Special factors of development of green software supporting eco sustainability. In: *2013 IEEE 11th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY)*, (pp. 337-340). ISSN 00002013.

Jenkin, T. A., Webster, J., McShane, L. (2011). An agenda for 'Green' information technology and systems research. *Information and Organization*, 21(1), 17-40. ISSN 1471-7727.

Magill, S. & Brown, C.(1994). Alignment of the IS Function with the Enterprise: Toward a Model of Antecedents. *Management Information Systems Quarterly*, 18(4). ISSN 0276-7783.

Nanath, K., & Pilai, R.R. (2014). Green Information Technology: Literature Review and Research Domains. *Journal of Management System*, vol. 24, pp. 57-79. ISSN 1041-2808.

Noraini, C., Bokolo, A, Rozi, N., Masrah, A. (2015). A Review on Risk Mitigation of IT Governance. *Information Technology Journal*, vol. 14, pp. 1-9. ISSN 1812-5638.

Opitz, N., Krüp, H., Kolbe, L. M. (2014). How to Govern your Green IT?-Validating a Contingency Theory Based Governance Model. In *PACIS* (p. 333). ISBN 978-988-8353-22-4.

Patón-Romero, J. D., Baldassarre, M. T., Rodríguez, M., & Piattini, M. (2018). Green IT Governance and Management based on ISO/IEC 15504. *Computer Standards & Interfaces*, 60, 26-36. ISSN 0920-5489.

Patón-Romero, J., Baldassarre, M., Piattini, M., García Rodríguez de Guzmán, I. (2017). A governance and management framework for Green IT. *Sustainability*, 9(10), p. 1761. ISSN 2071-1050.

Raza, K., Patle, V. K., Arya, S. (2012). A review on green computing for eco-friendly and sustainable IT: *Journal of Computational Intelligence and Electronic Systems*, 1(1), 3-16. ISSN 2326-3008.

Schmidt, N. H., & Kolbe, L. (2011). Towards a contingency model for green IT Governance. In: *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS 2011)*. ISBN 978-3-319-44158-0.

Umanath, N., 2003. The concept of contingency beyond "It depends": Illustrations from IS research stream. *Information & Management*, 40(6), pp.551-562. ISSN 0378-7206.

Weber, K., Otto, B., Österle, H. (2009). One Size Does Not Fit All--A Contingency Approach to Data Governance. *Journal of Data and Information Quality*, 1(1), pp.1-27. ISSN 1936-1955.

Weill, P. & Ross, J. (2004). *IT governance: how top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business Press. ISBN 1-59139-253-5.

Weill, P. & Ross, J. (2005). A Matrixed Approach to Designing IT Governance. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), pp.26-34. ISSN 1532-9194.

Yajiong X., Huigang L., Boulton, W.R, (2008). Information Technology Governance in Information Technology Investment Decision Processes: The Impact of Investment Characteristics, External Environment, and Internal Context. *MIS Quarterly*, 32(1), pp.67-96. ISSN 2162-9730.

## Contact

### **Anna Hamranová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: anna.hamranova@euba.sk,

### **Miloš Bodiš**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: milos.bodis@euba.sk

## **New rules on transfer pricing documentation**

**Anna Harumová**

### ***Abstract***

*Transfer pricing is the process of comparing a price or profit margin that was determined in a controlled transaction (between dependents) to a price that was determined in an uncontrolled transaction (between independent entities). Preventing the purposeful transfer of profits without economic substance is implemented in many countries by applying transfer pricing rules. The transfer pricing rules generally refer to the way pricing of the transactions of dependent persons is in line with the principle of an independent relationship. The term transfer documentation is closely related to transfer pricing. The content requirements and the obligation to produce transfer pricing documentation change over time. The paper focuses on the new rules on transfer pricing documentation.*

***JEL classification:*** H 25, H 26, M 41

***Keywords:*** transfer prices, documentation, dependent persons

### **1 Introduction**

Transfer pricing is the process of setting prices for transactions (such as the transfer of goods or the provision of a service, the granting of a loan or credit and others) between dependent persons for tax purposes to meet the conditions of an independent relationship. The main characteristic of an independent business relationship is that entities pursue their own goals and interests; their goal is to make the most profit for themselves. Dependents pursue a common goal and strive to maximize profits for the group, which may result in disproportionate distribution of profits and shifting most of the profits to a country with a more favorable tax burden. One of the problems businesses also face is the differences in the tax systems of individual countries, causing distortion of tax neutrality and double taxation, particularly in the area of direct taxation (Ďurinová, 2017).

According to experts, transfer pricing is a dynamic economic discipline that integrates primarily elements of accounting, taxation, law, management, econometrics and ethics. (Máziková et al., 2016). On the one hand, companies have to decide on the design of their business model, while respecting the market, while on the other hand they are bound by the tax frameworks of specific states and at the same time face imminent risks. This forces enterprises to constantly analyse clearing prices, review business and transfer pricing models, analyse functions and the market, create documentation, provide comparable transaction data (comparability analysis), advocate clearing prices for tax audits.

It is said that one of the most difficult problems in the theory and practice of accounting and taxation is the problem of valuation (Bednářová - Šlosárová, 2015). In practice, businesses (taxpayers) have an interest in making a profit (tax base) where it is more tax-advantageous for them. The tax advantage can be achieved e.g. transfer of profit (transfer) between dependent persons within the legislation of the Slovak Republic, or transfer of profit between dependent persons across borders to a country with more favorable tax legislation. In order to prevent such shifting of profits, the Slovak Republic in principle respects OECD rules under the OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administration, which includes the obligation to keep transfer pricing documentation.

### **1.1. Methodology**

In the elaboration of the paper, various methods and methodological procedures necessary for processing the issue of transfer pricing are applied. The following methods were used to achieve the set objectives:

- *scientific observation*, which is one of the fundamental empirical methods of investigation and represents a purposeful, planned and systematic monitoring of the facts and recording of the essential characteristics of the subject of investigation relevant to the achievement of the objectives set. The purpose of scientific observation is to obtain information about the researched objects mainly by studying various literary sources or electronic sources. It is important to observe and interpret not only the partial parts of the subject of the examination, but the subject of the examination as a whole of facts that would not provide sufficient information, respectively. would distort the information. The observation method was a key method applied e.g. defining the current state of the subject of research at home and abroad. For the purpose of the theoretical definition of transfer pricing, the diachronic method of the research of the solved issue will be chosen, whereby we want to point out the historical development of the subject of the research due to a better and more comprehensive understanding of the context.
- *the description* gives a picture of specific details of the situation, phenomenon or relationship. The work will mainly use techniques such as statistical investigation, field observation and case studies. This will document the properties of the phenomenon.
- *the normative method*, which is based on an examination of the theory, analyses the past and describes the phenomena as they should look according to the standards in force, resulting in paradigms and principles. The normative method will be applied especially when examining the current state of the subject of research,
- *a descriptive method* that examines practice, describing phenomena, processes and systems as they appear at the moment. The descriptive method is used to point out the existing three-step approach in applying the principle of the independence principle in related party transactions in the transfer documentation.

## **2 State of the problem at home and abroad**

Transfer pricing can be referred to as the pricing process of controlled transactions carried out by related (dependent) persons to meet the conditions of an independent relationship. The principle of an independent relationship is based on a comparison of the terms and conditions agreed in transactions between foreign dependents with the terms and conditions agreed between independent parties in comparable transactions on comparable terms. Foreign dependents belonging to a group of enterprises may also carry out transactions that would never take place between independent persons. The problem is therefore finding a comparable price.

If the prices or conditions applied in the business relationships of the dependents differ from those used by independent persons in the comparable business relations, which difference reduced the tax base or increased the tax loss of the dependent, the dependent shall be obliged to adjust the tax base by the difference. The economic and fiscal policy of the state should aim at giving taxpayers legal or moral barriers to the transfer of profits abroad. In the economic literature, persons who transfer profits abroad are also referred to as the so-called. "Black passengers". This is because they participate in the social consumption financed by the collected taxes in their home country, but do not contribute or contribute to it. do not contribute loyally according to their economic capacity. The issue of transfer pricing has its legal dimension, i. the extent to which the state can effectively allocate and collect domestic taxes through its



legislation and state tax administration. The issue of transfer pricing also has a non-legal dimension (morality, loyalty, patriotism), and the taxpayer in question has to deal internally with the feeling of a 'black passenger'. The legislation in the Slovak Republic adopts proven international regulations in the field of transfer pricing (OECD and EU).

The basic rules on transfer pricing (Harumová, 2016) contained in the OECD Model Agreement and the OECD Guidelines include the following:

1. The arms length principle, according to which any member of a multinational enterprise is subject to income tax on the basis of the residence principle or the source of income principle. The principle of an independent relationship aims at two objectives: 1. ensuring an adequate tax base in each jurisdiction; 2. avoidance of double taxation.
2. The principle of customary price, which is respected in mutual transactions. This principle is an international standard. Normal prices are defined as prices that would be agreed, under the same or similar conditions, between independent undertakings involved in the same or similar commercial transactions or under similar conditions in the same market.
3. Treaties on the avoidance of double taxation.

The subject of international business tax (corporation tax is income from their activities and disposal of their assets. Income is understood to be monetary and non-monetary performance achieved also by substitution, valued at prices commonly used at the place and time of performance or consumption according to The taxable income is income that is subject to tax and is not exempt from tax under the Income Tax Act or under an international treaty.

The essence of the research is to analyse the processes taking place in the field in order to further recognize their legality and to look for methods to increase the positive effects and reduce the negative effects. International taxation is governed by the applicable tax legislation in force in the country of residence of the individual affiliates of the corporation. The biggest problem for the countries where these corporations are based is to ensure that income is taxed in the country of their source (where it was generated). National and international regulations are therefore looking for effective instruments to fairly tax this income. The main instruments for ensuring fair taxation include double taxation treaties and transfer pricing methods.

The objective of double taxation treaties is to create a legal framework for the development of universal and mutually beneficial economic relations. By applying them, the right to income taxation will be distributed objectively among the Contracting States. Contracts are an important condition for the development of foreign trade relations. They benefit from a fair tax burden on foreign entrepreneurs and also allow the tax system to create a level playing field for domestic and foreign companies and entrepreneurs. In terms of content, they are international economic treaties that directly establish the rights or obligations of natural or legal persons whose implementation is not required by law.

Double taxation treaties take precedence over laws. Where the taxpayer is resident plays an important role in income taxation. Corporations, as legal entities, are resident in the State where they have their head office or where they have their head office. A tax resident is subject to taxation in the territory of the State of all its worldwide income (unlimited tax liability). A non-resident is subject to taxation only on income derived from that State (limited tax liability). In order to avoid double taxation of income from foreign sources, a corporation resident in the Slovak Republic will apply the income tax exemption or tax credit method. The method used by the corporation depends on the wording of the relevant international double taxation treaty.

The Slovak Income Tax Act regulates the taxation of foreign income based on the possibility of applying double taxation treaties.

Transfer pricing methods are a way of quantifying the difference in prices between reciprocal business relationships between prices and those used between independent parties in comparable business relationships. The Slovak Republic accepts transfer pricing methods under the OECD Guideline based on price comparison (also called traditional transaction methods) as well as methods based on profit comparison and is defined in Section 18 of the Income Tax Act. In the specific case, the most appropriate method should be used. The law also permits a combination of several methods. If, in a particular case, the use of traditional transaction methods (price comparison methods) and transaction profitable methods (profit comparison methods) is equally reliable, then traditional methods are preferred.

When selecting the transfer pricing method, the essential condition for comparability of transactions in accordance with the principle of an independent relationship is met between dependent and independent transactions where there is no difference between the transactions and the persons executing the transaction, or where such a difference exists / costs or to eliminate the significant effects of these differences, reasonable adjustments can be made.

### 3 New rules for identifying dependents and their transactions

Transfer pricing documentation is the responsibility of the dependents who carry out the transfer pricing. Transfer pricing between dependents is the targeted pricing of products, services and other benefits that transfer profit where it is more profitable.

#### 3.1. Persons required to prepare transfer pricing documentation

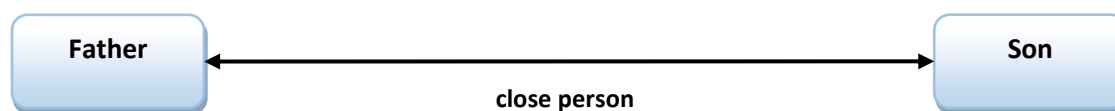
Transfer pricing documentation is the responsibility of the dependents who carry out the transfer pricing. Transfer pricing between dependents is the targeted pricing of products, services and other benefits that transfer profit where it is more convenient. . The basic concepts defining dependent persons have been regulated by the Income Tax Act since 2018 as follows<sup>1</sup>:

- close person<sup>2</sup>,
- economically or personally linked person,
- otherwise related person or entity,
- a person or entity that is part of a consolidated group for consolidation purposes.

A *close person* is a relative in a straight line, a sibling and a husband. Other family or similar persons shall be deemed to be close to each other if the harm suffered by one of them is reasonably felt to the other as their own harm. The following are considered to be persons in a straight line: a mother, daughter or granddaughter and, in a similar relationship, a species or a partner if they live together in the same house.

#### Figure 1

Example of addicted persons



Source: own processing

---

<sup>1</sup> § 2, point. n) of Act no. 595/2003 Coll. on Income Tax as amended.

<sup>2</sup> § 116 and 117 of the Civil Code, as amended.

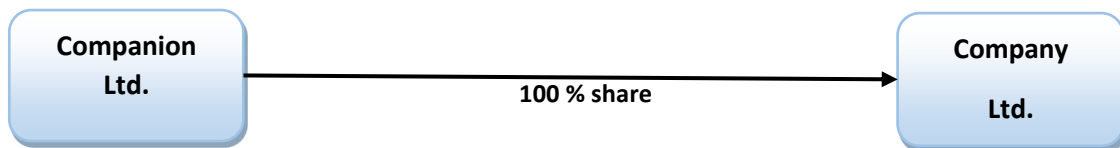
*An economic link or personnel link* is the participation of a person or entity in the property, control or direction of another person or entity, or the relationship between persons or entities under the control or direction of the same person, his or her close person or entity or its close person or entity and direct or indirect shareholding.

*Participation in an asset or control* means a direct, indirect or indirectly derived interest of at least 25% of the share capital, and a direct, indirect or indirectly derived interest of at least 25% of the voting rights or a proportion of at least 25% of the profit.

Examples of dependents when a person participates in the control or management of another person may be: a partner and s.r.o., in which he or she holds at least 25% of the share capital; a shareholder and a.s., in which it holds at least 25% of the voting rights; shareholder and v.o.s., in which it has a share of at least 25% of profits; Managing Director and s.r.o., in which he is the Managing Director, and a member of the Board of Directors and a.s. in which he is a member of the Board of Directors, and a member of the Supervisory Board and a.s.

### Figure 2

Example of economic interconnection (participation in control or management of another person or entity).

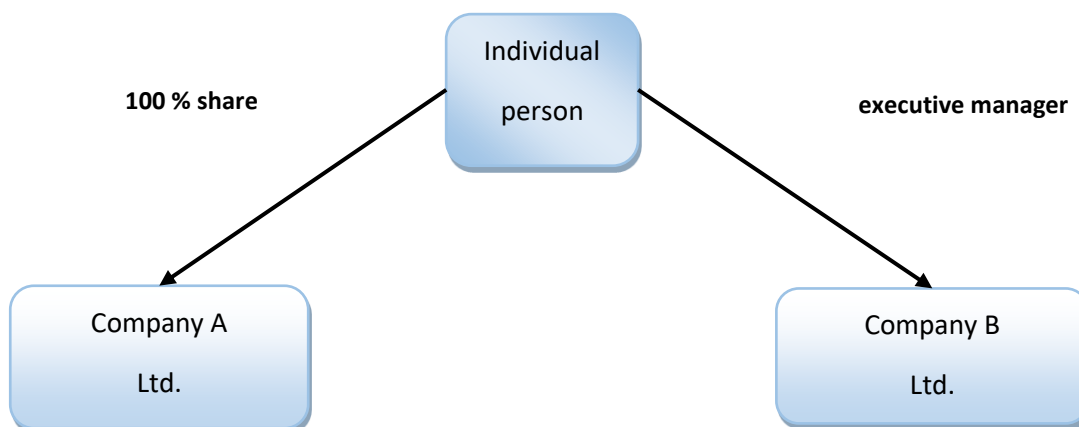


Source: own processing

Examples of personnel links (the relationship between persons under the control or direction of the same person, their close person or entity) may be: companies A and B if both companies have a shareholder of more than 25% of the share capital certain person; companies A and B if the same person is acting in both companies; companies A and B, if in A the shareholder with more than 25% of the share capital is the same person who is also the manager of B; civic association and society, provided that the chairman of the civic association is the same person who holds more than 25% of the share capital in the company; civic association and society, if the chairman of the civic association is the same person acting in the company, non-profit organization and society, and the director of the non-profit organization is the same person who has more than 25% share in the company.

**Figure 3**

Example of personal interconnection (relationship between persons under the control or direction of the same person, their close person or entity)

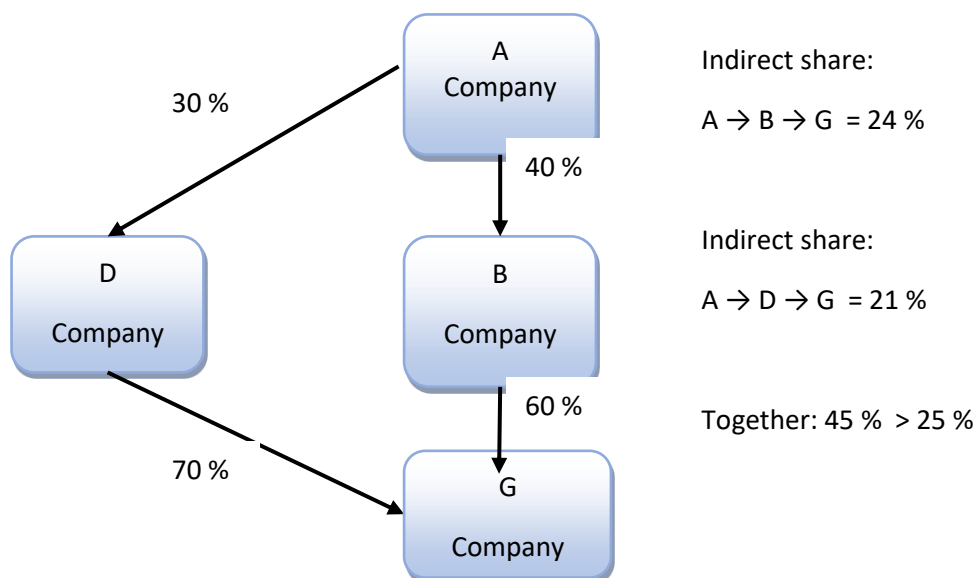


Source: own processing

*The indirect share shall be calculated by multiplying the percentage of the direct shares divided by the stoma and multiplying the result so calculated by the stomi.*

**Figure 4**

Determination of dependent persons on the basis of an indirect share in the capital



Source: own processing

In practice, the indirect share between A and G is determined in accordance with the Income Tax Act by the following calculation:

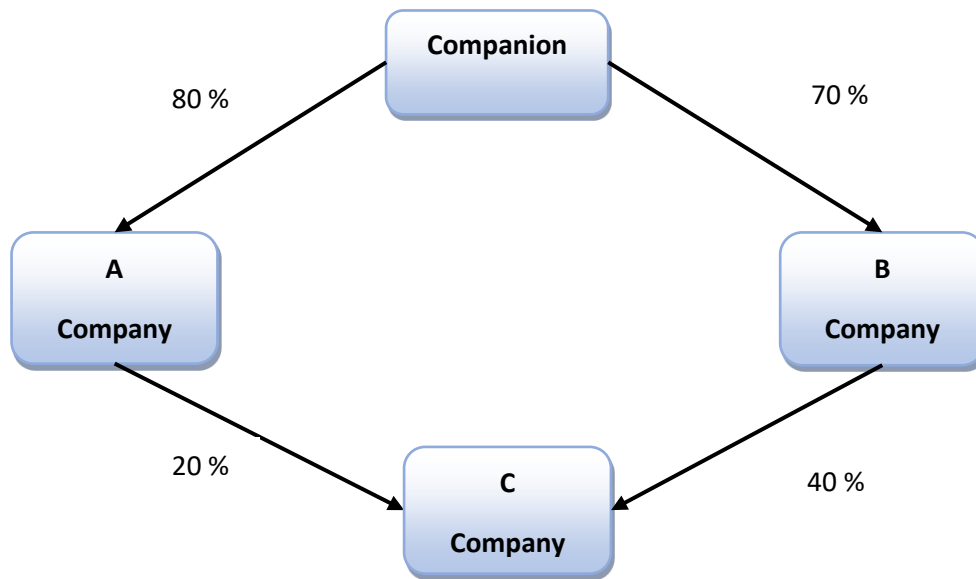
1. Calculation of indirect proportion: A → B → G = 24% (40/100 x 60/100)
2. Calculation of indirect proportion: A → D → G = 21% (30/100 x 70/100)
3. The total indirect share of company A in company G is 45% (24 + 21)
4. Calculations A - G = dependents (45% > 25%)

*The indirect derivative interest shall be calculated by summing the indirect participation, the indirect derivative interest being used only to calculate the amount of participation of one*

person or entity in the property or control of another person or entity, if that person or entity participates in the property or control of several persons or entities, each having an interest in the property or control of the same person or entity. If the amount of the indirect derivative interest exceeds 50% or more, all the persons or entities through which it was calculated are economically linked irrespective of the actual amount of their share, for the purposes of this point a person or entity acting jointly with another person or entity.

**Figure 5**

Determination of dependent persons on the basis of indirect derived share in the capital



Source: own processing

Practically, the indirectly derived share between the shareholder (SP) and company C is determined in accordance with the Income Tax Act by the following calculation:

1. Direct share: SP → A = 80%
2. Direct share: SP → B = 70%
3. Calculation of indirect share: SP → A → C = 16% (80/100 x 20/100)
4. Calculation of indirect share: SP → B → C = 28% (70/100 x 40/100)
5. Calculation of indirect derived share: SP → C = AN + BN = 16 + 28 = 44%
7. Calculations A - G = dependents (44% > 25%)

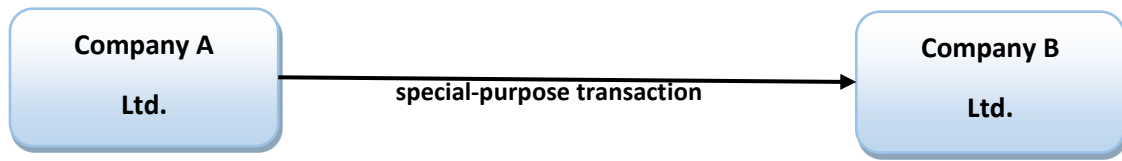
Where a voting right or shareholding is involved, it shall be deemed to be a person or entity holding or having an ownership interest in all the voting rights held by that other person or entity.

Participation in management shall mean the relationship of the members of the statutory bodies, supervisory bodies or other similar bodies of a legal entity or entity to that legal entity or entity,

Another link is a legal relationship or other similar relationship created primarily for the purpose of reducing the tax base or increasing tax loss. Other interconnections are characterized by excessive or unfounded transactions.

**Figure 6**

Example of dependents based on another link



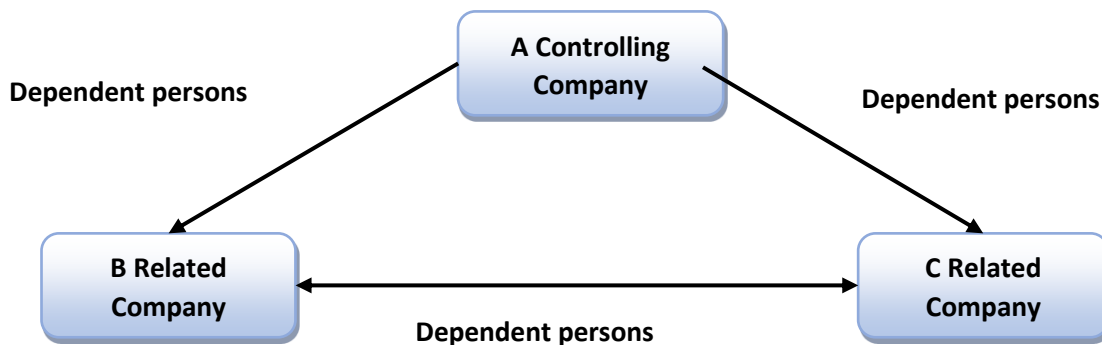
Source: own processing

An example would be trading company A, which is engaged in business and generates profits. Part of the organizational structure of Company A is the Legal Department, whose capacity is sufficient to address all legal issues. Company B is engaged in providing legal services and is making a loss. The owner of company A and the owner of company B are good friends. Company A will purchase legal services from Company B for 12 hours at a price of EUR 120,000. This is a special-purpose transaction whose main objective is to reduce the tax base of Company A. Company A has a legal department and does not need to order legal services at an absolutely inadequate price. Therefore, this transaction between Company A and Company B is one of the examples of dependents on another link.

*Dependents due to a part of a consolidated group* are persons or entities that are part of a consolidated group. A consolidated entity is defined in the Accounting Act as a 'group of entities' consisting of a parent entity and its subsidiaries. Thus, the dependent entities are the parent entity with the subsidiaries and the parent entities of the parent entity. Details of the determination of the parent and subsidiary are in the Accounting Act. Many companies are not even aware that they form a consolidated whole. This is because they are not large enough to have to prepare consolidated financial statements.

**Figure 7**

Example of dependent persons because of a part of a consolidated group



Source: own processing

A *foreign* dependent is a interconnected domestic natural person, domestic legal entity or domestic entity with a foreign natural person, foreign legal entity or foreign entity. The relationship between a taxpayer with unlimited tax liability and his permanent establishment abroad as well as the relationship between a taxpayer with limited tax liability and his permanent establishment in the territory of the Slovak Republic and the relationship between permanent establishments of taxpayers who are interconnected and the relationship between these permanent establishments and these taxpayers,

A *transaction* is a business or financial relationship between two or more persons. In transfer pricing, it focuses on transactions of foreign dependents - i. transactions carried out by a person resident or resident in the Slovak Republic with an economically or personally related person resident or resident abroad. We call these transactions controlled transactions and compare them to uncontrolled transactions (transactions between independent persons). Then we can only compare each other with transactions that have all economically significant characteristics comparable. If a foreign dependent is performing a comparable transaction with both the dependent and the independent, then we can use this internal uncontrolled transaction for comparison. If a foreign dependent does not carry out a comparable transaction with an independent person, then we need to use a comparable transaction between independent persons for comparison. external uncontrolled transaction. Transfer pricing methods are used for examining - testing a specific transaction. We distinguish between direct and indirect transfer pricing methods.

### **3.2 New rules on transfer pricing documentation**

The rules for determining the scope of documentation shall always apply to a specific taxation period in which the conditions for each type of documentation are duly met. It is important to know that the Transfer Pricing Methodology Documentation is prepared for each audited transaction separately or together for a group of audited transactions, i. j. several controlled transactions that are closely interrelated, of the same kind, concluded under the same conditions, or demonstrably comparable in terms of functions and risks.

Transfer documentation documents transactions that occurred between dependent persons. These transactions are called controlled transactions. Pursuant to the Income Tax Act, a controlled transaction means a legal or a legal transaction. a similar relationship between two or more dependent persons, at least one of whom is a taxpayer with income from business, other self-employment, rental and use of work and artistic performance, or a legal person who achieves taxable income from the activity or disposal of property . A controlled transaction is not a lease that results in rental income (if the property is not classified as a business asset) and the lessee is a natural person who uses the property for personal purposes.

The new Guidance on the determination of the content of the dossier distinguishes the abbreviated dossier, the basic dossier, and the complete dossier

For *basic and complete documentation*, the audited transactions may be reported separately or together for a group of audited transactions. This set of audited transactions consists of several audited transactions that are:

- of the same kind and at the same time concluded under comparable conditions,
- closely linked and conditional or comparable in terms of the assets, functions and risks involved.

If the preparation of documentation for these transactions together provides a more reliable picture of the valuation methods used. Also, the taxpayer must state the reason for merging the audited transactions into one group.

*The abbreviated dossier* is the simplest in content and compilation and its compilation is relatively simple, as the content and structure of the dossier are described in the annex to the Guideline. This annex is a pre-printed document in which the taxpayer fills in the required data for the tax year. The abbreviated documentation contains two parts, the taxpayer's data (this is the identification of the taxpayer) and an overview of the taxpayer's transactions with the dependent (this is the identification of the dependent and the audited transactions carried out with the dependent). Short documentation is kept on:

- significant audited transactions of the taxpayer who are subject to an audit by the auditor for the relevant tax year,
- significant controlled transactions of the natural person's taxpayer who ascertains the tax base or tax loss pursuant to Section 17 of the Income Tax Act,
- significant controlled transactions with dependent persons who are taxpayers of unlimited tax liability, other than controlled transactions in relation to the permanent establishments of those taxpayers located abroad;
- significant controlled transactions of the taxpayer who is consolidating or consolidated entity, for domestic controlled transactions with other entities that are consolidating, respectively. consolidated entity,
- significant controlled transactions of a taxpayer with the direct or indirect involvement of a State, municipality or higher territorial unit in a non-consolidated accountant's property, control or management for domestic controlled transactions with other taxpayers with direct or indirect participation of the state, municipality or higher territorial unit assets, controls or management that are not a consolidated entity;
- insignificant controlled transactions of the taxpayer who applies tax relief during the tax period.

Since only the controlled transactions are mentioned in the abridged documentation (the exception being insignificant controlled transactions with a taxpayer claiming tax relief), the definition of materiality should be used. Information is considered material when its non-disclosure or misstatement could affect the judgment or decision-making of the user. In the case of insignificant audited transactions where the documentation is not made, the obligation to keep the transfer documentation is fulfilled by filing a duly completed income tax return for the relevant taxation period. This means that if the taxpayer also had dependent persons during the taxation period but did not carry out controlled transactions with them that would be subject to the obligation to prepare the transfer documentation, then the taxpayer fulfilled the obligation to draw up the tax return for the given period.

*The underlying documentation* is a collection of information, data and facts that point to and explain how taxpayer pricing is controlled in transactions. It consists of two parts, the general group documentation (identifies the dependents in more detail) and the specific documentation (identifies the taxpayer and the transactions audited). The basic transfer documentation shall be kept on:

- significant cross-border audited transactions of the taxpayer whose total revenue from economic and financial activities for the tax year in question exceeded EUR 8 000 000,
- a controlled cross-border transaction or group of controlled cross-border transactions that can be merged if the annual value of such controlled transaction / group of controlled transactions exceeds EUR 1 000 000,
- significant domestic controlled transactions of the taxpayer who applies tax relief during the tax period,
- insignificant controlled transactions with dependent persons who are taxpayers of a non-Contracting State.

*Full Transfer Documentation* - The content and procedure of its preparation is the most complex as it concerns large controlled transactions and dependents. The complete dossier consists of the same parts as the basic dossier, namely the general group dossier and the specific dossier. However, the difference is in content, as the requirements for full documentation are



much more detailed than those for the basic documentation. The content of the general group and specific documentation is described in more detail in the Transfer Documentation Guidelines. The complete transfer documentation shall be kept on:

- significant cross-border audited transactions of the taxpayer who is required to report an operating result under IFRS,
- a cross-border controlled transaction or group of cross-border controlled transactions that can be merged, where the value of such controlled transaction / group of controlled transactions exceeded EUR 10 000 000 for the tax period,
- significant controlled transactions with dependent persons who are taxpayers of a non-Contracting State; Panama,
- controlled transactions where the taxpayer asks the tax administrator to approve the valuation method,
- audited transactions for which the taxpayer requests adjustment of the tax base, except for adjustments to the tax base in relation to domestic audited transactions,
- controlled transactions for which a request for the initiation of a dispute settlement mechanism relating to taxation has been submitted for the tax year concerned
- significant cross-border controlled transactions of the taxpayer who applies tax relief during the tax period.

#### **4 Conclusion and presentation of survey results**

The application of transfer pricing methods adjusts the tax base of dependent persons by the difference, which differs the prices in mutual business relations between dependent persons from the prices used between independent persons in comparable business relations. This difference reduces the tax base of the dependent person, resp. increases the tax loss of the dependent. The essence of individual methods, their selection and use in specific situations and points out the strengths and weaknesses of individual methods and the importance of the principle of independent relationship. Transfer pricing documentation must be kept to justify the choice of the transfer pricing method. The transfer pricing method documentation used provides a summary of the group of comparable audited transactions.

The use and demonstration of transfer documentation is regulated by law. If a business entity has also audited transactions with another dependent in the year concerned, it shall indicate this on the first page of the tax return. The transactions are broken down in the tax return form. Legal entities have separate cells for individual types of transactions and sums; natural persons report them in separate records.

In the case that the entrepreneur also carried out audited transactions in the relevant year, they are insignificant resp. more precisely, they do not fall under the obligation to produce short, basic or complete dossiers, they do not complete or provide any extra. By filing the tax return his obligations are fulfilled.

If it has carried out audited transactions that fall under the obligation to prepare a transfer pricing documentation for the year concerned, this documentation must be provided either internally or externally. The elaborated documentation is not sent anywhere but is ready for the tax authorities' request. If the transfer pricing documentation is requested by the tax authorities, the entrepreneur must deliver the documentation within 15 days. The obligation to archive transfer pricing documentation for a given year rests with the entrepreneur for a period of 5 to 10 years after the end of that year.

The gradual convergence of tax systems as part of the tax harmonization process of individual Member States of the European Union is not accepted everywhere with the same response. In particular, direct taxation is seen by individual EU countries as an expression of national sovereignty (Ďurinová, 2015). Historically, countries have been addressing their specific problems through fiscal policy in this area, and there may be significant differences, particularly in income taxation. Each country has its historical, political, economic, social and cultural background, which is also reflected in tax systems.

### **Acknowledgement**

The paper is the outcome of the grant project of the Ministry of Education of the Slovak Republic KEGA project No.025EU-4/2018 “Systematic knowledge transfer in the field of economic knowledge and forensic expertise.

### **References**

Bednárová, B.– Šlosárová, A. (2015). *Valuation as a methodical means of accounting*. Bratislava. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-314-5.

Ďurinová, I. (2015). Trends in transfer pricing. In *Economics, Finance and Management IX. : anthology of scientific articles on the occasion of the Week of Science and Technology. - Bratislava: EKONÓM, 2015. pp. 1-7. ISBN 978-80-225-4145-9.*

Ďurinová, I. (2017). The business environment in Slovakia in terms of changes in the Income Tax Act. *International Scientific Conference Current Problems of the Corporate Sector 2017: Scientific Proceedings. Raztočno (Handlová) : EKONÓM, 2017. s. 238-247. ISBN 978-80-225-4422-1.*

Harumová, A. (2016). *Financial management of multinational corporations*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-451-5.

Máziková, K. – Onrušová, L. – Seneši, N. (2016). *Ownership Transaction Accounting..* Bratislava. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-501-9.

Škoda, M. (2010). *Valuation as one of the key issues of reporting business management information*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-328-0.

Act no. 595/2003 Z. z. on Income Tax as amended.

Act no. 431/2002 Coll. on Accounting, as amended.

OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinationals and Tax Administration

Guideline of the Ministry of Finance of the Slovak Republic no. MF / 019153 / 2018-724 on determination of the content of documentation according to § 18 par. 1 of Act no. 595/2003 Coll. on Income Tax as amended.

**Contact:**

**doc. Ing. Anna Harumová, PhD.**  
University of Economics in Bratislava  
Faculty of Business Management  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
Slovak Republic  
anna.harumova@euba.sk

## **Prístupy k hodnoteniu reputácie v digitálnom prostredí** **Approaches to evaluation of reputation in digital environment**

**Vladimír Hojdík – Štefan Majtán**

### **Abstract**

*Corporate reputation is one of the most important factors which influence the image of company in public. A positive reputation can result in many benefits for company and thus improve a corporate performance. This suggestion underlines the importance of reputation, and this fact also applies on digital environment of the Internet. Just as online reputation is important, so are the approaches of its evaluation. These approaches are important for companies, as they provide valuable information how company is perceived by external environment. This paper is focused on characteristics of approaches that enable to quantify and evaluate the level of corporate reputation in digital environment. In this work, we executed a thorough literary research about methods of reputation evaluation. The main aim of this work is to process the analysis of different approaches of reputation evaluation and summarize results of researches which used these methods.*

**JEL Classification:** M10, M14, M31

**Keywords:** reputation, online reputation, digital environment, evaluation of reputation.

### **1 Úvod**

Reputácia podniku predstavuje v súčasnosti významný fenomén a podniky sa začínajú touto oblasťou zaoberať intenzívnejšie, než tomu bolo v minulosti. Toto tvrdenie naberá na dôležitosť pri jeho prenesení do digitálneho prostredia internetu. V súčasnosti majú zákazníci pri kúpe produktov a služieb veľké množstvo rôznych ponúk a konkurencia na trhu sa zvyšuje. Práve v takýchto prípadoch môže rozhodovať reputácia: ak zákazník zistí, že povest' niektorej značky je lepšia a dá sa jej dôverovať, existuje vysoká šanca, že pri rozhodovaní bude preferovať práve túto značku. Aj toto je dôvod, prečo by sa podniky mali o reputáciu starať, a priebežne ju monitorovať – a to s využitím rôznych prístupov, ktoré to umožňujú. Cieľom príspevku je skompletizovať a sumarizovať poznatky o známych prístupoch využívaných pri meraní reputácie v digitálnom prostredí, a oboznámiť čitateľa s výsledkami výskumov, pri ktorých boli spomenuté prístupy použité.

### **2 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí**

V rámci tejto časti práce sa zaoberáme teoretickými východiskami, konkrétne vymedzeniu pojmu reputácia v digitálnom prostredí. Stručne charakterizujeme kľúčové aspekty, ktoré s reputáciou v digitálnom prostredí (resp. s online reputáciou) súvisia.

#### **2.1 Reputácia podniku v digitálnom prostredí – online reputácia**

Reputácia podniku v digitálnom prostredí a v súčasnej dobe je jedným z kľúčových faktorov úspechu podniku. Walter (2013) tvrdí, že reputácia pre podnik znamená všetko – je veľmi zraniteľná a stačí jedna chyba aby bolo zmarené jej dlhoročné budovanie. Uvedené tvrdenie naberá na významnosť pri jeho aplikácii do online prostredia. Jednotlivci, alebo zákazníci dokážu v súčasnosti jednoducho a rýchlo vyjadriť svoj názor o produkte alebo podniku aj v prostredí internetu. Takéto názory a hodnotenia jednotlivcov v kombinácii s aktivitami podniku na internete sa priamo podieľajú na tom, aká bude úroveň online reputácie podniku. Podniky by preto mali zaujať aktívny prístup nielen pri vytváraní reputácie

a zvyšovaní jej úrovne, ale mali by klásť dôraz aj na proces jej riadenia – tzv. online reputačný manažment.

### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je vymedziť a charakterizovať známe prístupy, ktoré sa zaoberajú meraním a hodnotením reputácie v digitálnom prostredí. Cieľom je predstaviť spomenuté prístupy a prezentovať výsledky odborných štúdií, v ktorých boli použité. Na naplnenie cieľa bolo potrebné realizovať výskum, ktorý bol založený na nasledujúcich výskumných metódach:

- realizácia literárneho prieskumu v oblasti reputácie,
- komparácia vybraných prístupov k téme reputácie v digitálnom prostredí, a možnosti jej merania a hodnotenia,
- analýza relevantných vedeckých štúdií a výskumov,
- sumarizácia získaných poznatkov a ich sumarizácia do jedného celku,
- syntéza získaných poznatkov a formulácia záverov.

### 4 Výsledky práce a diskusia

V tejto časti príspevku sa budeme venovať charakteristike prístupov, resp. metód, ktoré sa zaoberajú meraním úrovne reputácie v digitálnom prostredí. Uvedené metódy sú využívané v domácom, ale aj v zahraničnom prostredí.

#### 4.1 Analýza sentimentu

Používanie internetu či sociálnych médií znamená presun do online priestoru. Podniky ako aj spotrebiteľia v ňom vytvárajú obrovské množstvo údajov. Vzájomná komunikácia používateľov, diskusia o skúsenostiach s rôznymi spoločnosťami o ich produktoch následne ovplyvňujú názory a rozhodnutia ostatných. Analýza sentimentu je jednou z metód, ktoré umožňujú merať úroveň reputácie podniku.

Analýzu sentimentu možno charakterizovať ako metódu, ktorá hodnotí obsah textu, pričom určuje postoj komentátora alebo zapisovateľa vyjadrený v danom texte (Pollák, 2015). Je jednou z najstarších metód merania reputácie. Zameriava sa na identifikáciu polaritu vyjadrenej v danom texte, resp. dokumente. Možno ju aplikovať na široké spektrum oblastí. Využíva sa v službách, vo filmovom priemysle, pri hodnotení spotrebného tovaru, pri posudzovaní online hodnotení, pri monitorovaní sociálnych médií, pri hodnotení služieb alebo značiek a pod.

Koncz (2013) hovorí, že hlavnými úlohami je identifikovať subjektivitu, orientáciu, silu a nositeľa sentimentu a zisťovanie emócií vyjadrených v komentári. Analýza sentimentu je systematickou analýzou online výrazov. Vyhodnocuje názory a postoje k špecifickej téme. Vo všeobecnosti je analýza sentimentu technológiou dolovania dát, ktorá využíva spracovanie prirodzeného jazyka, výpočtovú jazykovú a textovú analýzu na identifikáciu a extrakciu obsahu z množstva textových údajov (Rambocas, Gama, 2013).

Analýza sentimentu predstavuje jeden z najpoužívanejších ratingových systémov pre online reputáciu v Európe. Táto metóda hodnotí prvých 10 organických výsledkov vyhľadávania pomocou online vyhľadávača, a to po zadaní vhodného kľúčového slova (najčastejšie názvu podniku, resp. značky podniku alebo produktu).

Podstatným krokom v procese hodnotenia je určenie sentimentu výsledkov nájdených vyhľadávačom po zadaní hľadaného výrazu. Sentiment určuje povahu nájdeného výsledku po zadaní kľúčových slov. Vo výsledkoch sa môžu vyskytovať ohlasy, ktoré majú pozitívny, negatívny alebo aj neutrálny charakter. Podstatou analýzy sentimentu je poskytnúť obraz o spoločnosti na základe výsledkov vo vyhľadávačoch. Tento obraz je determinovaný nielen

sentimentom, ale aj pozíciou výsledku vyhľadávania. (Pollák, 2015). Metóda stojí na predpoklade, že prvých 10 výsledkov vyhľadávania, ktoré sa zobrazia po zadaní kľúčového slova vo vyhľadávači, najvýraznejšie formuje sentiment v súvislosti s daným výrazom. Ďalším predpokladom je, že prvý výsledok vyhľadávania v poradí má najvyšší vplyv na sentiment, a tento vplyv sa postupne znižuje pri ďalších výsledkoch v poradí.

Každý čiastkový výsledok a sentiment sú analyzované a nasleduje konečné hodnotenie podniku. To slúži ako kritérium na vyhodnotenie úspechu alebo zlyhania subjektu vo vybraných segmentoch. Aby sa vylúčila možnosť prispôbených výsledkov vyhľadávania, odporúča sa použiť proxy server, ktorý zabezpečí anonymitu vyhľadávania a nájde iba najrelevantnejšie výsledky. Konečné skóre sa vypočíta podľa bodovacieho systému uvedeného nižšie.

### Tabuľka 1

Systém hodnotenia sentimentu výsledkov vyhľadávania

Sentiment/Pozícia výsledku vyhľadávania	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>Pozitívny sentiment (body)</b>	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
<b>Web patriaci podniku (body)</b>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<b>Neutrálny sentiment (body)</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Negatívny sentiment (body)</b>	-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11

Zdroj: Rohál, R. – Sasko, J. (2011). Analýza sentimentu výsledkov slovenských firiem. [online]. In: *Reputation.sk. Visibility, s.r.o.* 2011. [cit. 16.12.2017] Dostupné na <[http://reputation.sk/wp-content/uploads/2014/01/Analýza\\_sentimentu\\_reputation\\_sk.pdf](http://reputation.sk/wp-content/uploads/2014/01/Analýza_sentimentu_reputation_sk.pdf)>

Postup analýzy sentimentu je možné uviesť na ilustratívnom príklade. Do vyhľadávača zadáme názov vybraného podniku – kľúčové slovo. Vyhľadávač vyhľadá 10 výsledkov, pri ktorých je potrebné zistiť sentiment. Na základe preskúmania výsledkov vyhľadávania sa určí charakter sentimentov – pozitívny, negatívny alebo neutrálny. Ak má prvý výsledok vyhľadávania pozitívny sentiment, udelí sa 20 bodov, ak je sentiment negatívny, tak -20 bodov a ak neutrálny, tak 2 body. Postup sa opakuje aj pri ďalších 9 výsledkoch vyhľadávania a každému výsledku je pridelené bodové skóre podľa vyššie uvedenej tabuľky. Posledným krokom je sčítanie bodov pridelených ku každému výsledku vyhľadávania.

Fedorko a kol. (2015) využili túto metódu vo svojom výskume na analýzu online reputácie vybraných začínajúcich slovenských firiem. Cieľom tejto štúdie bolo posúdiť reputáciu vybraných subjektov na internete a taktiež poukázať na dôležitosť riadenia reputácie, nakoľko výsledky analýzy sentimentu môžu potenciálne ovplyvniť budúce rozhodovanie subjektov. Rajzák (2010) pomocou nej analyzoval online reputáciu subjektov pôsobiacich v bankovom sektore.

Bačík a kol. (2016) skúmali vzťah ukazovateľov výkonnosti podnikov a reputácie na internete vo vybraných krajinách európskeho potravinárskeho priemyslu s použitím analýzy sentimentu. Úroveň reputácie v digitálnom prostredí kvantifikovali s použitím analýzy sentimentu, výkonnosť podnikov bola vyjadrená finančnými ukazovateľmi ako ROA, ROE, a pod. Vo svojom výskume skonštatovali, že v rámci skúmanej vzorky potravinárskych podnikov neexistuje vzťah medzi online reputáciou podniku a finančnými ukazovateľmi. Zároveň však dodali, že je žiaduce realizovať výskum aj v rámci iných odvetví a hlbšie

preskúmať súvislosti medzi online reputáciou a výkonnosťou podniku. Výskum v tejto práci tak čiastočne nadväzuje aj na ich odporúčania.

Dorčák, Pollák a Szabo (2014) skúmali online reputáciu 20 najväčších slovenských miest. Podľa autorov by štúdiá mala motivovať mestá, aby publikovali informácie, ktoré sú pre potenciálnych návštevníkov relevantné a potrebné. Mestá by mali znížiť negatívnu publicitu a zamerať sa na zlepšenie sentimentu aspoň v prvých desiatich výsledkoch vyhľadávača

#### 4.2 Multifaktorová analýza sentimentu

Multifaktorová analýza sentimentu je oproti klasickej komplexnejšia. Jedná sa o analýzu, ktorá má širší záber, čím poskytuje presnejšie údaje o reputácií subjektov. Metodika multifaktorovej analýzy je založená na skúmaní nasledujúcich faktorov (Hojdik, 2017):

1. Analýza sentimentu prvých 10 výsledkov vyhľadávania v Google, pričom sa do vyhľadávača zadávajú kľúčové slová v nasledujúcom poradí:

- názov subjektu,
- názov subjektu + prvé najhľadanejšie kľúčové slovo súvisiace s činnosťou subjektu,
- názov subjektu + druhé najhľadanejšie kľúčové slovo súvisiace s činnosťou subjektu.

Súčtom týchto čiastkových sentimentov je výsledné skóre, tzv. ASA skóre (skóre rozšírenej analýzy sentimentu).

2. Veľkosť publika na sociálnych sieťach. Sleduje sa počet fanúšikov na portáloch ako Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn a pod.

3. Zmienka, resp. počet zmienok o subjekte na silných a mienkotvorných portáloch ako Sme.sk, Aktuality.sk alebo Pravda.sk zisťovaný pomocou vyhľadávača.

4. Počet indexovaných stránok vo vyhľadávači Google.

Multifaktorová analýza sentimentu umožňuje výpočet celkového skóre online reputácie, tzv. TOR skóre (Total Online Reputation). Všeobecný vzťah na výpočet TOR skóre je nasledovný

$$TOR = \frac{R_{ASA} + \sum_{i=1}^n R_i}{n + 1} \quad (1)$$

kde:

TOR (Total Online Reputation) – celkové skóre online reputácie (%),

$R_i$  – čiastkové skóre i-teho faktora reputácie (%),

$R_{ASA}$  – čiastkové skóre faktora reputácie ASA (rozšírená analýza sentimentu) (%),

$n$  – počet faktorov reputácie.

Základným faktorom reputácie je ASA skóre vyjadrené v percentách, no rovnica umožňuje zohľadniť vplyv ľubovoľného množstva faktorov reputácie. Faktorom reputácie môže byť akýkoľvek determinant, ktorý objektívne vplýva na online reputáciu a je možné jeho hodnotu kvantifikovať v percentách (Pollák, 2015).

Taktiež je možnosť definovať váhy jednotlivých faktorov reputácie, v závislosti od druhu skúmaného subjektu, resp. od vplyvu konkrétnych faktorov reputácie na celkovú online reputáciu. Stanovenie váh by malo byť založené na reálnom základe a malo by objektívne odrážať vplyv jednotlivých faktorov reputácie.

#### 4.3 Iné prístupy k meraniu reputácie v digitálnom prostredí

Okrem vyššie spomenutých metód existujú aj iné spôsoby zisťovania úrovne reputácie vo virtuálnom prostredí internetu. Patria sem aj systémy založené na sčítaní a priemerovaní. Táto

metóda je založená na sčítaní všetkých kladných i záporných hodnotení. Celkový výsledok je vlastne rozdiel všetkých kladných a záporných hodnotení. Tento systém využíva aj jeden z najväčších svetových online trhov – eBay.com. Nevýhody tohto systému sú predovšetkým tieto (Resnick, Zeckhauser, 2002):

- používatelia majú obavu zanechať negatívne hodnotenie,
- používatelia môžu meniť svoju identitu,
- výpočet reputácie zahŕňa všetky hodnotenia bez zváženia reputácie samotného hodnotiteľa – do úvahy sa berú aj hodnotenia nepoctivých používateľov.

Iným riešením je výpočet priemeru všetkých hodnotení, čo využíva napríklad ďalší silný hráč v oblasti e-commerce, Amazon.com. Toto riešenie je presnejšie ako pri eBay.com, no ešte presnejšie by bolo využitie váženého aritmetického priemeru, kde váhami by bola reputácia tých, ktorí hodnotenie zanechali.

Josang et al. (2006) sa zaoberal tzv. Bayesovskou metódou. Metóda využíva zložitý štatistický aparát a opiera sa o posledné a o novo vypočítané aktualizované reputačné skóre subjektu. Systém poskytuje silný základ pre kvantifikáciu skóre reputácie, ale neumožňuje definovať váhy jednotlivých hodnotení.

Fuzzy koncept popisujú vo svojich prácach napríklad Sabater a Sierra (2003). Reputácia s dôverou môžu predstavovať nejasný (fuzzy) koncept, v ktorom funkcia členstva popisuje dôveryhodnosť agenta, na základe čoho agent následne získava reputáciu. Sabater a Sierra hovoria o individuálnej reputácii, ktorá sa generuje na základe súkromných informácií o konkrétnom agentovi. Do svojej práce zakomponovali i sociálnu reputáciu, ktorá sa vytvára podľa toho, aké informácie poskytuje o danom agentovi verejnosť. Dodávajú, že reputácia je tvorená z kontextu informácií a nie iba z izolovaných informácií – definujú pojem kontextovo závislá reputácia, ktorá je založená na kontextových informáciách.

Iným modelom online reputácie je ReGreT model, ktorý prezentujú taktiež Sabater a Sierra (2003). ReGreT model je systém dôvery a reputácie orientovaný na komplexné malé a stredné prostredie e-commerce, v ktorom zohrávajú dôležitú úlohu sociálne vzťahy medzi jednotlivcami. Podstatou modelu je práca s tromi druhmi informácií, ktorými sú priame skúsenosti, informácie získané od tretích strán a informácie od sociálnych štruktúr. Model je založený na týchto druhoch reputácie:

- dosvedčená reputácia – kvantifikovaná na základe informácií svedkov,
- okolie reputácie – reputácia sa určuje podľa informácií získaných na základe sociálnych vzťahov medzi partnermi,
- systémová reputácia – reputácia odvodená od všeobecných vlastností a založená na rolách.

Autori prezentujú myšlienku, že reputácia a dôvera sú všestranné aspekty a nemožno ich vnímať izolovane. Navrhujú tzv. ontologickú štruktúru, ktorá poskytuje potrebné informácie pre kombináciu hodnôt reputácie a dôvery, aby mohol byť výpočet kalkulovaný a spojený zo zložitejších atribútov. Prvky dôvery a reputácie môžu mať rozličnú dôležitosť, a tým pádom týmto prvkom možno priradiť iné váhy významnosti (Sabater, Sierra, 2003).

Model Flow, alebo model toku je model, ktorý vypočítava reputáciu na základe interakcií v rámci určitej skupiny (siete) jednotlivých užívateľov. Algoritmus funguje tak, že celej sieti užívateľov je pridelené určité množstvo reputácie, a to je následne prerozdelené jednotlivým užívateľom. Reputáciu je možné zvýšiť iba na úkor iných užívateľov. Podľa tohto princípu funguje napríklad PageRank od spoločnosti Google, ktorý hodnotí stránky na stupnici 0-10 (Pollák, 2015).



Podobné ako systémy založené na sčítaní a priemerovaní sú odporúčacie systémy. Hlavná podobnosť je v spôsobe hodnotenia – oba systémy zbierajú hodnotenie od rozličných komunít. Značnou odlišnosťou je predpoklad subjektivity – odporúčacie systémy predpokladajú, že rôzni ľudia majú iný vkus a preto ich hodnotenie nie je založené na objektívnom vnímaní, ale na ich subjektívnych pocitoch. Tavakolifard (2012) hovorí, že hlavným cieľom odporúčacích systémov by malo byť udržanie zákazníkov ponúkaním vhodných produktov na základe preferencií užívateľov. Taktiež by mali znížiť tzv. informačné preťaženie, mali by uľahčiť zákazníkovi výber a ponúkať mu iba relevantné produkty.

Tavakolifard (2012) delí odporúčacie systémy do týchto kategórií:

- odporúčania na základe obsahu – užívateľ odporúča produkty podobajúce sa tým, ktoré už v minulosti použil, alebo ktoré zvykol preferovať,
- kolaboratívne odporúčania – užívateľ odporúča produkty, ktoré v minulosti preferovali ľudia s podobným vkusom,
- hybridný odporúčací systém – kombinácia odporúčaní na základe obsahu a kolaboratívneho odporúčania.

V súčasnosti sa s odporúčacími systémami stretávame pomerne často. Aktuálne pracujú s rôznymi druhmi dát, napríklad vek a pohlavie používateľa, odporúčania na základe kategórie produktov, cien a pod.

Šírenie dôvery a nedôvery je model, ktorý je založený na myšlienke, že skôr budeme veriť tvrdeniam nášho priateľa ako tomu, čo hovoria neznámi ľudia. Dôvera by sa teda mala šíriť len medzi priateľmi. Princíp šírenia dôvery a nedôvery popisuje v svojej práci Guha et al. (2004). Vytvoril model (tzv. matica dôvery a matica nedôvery), na základe ktorého využíva štyri základné spôsoby šírenia:

- priame šírenie – priamy prenos dôvery medzi užívateľmi,
- transponovaná dôvera – propagácia dôvery v opačnom smere,
- krížový výpočet – preberanie dôvery od užívateľov, ktorí dôverujú tomu istému užívateľovi (majú tzv. rovnaký pohľad na svet),
- spojenie dôvery – užívatelia, ktorí majú dôveru voči tým istým užívateľom si budú dôverovať i navzájom.

Net Promoter Score (NPS) definuje Reichheld (2011) ako systém merania reputácie, ktorý stojí na predpoklade, že zákazníkov možno rozčleniť do troch skupín podľa ich ochoty odporúčať produkty alebo služby svojim známym a rodine. Systém využíva priame dotazovanie, a je založený na kladení nasledovnej otázky: „Ako veľmi ste ochotný odporúčať tento produkt/službu svojej rodine alebo známym?“. Respondenti odpovedajú výberom bodového hodnotenia na škále 1-10, kde 1 je maximálna neochota odporúčať, a 10 je maximálna ochota odporúčať. Škála je následne rozdelená do spomínaných troch skupín zákazníkov:

- promoters (10, 9) – lojálni zákazníci, ktorí ostávajú verní a propagujú kvality produktu aj vo svojom okolí,
- passives (8-7) – spokojní zákazníci, ktorí ale nie sú natoľko verní ako promoters a sú zraniteľní voči konkurenčným ponukám,
- detractors (6) – nespokojní zákazníci, ktorí môžu šíriť negatívne referencie a tak poškodiť značku i reputáciu podniku.

Efektivita tohto systému je však otázna, čo potvrdzuje i Shevlin (2008). V praxi má priemerná firma oveľa viac detractors ako promoters, a neplatí to len pre firmy ale dokonca pre celé odvetvia. Napríklad aj Amazon sa pohybuje so svojimi produktmi niekde v úrovniach 5-8,

čo dokazuje, že aj takýto gigant má stále veľký priestor na zlepšenie komunikácie i reputácie voči zákazníkom.

System Net Promoter Score v sebe nesie nasledovné charakteristiky, ktoré vymedzil Reicheld, 2011):

- metrika – NPS umožňuje spoľahlivo roztriediť zákazníkov do spomínaných troch skupín (promoters, passives, detractors) a porozumieť pozícií spoločnosti voči konkurenčným spoločnostiam,
- ekonomika lojality – umožňuje kvantifikovať prínosy investícií do rôznych zákazníckych segmentov a určiť mieru ich lojality,
- closed loop – dôležitá súčasť NPS, okamžitá spätná väzba zákazníkovi zo strany zamestnanca s cieľom uspokojenia potrieb zákazníka,
- učenie sa – založené na kvalitnej spätnej väzbe od zákazníka, pochopení organizačných aktivít v podniku a adekvátnom prístupe ku zamestnancom zo strany manažmentu,
- hlavná príčina – proces získavania zákazníckej spätnej väzby a iných zdrojov dát, ich následná analýza a zisťovanie možností pre zvýšenie počtu promotérov a zníženie počtu detractorov,
- akcia – nadväzuje na získanú spätnú väzbu, snaha o interpretáciu dosiahnutého NPS a podniknutie krokov k zníženiu počtu detractorov,
- robustná operačná infraštruktúra – NPS vyžaduje širokú podporu v rámci organizácie, aby sa mohlo stať súčasťou každodennej práce v podniku.
- vedenie a komunikácia – podniky, ktoré využívajú NPS potrebujú lídra, ktorý bude viesť spoločnosť smerom k budovaniu hodnôt, získavaniu zákazníkov a budovaniu zákazníckej lojality.

## 5 Záver

Riadenie reputácie v digitálnom prostredí je v podmienkach slovenského podnikateľského prostredia stále pomerne nerozvinutou oblasťou, čo platí aj pre možnosti hodnotenia jej úrovne. Navyiac, možnosti využitia doteraz známych metód hodnotenia reputácie v online priestore sú pomerne obmedzené (resp. objektivnosť dosiahnutých výsledkov merania je diskutabilná). V tomto príspevku sme sumarizovali známe prístupy, ktoré sa zaoberajú meraním úrovne reputácie, a jej hodnotením. Po sumarizácii poznatkov o rôznych prístupoch a ich podrobnej analýze je však namieste konštatovanie, že je potreba navrhnúť modernejšiu metodiku, ktorá bude reflektovať charakteristiky súčasného virtuálneho prostredia. Digitálny svet sa v čase mení, a je preto nevyhnutné sa tomuto vývoju prispôbiť – čo platí aj pre prístupy hodnotenia reputácie v digitálnom prostredí.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom v súčasnosti riešeného projektu VEGA č. 1/0876/17 s názvom “Research of cognitive and behavioural determinants of products innovation diffusion across European markets”, ktorého vedúcim je Ing. Bc. Peter Štetka. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohodpodárska.

## Použitá literatúra (References)

- Bačík, R. – Paolone, F. – Nastišin, Ľ. (2016). Financial Performance and On-Line Reputation: Empirical Evidence from a Random Sample of European Food Industry. In: *Journal of Social Sciences*, 2016. Vol.7, Issue 1, s. 105-115.
- Bennett, R. – Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. [online]. In: *Corporate Communications: An International Journal*. 2000. Vol. 5, No. 4. s. 224-235. ISSN: 1356-3289 [cit. 20.1.2017] Dostupné na <<https://doi.org/10.1108/13563280010357349>>
- Chaffey, D., et al. (2000). *Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice*. Trowbridge: Redwood Books Limited, 2000. 206 s. ISBN-13: 978-0-273-71740-9
- Doorley, J. – Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management*. USA, Taylor & Francis Group. 2007. ISBN: 0-415-97470-4.
- Dorčák, P. – Breza, J. – Pollák, F. (2014). On-line reputácia poskytovateľov zdravotnej starostlivosti na slovenskom trhu (On-line reputation of providers of health care functioning on Slovak market). In: *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*. 2014. Vol. 9, No. 25. s. 55-63. ISSN 1337-0510.
- Dorčák, P. – Pollák, F. – Szabo, S. (2014). Analysis of the possibilities of improving an online reputation of public institutions; Recenzenti Peter Bednár, Lucie Bohmová. In: *IDIMT-2014. Networking societies – cooperation and conflict : 22nd interdisciplinary information management talks*, Sep. 10-12, 2014, Podebrady, Czech Republic. – Linz : Johannes Kepler Universitat., s. 275-282. ISBN 978-3-99033-340-2.
- Fedorko, R. – Nastišin, Ľ. – Pollák, F. (2015). On-line Reputation of the Selected Slovak Start-ups. In: *Central European Conference in Finance and Economics (CEGE2015)*, Košice : Technical University of Košice, 2015, s. 164-170. ISBN: 978-80-553-2467-8
- Guha, R. et al. (2002). Propagation of trust and distrust [online]. 2002. [cit. 21.1.2018] Dostupné na <<http://www.shibbo.ethz.ch/CDstore/www2004/docs/1p403.pdf>>
- Hojdik, V. (2017). Multifaktorová analýza online reputácie vybraných slovenských spoločností pôsobiacich v automobilovom priemysle – subsektor dodávateľov. In *Ekonomika, financie a manažment podniku X.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. CD-ROM. I-17-108-00
- Josang, A. et al. (2006). Survey of trust and reputation systems for on-line service proposition. [online]. 2006. [cit. 13.1.2018] Dostupné na <<https://www.oasis-open.org/committees/download.php/28303/JIB2007-DSS-Survey.pdf>>
- Koncz, P. (2013). Text Mining 4. Objavovanie znalostí v textoch. [online]. 2013. [cit. 12.1.2018] Dostupné na <<http://people.tuke.sk/jan.paralic/prezentacie/MZ/MZ8.pdf>>
- Kozáková, M. – Hojdik, V. (2017). Sentiment analysis and the reputation of automotive companies in Slovak republic. In: *Knowelwdge for market use 2017: People in economics –*

*decisions, behavior and normative models. International scientific conference proceedings*, pp. 946-955. ISBN 978-80-244-5233-3.

Majtán, Š. – Hojdik, V. (2017). Online reputation management as an integral part of company business management. In: *ISCOBEMM 2017 : proceedings of the 2nd international scientific conference of business economics, management and marketing : may 25 - 26, 2017, Zaječ, Czech Republic*. Brno: Masaryk University, 2017, pp. 76-83. ISBN 978-80-210-8714-9.

Pollák, F. (2015). *On-line reputačný manažment v podmienkach stredoeurópskeho virtuálneho trhu*. Prešov : Bookman, s.r.o. 2015. ISBN: 978-80-8165-134-2.

Rajzák, P. et al. (2010). *Systém pre hodnotenie on-line reputácie bánk*. In: *Proceedings of the Faculty of Electrical Engineering and Informatics of the Technical University of Košice*. 2010. s. 652-657, ISBN: 978-80-553-0460-1.

Rehman, K. – Khan, M. (2003). Foremost Guidelines for Achieving Higher Ranking in Search Results Through Search Engine Optimization [online]. 2003. In: *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 52, s. 101-109. [cit. 22.12.2017] Dostupné na <<http://www.sersc.org/journals/IJAST/vol52/9.pdf>>

Rambocas, M. – Gama, J. (2013). *Marketing Research: The Role of Sentiment Analysis*. [online]. 2013. [cit. 20.12.2017] Dostupné na <<https://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/wp489.pdf>>

Resnick, P. – Zeckhauser, R. (2002). Trust among strangers in internet transactions: Empirical analysis of eBay's reputation system. [online]. 2002. In: *Advances in Applied Microeconomics*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 11, s. 127-157. [cit. 21.12.2017] Dostupné na <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S0278-0984%2802%2911030-3>>

Reichheld, F. (2011). *The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive In a Customer-Driven World*. Harvard Business Review Press. 2011. ISBN: 978-1422173350.

Roháč, R. – Sasko, J. (2011). Analýza sentimentu výsledkov slovenských firiem. [online]. In: *Reputation.sk*. Visibility, s.r.o. 2011. [cit. 16.12.2017] Dostupné na <[http://reputation.sk/wp-content/uploads/2014/01/Analýza\\_sentimentu\\_reputation\\_sk.pdf](http://reputation.sk/wp-content/uploads/2014/01/Analýza_sentimentu_reputation_sk.pdf)>

Sabater, J. – Sierra, C. (2003). *Review on computational trust and reputation models*. [online]. 2003. [cit. 20.12.2017] Dostupné na <<http://www.iiia.csic.es/~sierra/articles/2005/SabaterSierra.pdf>>

Shevlin, R. (2008). Net Promoter Score. [online]. In: *TheFinancialBrand.com*. 2008. [cit. 16.1.2018] Dostupné na <<https://thefinancialbrand.com/46589/net-promoter-score-the-barack-obama-of-the-management-world/>>

Tavakolifard, M. (2012). *On some challenges for on-line trust and reputation systems*. [online]. Thesis for the degree of Philosophiae Doctor. Norwegian University of Science and Technology. 2012. [cit. 11.1.2018] Dostupné na <[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/262604/548911\\_FULLTEXT02.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/262604/548911_FULLTEXT02.pdf?sequence=3&isAllowed=y)>

Walter, E. (2013). 10 Tips For Reputation And Crisis Management In The Digital World. [online]. In: *Forbes.com*. 2013. [cit. 21.1.2017] Dostupné na <<https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/11/12/10-tips-for-reputation-and-crisis-management-in-the-digital-world/&refURL=&referrer=#2ca443c25075>>

Wang, Y. – Vassileva, J. (2007). Toward trust and reputation based web service selection: A survey. [online]. In: *CitesSeer – Digital Library*. 2007. [cit. 21.1.2017] Dostupné na <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.89.6365>>

## Contact

### **Ing. Vladimír Hojdík, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
Email: vladimir.hojdik@euba.sk

### **prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
Email: stefan.majtan@euba.sk

## **Znalosť značky je faktor úspešnosti Brand knowledge is a success factor**

**Dana Hrušovská – Katarína Grančičová**

### **Abstract**

*The brand is currently one of the company's most valuable assets, representing the “engine” of its growth, success and profitability. Companies and their marketing departments discover a number of brand benefits. It is therefore very important for a marketing-oriented company to understand the essence of the brand, putting emphasis on building its value and pursuing brand knowledge. Brand recognition is characterized by two components: brand awareness and brand image. The aim of this paper is to focus on investigating the dependencies between identifying brand knowledge by businesses and the size of businesses and identifying relatively perceived quality by customers. These relationships are tested through quantitative statistical methods*

**JEL classification:** M 31

**Keywords:** brand knowledge, brand awareness, brand image

### **1 Úvod**

Značka je v súčasnosti jedným z najcennejších aktív spoločnosti, predstavuje „motor“ jej rastu, úspešnosti a profitability. Spoločnosti a ich marketingové oddelenia objavujú množstvo prínosov značky. Pre marketingovo orientovanú spoločnosť je preto veľmi dôležité porozumieť podstate značky, kladenie dôrazu na budovanie jej hodnoty a sledovaniu znalosti značky. Úspešné spoločnosti dnes investujú nemalé sumy na údržbu značky, uisťujúc sa, že ostáva stále dôležitá a oslovujúca. Aby sa predišlo situácii upadnutia značky do zabudnutia, musí spoločnosť neustále reagovať na zmeny na trhu a zamýšľať sa nad smerovaním svojej značky.

Najvýznamnejšou úlohou profesionála v oblasti marketingu je jeho schopnosť vytvárať, udržiavať a rozvíjať dobré meno značky. Obchodná značka je výlučným právom vlastníka. Starostlivosť o značku je základným kameňom a vrcholným umením marketingu (Kotler, 2007). Značka je veľmi, ak nie najdôležitejšou, súčasťou produktu, ktorá zvyšuje jeho hodnotu, identifikuje výrobcu či predajcu. Základné prvky značky sú meno, predstaviteľ, logo a symboly, obal, slogan, jingel (Příbová, Mynářová, Hindls, Hronová, 2000).

Podľa Americkej marketingovej asociácie (AMA) je značka „meno, termín, označenie, symbol či dizajn alebo kombinácia týchto pojmov slúžiacie na identifikáciu výrobkov a služieb jedného či viacerých predajcov a na ich odlišenie v konkurencii na trhu“.

Väčšina silných značiek využíva väčší počet prvkov. Pre značku je dôležitá jednoduchá vysloviteľnosť, rozpoznanie, zapamätanie si, schopnosť odlišenia. Formálne zaregistrovaná značka v SR sa nazýva ochranná známka. Vymedzenie ochrannej známky uvádzané Úradom Európskej únie pre duševné vlastníctvo, podľa ktorého sú ochranné známky „označenia používané v obchode na identifikáciu výrobkov“, pričom „ochranná známka je symbol, na základe ktorého si zákazníci vyberú práve vás. Odlíšujete sa ňou od svojich konkurentov“<sup>1</sup>. V zmysle informácií poskytovaných týmto úradom, je možné zapísať tieto typy známok: (1) slovnú, (2) obrazovú, (3) obrazovú obsahujúcu slovné prvky, (4) priestorovú, (5) priestorovú obsahujúcu slovné prvky, (6) pozičnú, (7) ochrannú známku vzoru, (8) jednofarebnú známku,

---

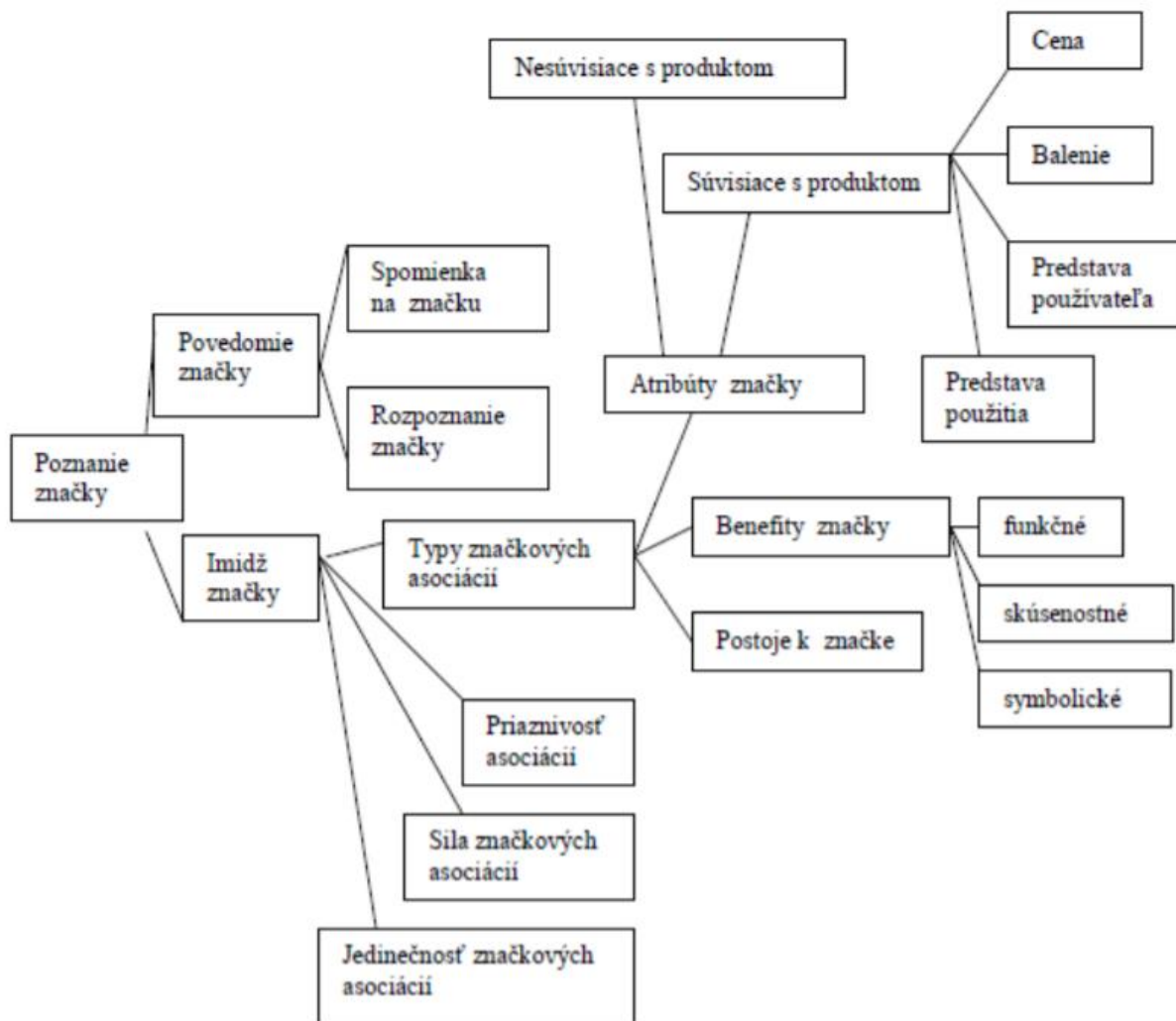
<sup>1</sup> Úrad Európskej únie pre duševné vlastníctvo. Definícia ochrannej známky. Dostupné online [cit. 08.10.2019]: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/sk/trade-mark-definition>

(10) známku s kombináciou farieb, (11) zvukovú, (12) pohybovú, (13) multimedialnú a (14) holografickú známku<sup>2</sup>.

**Znalosť značky** sa týka myšlienok, pocitov, skúseností, stotožňovania sa zákazníka so značkou firmy alebo spoločnosťou. Znalosti o značke sa rozvíjajú vďaka interakciám vo forme reklamy, komunikácie. Miera, do akej je značka v povedomí zákazníkov je jedným z ukazovateľov úspechu marketingovej komunikácie. Znalosť (poznanie) značky referuje o sile prítomnosti danej značky v mysli spotrebiteľa (Aaker, 2003). Viacerí autori sa zhodujú, že poznanie značky je charakterizované dvoma komponentmi: povedomím o značke a imidžom značky.

### Obrázok 1

Dimenzie poznania značky



Zdroj: Keller (1993, p. 7)

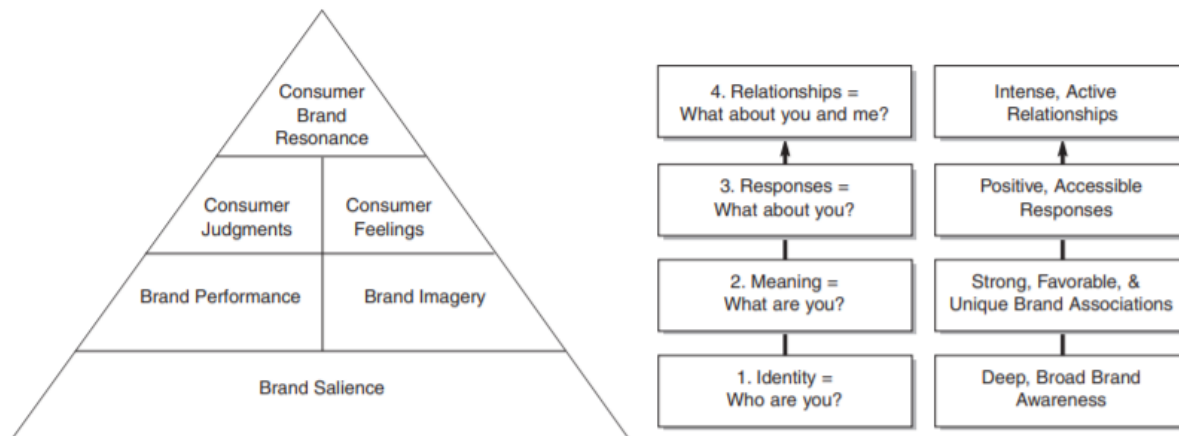
Na obrázku sú znázornené všetky aspekty značky, ktoré majú vplyv na jej vnímanie a poznanie. Keller (2007) uvádza, že imidž značky predstavuje to, ako spotrebiteľ vníma značku. Sila značky spočíva v mienke spotrebiteľov. Kellerov (2001) model CBBE – model hodnoty značky vychádzajúci z pohľadu zákazníka (customer-based brand equity – CBBE), vychádza z poznania, že sila značky spočíva v tom, čo spotrebiteľia o značke vedia, čo k nej cítia, čo o

<sup>2</sup> Úrad Európskej únie pre duševné vlastníctvo. Definícia ochrannej známky. Dostupné online [cit. 08.10.2019]: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/sk/trade-mark-definition>

nej počuli alebo videli v rámci svojich dlhodobých skúseností. Znázorňuje štyri kroky k úspešnému vytvoreniu silnej značky (obr. 2).

### Obrázok 2

Model hodnoty značky vychádzajúci z pohľadu zákazníka – CBBE (customer-based brand equity)

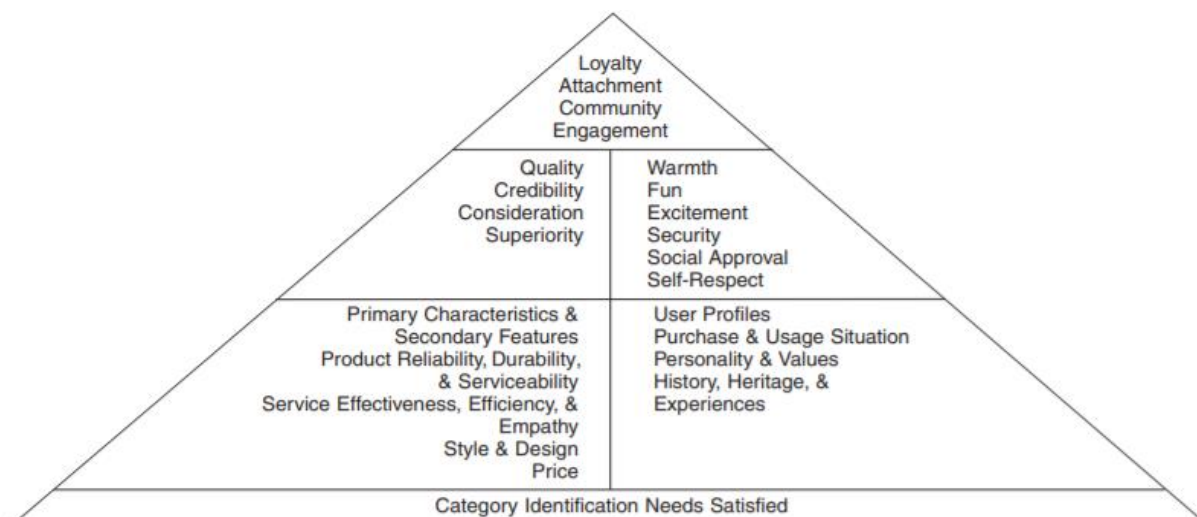


Zdroj: Keller (2001, p. 12), Buildig Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands  
 file:///C:/Users/EU/Downloads/Customer\_Basedbrand\_Equity\_Model%20(2).pdf

Z pohľadu zákazníka tvorí hodnotu značky podľa modelu CBBE povedomie o značke, zapamätané asociácie so značkou a lojalita ku značke. Hodnota značky má samozrejme tiež vplyv na hodnotu celej firmy. U mnohých firiem tvorí značka podstatnú časť hodnoty firmy (Apple, McDonald, Coca Cola). Podniky s vysokou hodnotou značky majú tiež lepšie postavenie na trhu práce. Pozitívnym výsledkom dobrej hodnoty značky je vyšší obrat, vysoké dobré povedomie o značke a celková dobrá povest' podniku (goodwill).

### Obrázok 3

Podoblasti modelu hodnoty značky



Zdroj: Keller (2001, p. 13), Buildig Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands  
 file:///C:/Users/EU/Downloads/Customer\_Basedbrand\_Equity\_Model%20(2).pdf

*Povedomie o značke vzniká zvýšením informovanosti, znalosti značky a vďaka opakovanej publicite. Čokoľvek, čo spôsobí, že spotrebitelia získajú skúsenosti so značkou, s jej menom,*



symbolom, logom, predstaviteľom, balením či sloganom, môže potenciálne zvýšiť znalosť a povedomie o tomto prvku značky. (Keller, 2007)

*Imidž značky* imidž značky definovaný ako vnímanie značky, ktoré odráža asociácie so značkou zachované v pamäti spotrebiteľov. Je to komplex kladných alebo záporných pocitov, symbolický obraz ponúkaného výrobku, značky, služby, podniku apod. vo vedomí príjemcu, pričom predstavy obsahujú aj určité očakávania, súbor názorov, myšlienok a dojmov, ktoré má osoba o objekte“ (Čihovská, 2001).

Imidž značky podľa Americkej marketingovej asociácie znamená vnímanie značky v mysliach ľudí. Imidž značky je to, čo si ľudia o značke myslia – ich myšlienky, pocity, očakávania. Pozitívny imidž sa dá vytvárať a udržiavať aj prostredníctvom vytvárania podnikovej identity, účelovými kampaňami, sponzorom, či lobizmom. Pomocou analýzy imidžu sa dá sprostredkovať ako spĺňa produkt osobné požiadavky spotrebiteľa.

*Je množstvo faktorov zvyšujúcich znalosť značky, toto je deväť najdôležitejších:*

- Vytvorenie kreatívnej reklamy.
- Sponzorovanie významných udalostí.
- Vyzvanie zákazníkov, aby vstúpili do zákazníckeho klubu.
- Pozvanie verejnosti k návšteve firemných výrobných závodov alebo prevádzok.
- Vybudovanie vlastných značkových predajní.
- Poskytnutie hodnotových služieb.
- Viditeľná podpora niektorých sociálnych programov.
- Snaha o to, aby verejnosť poznala značku ako popredného poskytovateľa hodnoty.
- Využívanie dobrého symbolu alebo hovorcu, ktorý reprezentujú firmu. (Kotler, 2001)

## 2 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom tohto príspevku bolo analyzovať, či existuje závislosť medzi znalosťou značky pre zákazníka a veľkosťou podniku, štruktúrou podniku, zameraním podniku, trhovou orientáciou podniku a dobou pôsobenia v sektore. Zistovali sme, či podniky sledujú relatívne vnímanú kvalitu značky (vnímaná kvalita v porovnaní s najkvalitnejším produktom).

V nadväznosti na definovaný problém a ciele formulujeme nasledovné hypotézy:

Hypotéza 1: Predpokladáme, že existuje závislosť medzi znalosťou značky a veľkosťou podniku.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že existuje závislosť medzi znalosťou značky a zameraním podniku.

V príspevku sme využili hlavne všeobecné metódy - ide o využitie všeobecne aplikovateľných metód pri kreatívnej činnosti: analýza - detailizácia separovaných problémov v jednotlivých riešeniach problémov, syntéza - kombinácia informácií nadobudnutých v individuálnych častiach riešeného problému, indukcia - proces aplikovaný v každom kroku riešenia projektu na báze od jednotlivého k zložitejšiemu, dedukcia - proces aplikovaný v ťažiskových štádiách riešenia vytvárajúci komplexný úsudok z predchádzajúcich informácií, analógia - vyvodenie modelového riešenia na základe komparovateľných znakov porovnateľných subjektov pre žiadaný subjekt, synergia - adekvátnou komplexnou kombináciou relevantných metód pri riešení konkrétnej úlohy sa dosahuje požadovaný parciálny cieľ, systémový prístup – systémová klasifikácia a kategorizácia podľa reprezentatívnych kritérií, komparácia – porovnávanie selektovaných atribútov podľa reprezentatívnych kritérií, abstrakcia – koncentrácia na centrálné zameranie skúmaných javov a odhliadanie od irelevantných javov. Špecifické metódy boli vybrané s ohľadom na špecifika integrovaného charakteru problematiky marketingových aktív s dominantným

interdisciplinárnym prístupom: komunikačné metódy (prieskum, štruktúrovaný rozhovor, situačný rozhovor, odborné diskusie), matematicko-štatistické metódy (metóda korelačnej analýzy, rozpočtovania, kalkulovania) informačno-technologicko-komunikačné metódy (kooperatívna komunikácia s využitím e-mailu). Zdrojom informácií pre spracovanie prezentovaných výsledkov boli diskusie s odborníkmi z praxe a dotazníkový prieskum zrealizovaný na území Slovenskej republiky. Objektom uskutočneného prieskumu boli podniky podnikajúce na území Slovenskej republiky. Podniky boli vybrané prostým náhodným výberom. Do podnikov bolo rozoslaných 500 dotazníkov, výberovú vzorku tvorilo 286 podnikov zaradených do databázy. Výber podnikov nebol obmedzený žiadnymi kritériami. Vybrané podniky boli z rôznych oblastí Slovenskej republiky, nebola definovaná ich veľkosť ani odvetvie a mohli mať rôznu právnu formu. Všetky podniky v SR mali rovnakú pravdepodobnosť, že budú vybrané do výberového súboru. Riešenie je založené na kvantitatívnej metodológii prieskumu. V záujme praktického overenia teoretických poznatkov spokojnosti a lojality v aplikačnej časti, sme zrealizovali dotazníkový prieskum na území Slovenskej republiky. Testovali sme platnosť nulovej hypotézy, (Pacáková, 2009):

Ho: Medzi kvalitatívnymi znakmi A a B nie je závislosť, resp. nie je asociácia oproti alternatívnej hypotéze:

H1: medzi znakmi A a B je závislosť, t. j. je asociácia.

Na overenie hypotéz sa používa testovacia charakteristika  $\chi^2$  – ktorá má  $\chi^2$  –rozdelenie s  $(r - 1) \cdot (s - 1)$  stupňami voľnosti, kde r je počet kategórií premennej A a s je počet kategórií premennej B.

Analýzu sme uskutočnili v štatistickom programe PSPP a údaje sme vyhodnocovali pomocou štatistickej procedúry Descriptive Statistics Crosstabulation. Štatistický program PSPP je zameraný najmä na štatistikov, sociálnych vedcov a študentov, ktorí vyžadujú rýchlu a pohodlnú analýzu údajov zo vzoriek. PSPP je stabilná a spoľahlivá aplikácia. Môže vykonávať popisné štatistiky, T-testy, anova, lineárnu a logistickú regresiu, miery združovania, klastrovú analýzu, spoľahlivosť a analýzu faktorov, neparametrické testy a ďalšie. Pri rozhodovaní sme využívali ako testovacie kritérium hodnotu p – value (najnižšia hladina významnosti, na ktorej zamietame Ho), ktorú sme porovnávali s hodnotou  $\alpha$  ( $\alpha=0,05$ ). Ak bola hodnota p – value nižšia ako  $\alpha$ , zamietli sme nulovú hypotézu a prijali sme hypotézu o závislosti znakov. Pri skúmaní odpovedí dotazníkového prieskumu sme využili metódu účelovej analýzy. Na spracovanie údajov sme použili kvantitatívne štatistické metódy, ktoré využívajú štandardizované postupy vyhodnocovania (Chi-Square Test a Cramerov koeficient).

### 3 Výsledky výskumu

Cieľom tohto príspevku je zamerať sa na skúmanie závislostí medzi zisťovaním znalosti značky podnikmi a veľkosťou podnikov a zisťovaním relatívne vnímanej kvality zákazníkmi. Tieto vzťahy sa testujú prostredníctvom kvantitatívnych štatistických metód. Zistenia ukazujú, že znalosť značky zisťuje celkovo 75,26 % podnikov a relatívne vnímanú kvalitu 50 % podnikov. Z hľadiska veľkosti podnikov dominujú malé podniky od 50 – 249 zamestnancov, potom veľké podniky nad 1000 zamestnancov a podniky do 50 zamestnancov, od 250 do 499 a nad 5000 zamestnancov majú zisťovanie znalosti značky približne na rovnakej úrovni. Pre zisťovanie relatívne vnímanej kvality (kvalita porovnávaná s najlepším produktom) je zisťovanie podľa veľkosti podniku celkovo nižšie. Najviac zisťujú podniky relatívne vnímanú kvalitu pri podnikoch nad 1000 a nad 5000 zamestnancov približne na rovnakej úrovni (65 %), menej podniky s 50 – 249 zamestnancami na úrovni 50 % a najnižšia zisťovanosť bola pri podnikoch s 250 – 499 zamestnancami (38,1 %). Podrobné výsledky sú uvedené v tabuľke 1.

**Tabuľka 1**

Počet podnikov zisťujúcich znalosť značky a relatívne vnímanú kvalitu v podnikoch v SR

Počet zamestnancov	Znalosť značky zákazníkom			Relatívne vnímaná kvalita		
	Zisťovanie		Celkový súčet	Zisťovanie		Celkový súčet
	áno	nie		áno	nie	
< 50	57 68,67 %	26 31,33 %	83 100 %	34 40,96 %	49 59,04 %	83 100 %
50 - 249	38 86,36 %	6 13,64 %	44 100 %	22 50,00 %	22 50,00 %	44 100 %
250 - 499	14 63,64 %	8 36,36 %	22 100 %	8 38,10 %	13 61,90 %	21 100 %
500 - 999	11 100,0 %	0 0,0 %	11 100 %	11 100 %	0 0,00 %	11 100 %
1000 - 4999	17 80,95 %	4 19,05 %	21 100 %	13 65,00 %	7 35,00 %	20 100 %
> 5000	6 66,67 %	3 33,33 %	9 100 %	6 66,67 %	3 33,33 %	9 100 %
<b>Celkový súčet</b>	<b>143</b> <b>75,26 %</b>	<b>47</b> <b>24,74 %</b>	<b>190</b> <b>100 %</b>	<b>94</b> <b>50,00 %</b>	<b>94</b> <b>50,00 %</b>	<b>188</b> <b>100 %</b>

Zdroj: Vlastné prepočty

Zisťovanie závislostí sme skúmali Chi-Square Testom a Cramerovým koeficientom. Podrobné výsledky sú uvedené v tabuľke 2.

**Tabuľka 2**

Prehľad výsledkov chí-kvadrát testu a hodnôt Cramerovho koeficientu významnosti značky pre zákazníka pre jednotlivé skúmané premenné

ZNALOSŤ ZNAČKY ZÁKAZNÍKOM				
faktor/premenná	Value Chi-Square	Df	Asymp.sig. (2sided)/p	Cramer's V Value
veľkosť podniku	10,78	5	0,056	0,24
štruktúra podniku	1,97	3	0,511	0,10
zameranie podniku	5,15	5	0,398	0,16
trhová orientácia podniku	0,10	1	0,755	0,02
doba pôsobenia v sektore	0,69	4	0,953	0,06

Zdroj: Vlastné prepočty

Na základe získaných údajov z dotazníkov a analyzovaných štatistickým programom PSPP bola nepotvrdená štatisticky významná závislosť medzi žiadnym zo sledovaných faktorov, neboli potvrdené ani stanovené hypotézy.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že existuje závislosť medzi znalosťou značky a veľkosťou podniku.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že existuje závislosť medzi znalosťou značky a zameraním podniku.

Pri porovnaní viacerých ukazovateľov, môžeme konštatovať, že sledovaním kvality značky zákazníkom podniky venujú najviac pozornosti ako uvádza tabuľka 3. Menej znalosti značky a najmenej pozornosti venujú relatívne vnímanej kvalite.

## Tabuľka 2

Počet podnikov zisťujúcich jednotlivé ukazovatele marketingovej výkonnosti v podnikoch v SR uvádzané v %:

Ukazovateľ marketingovej výkonnosti	Zisťovanie	
	áno	nie
Znalosť značky	75,26 %	24,74 %
Relatívne vnímanú kvalitu	50,00 %	50,00 %
Kvality značky	85,20 %	14,80 %
Významnosť značky	67,40 %	32,60 %

Pri ukazovateli významnosť značky bola potvrdená štatisticky významná závislosť medzi:

- významnosťou značky pre zákazníka a veľkosťou podniku,
- významnosťou značky pre zákazníka a zameraním podniku.

## 3 Diskusia

Rozpoznanie značky nemusí nutne vyžadovať identifikáciu značky zákazníkom. Spotrebitelia môžu reagovať na značku po prehliadnutí jej vizuálnych obrazov balenia. Konečným marketingovým cieľom je teda prinútiť cieľový trh, aby premýšľal o vašom produkte, keď je pripravený ho kúpiť, čím sa značka vymyká davu. Vysoké uznanie značky znamená vyššiu hodnotu značky. Rozpoznanie značky je hlavným cieľom reklamy v prvých mesiacoch po uvedení produktu na trh je vyjadrené ako percento cieľového trhu.

Na posilnenie znalosti značky môžeme využiť emócie a nálady správania, ktoré sú asociované jednotlivými farbami. Práve farba je jedna z najsilnejších foriem neverbálnej komunikácie a v zlomku sekundy dokáže komunikovať význam, emóciu či vzbudiť náladu. Veľké značky chápu dôležitosť farieb. Marketingoví pracovníci kombináciou farieb môžu vyjadriť pocity, náladu, ktorú táto kombinácia farieb vyžaruje, a sú ideálne pre ich cieľový trh. Ešte predtým, ako si v logu všimnete tvary alebo slová, zaregistrujete jeho farbu. Firma tak môže prostredníctvom farieb komunikovať rôzne správy. Jazyk farby je do mozgu komunikovaný rýchlejšie ako slová alebo tvary, pretože priamo pôsobia na naše pocity a emócie. Je potrebné mať na pamäti, že každá farba vyvoláva iné emócie.

*Psychológia farieb, symbolika a význam:*

- Červená* - vyvoláva stimuláciu, chuť do jedla, hlad, priťahuje pozornosť.
- Žltá* - vyvoláva pocity šťastia a priateľstva. je tiež najviditeľnejšou farbou denného svetla.
- Zelená* - vyvoláva pocity prírody, prírodné a šetrné k životnému prostrediu.
- Modrá* - sa spája so serióznosťou, spoľahlivosťou a profesionalitou.
- Oranžová* - reprezentuje energiu, vzrušenie, kreativitu.
- Čierna* - vzbudzuje autoritu, konzervatívnosť, formálnosť a eleganciu.
- Fialová* - evokuje majestátnosť, tajomnosť, spiritualitu, magickosť a luxus.
- Biela* - je symbolom čistoty, jednoduchosť mieru.
- Ružová* - predstavuje citlivosť, nežnosť, jemnosť, krehkosť a romantiku.
- Hnedá* - reprezentuje tradície, vidiek, drevo, užitočnosť a prirodzenosť.
- Sivá* - je neutrálna, chladná, vzbudzuje skromnosť.

Značkové farby môžu byť také silné, že na identifikáciu značky postačí iba farba. rovnaké farby môžu vyvolávať v rôznych krajinách a kultúrach rozličné asociácie,

#### 4 Záver

Stále viac firiem a spoločností si uvedomuje, že jedným z ich najcennejších aktív je práve meno ich značky spojené s produktmi ktoré vyrába alebo poskytuje. Značka, ktorá je akceptovaná spotrebiteľmi a je adaptovaná v ich živote a ich rozhodovaní, je výsledkom veľmi náročnej práce budovania značky. Tento proces začína formulovaním vízie, potom stratégie značky, kooperáciou všetkých zamestnancov na práci so značkou. Značka je taktiež dôsledkom vynakladania dostatočne veľkých finančných prostriedkov pre rozpočet budovania a komunikácie značky. V živote spotrebiteľa hrá značka dôležitú úlohu. Identifikuje zdroj alebo výrobcu produktu a umožňuje spotrebiteľovi priradiť zodpovednosť ku konkrétnemu výrobcovi alebo distribútorovi. Značka prispieva k vytvoreniu všeobecnému image firmy a je účinnou formou reklamy výrobku. Značka musí priblížiť úžitok a kvalitu výrobku, je odrazom úspešnosti produktu. Je požadovaná jednoduchá vysloviteľnosť, rozpoznanie, zapamätanie si, schopnosť odlišenia, jednoduchý preklad do cudzích jazykov, vhodnosť k registrácii a právnej ochrane u predajcu.

#### Poznámka

Tento príspevok je súčasťou projektu VEGA 1/0876/17 „Výskum kognitívno-behaviorálnych determinantov difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ v rozsahu 50% a KEGA 002EU-4/2019 „Integrácia a systematizácia výsledkov vedeckovýskumnej a činnosti v oblasti ochrany spotrebiteľa s primárnou orientáciou na potravinovú bezpečnosť, za účelom modelovania adekvátneho spotrebiteľského správania“ v rozsahu 50%.

#### Použitá literatúra (References)

- Aaker, D. (2003). *Brand building*. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226- 885-6
- ČIHOVSKÁ, V. a kol. (2001). *Firemný imidž*. Eurounion, Bratislava 2001, ISBN 80-88984-24-6.
- HAIGH, D. Oceňování značky a jeho význam. Praha: Management Press, 2002. 103 s. ISBN 80-7261-073-2
- Hojdik, V., Majtán, Š. (2019). Automobilové značky a úroveň ich online reputácie v rámci sociálnych médií.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management Building*. Upper Saddle River: Pientic Hall, 1998. 759 s. ISBN 1526-548-x
- Keller, K.L. (2007). *Strategické řízení značky*. Grada, Praha 2007. ISBN 978-80-247- 1481- 3.
- Kissová, J. – Dubcová, G. 20019. Vybrané aspekty v oblasti ochrany spotrebiteľov.
- Kissová, J. - Dubcová, G. (2019) Selected Aspects in Consumer Protection. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019. Medzinárodná vedecká konferencia. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019 : zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2019, Ráztočno Handlová, Slovensko*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. ISBN 978-80-225-4618-8, s. 208-215 online. KEGA 002EU-4/2019.

Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

Keller (2001), Buildig Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands  
file:///C:/Users/EU/Downloads/Customer\_Basedbrand\_Equity\_Model%20(2).pdf [accessed 7.11.2019].

Majtán, Š. – Hrušovská, D. – Grančičová, K. (2013). *Odbytová stratégia*. Bratislava: Sprint 2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.

Matušovič, M. (2013). Selected approaches to managing of knowledge in the knowledge economy. In Conference on Current Problems of the Corporate Sector 2013. Bratislava. SLOVAKIA. pp. 367-371. ISBN

Pacáková V. (2003). Štatistika pre ekonómov, IURA EDIDION Bratislava 2003, ISBN 80-89047-74-2, str. 231

Příbová, M., Mynářová, L., Hindls, R., Hronová, S. (2000) Strategické řízení značky. Praha: EKOPRESS, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0

Úrad Európskej únie pre duševné vlastníctvo. Definícia ochranej známky. [accessed 08.10.2019]: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/sk/trade-mark-definition>

## Contact

### **Dana Hrušovská**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [dana.hrusovska@euba.sk](mailto:dana.hrusovska@euba.sk)

### **Katarína Grančičová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [katarina.grancicova@euba.sk](mailto:katarina.grancicova@euba.sk)

## **Analýza výkonnosti spoločnosti IBM Slovensko pomocou modelov HGN Performance analysis of IBM Slovakia using HGN models**

**Eduard Hyránek – Branislav Mišota**

### **Abstract**

*As part of scientific research into the implementation of key determinants of performance models as a financial decision-making tool of the company, we have gradually discovered from the current application of the HGN model that some of the financial ratios operating in the model need to be adjusted and adapted to industry specificities. The information technology sector is a distinctly specific sector for performance assessment. For the purposes of scientific research of HGN models, we chose IBM Slovakia Ltd. The aim of the paper is to verify the HGN model in both its modifications by analysing the performance of the company IBM Slovakia Ltd.*

**JEL classification:** C53, G33

**Keywords:** efficiency and performance indicators, performance model, synthetic indicator

### **1 Úvod**

V rámci vedeckého výskumu na tému implementácie kľúčových determinantov modelov výkonnosti (Altman, 1968; Altman, & Saunders, 1997; Delina & Packová, 2013) ako nástroja finančného rozhodovania podniku sme z doterajšej aplikácie modelu HGN postupne zistili, že je nevyhnutné niektoré pomerové finančné ukazovatele pôsobiace v modeli upraviť a prispôbiť odvetvovým špecifikám. Odvetvie informačných technológií je výrazne špecifickým odvetvím pre posudzovanie výkonnosti. Pre účely skúmania sme vybrali podnik IBM Slovensko s.r.o.

### **2 Cieľ príspevku**

Cieľom príspevku je verifikovať model HGN v obidvoch jeho modifikáciách (verziách) prostredníctvom analýzy výkonnosti podniku IBM Slovensko s.r.o. Komparáciou obidvoch verzií modelu posúdiť jeho praktické uplatnenie a vyhodnotiť pozitívne a negatívne aspekty modelu.

### **3 Výsledky výskumu**

#### **Modely výkonnosti HGN1 a HGN2**

V rámci nášho doterajšieho výskumu bola spracovaná pre potreby modelovania výkonnosti podnikov databáza účtovných závierok 233 nefinančných slovenských podnikateľských subjektov právnických osôb pre potreby základného modelu HGN (Hyranek et al., 2014; Grell & Hyranek, 2012; Hyranek, 2012) a tiež 100 veľkých podnikov pre potreby modelu HGN2 (Hyranek et al., 2017; Hyranek et al., 2018). Databáza 100 veľkých podnikov vychádzala z účtovných závierok podvojného účtovníctva za roky 2013 až 2017. Niektoré pôvodné finančné pomerové ukazovatele boli za účelom objektívnejšieho merania výkonnosti nahradené.

Ukazovatele obsiahnuté v základnom modeli HGN sú nasledovné:

*Rentabilita vlastného imania –  $x_1$ , Podiel cash flow na tržbách-  $x_2$ , obrat celkového majetku –  $x_3$ , Viazanosť krátkodobých pohľadávok  $y_1$ , Doba splácania dlhodobého cudzieho kapitálu –  $y_2$  a Prevádzková nákladovosť –  $y_3$ .*

Substitúcia sa uskutočnila nasledovne: ukazovateľ  $x_2$  bol nahradený ukazovateľom *Podiel pridanej hodnoty na tržbách*, ukazovateľ  $y_1$  bol nahradený ukazovateľom *Doba inkasa krátkodobých pohľadávok* a  $y_3$  ukazovateľom *Doba úhrady krátkodobých záväzkov*.

Vybrané dve skupiny pomerových ukazovateľov, kde jedna skupina obsahuje tri ukazovatele účinnosti a druhá skupina obsahuje tri ukazovatele náročnosti, sme vzájomne previazali, resp. syntetizovali do jedného komplexného ukazovateľa výkonnosti, tak aby čo najobjektívnejšie vyjadroval finančnú situáciu podniku, jeho výkonnosť a umožňoval komparatívne hodnotenie ekonomických výsledkov podnikov.

Sčítaním hodnôt ukazovateľov v jednotlivých skupinách získame agregovaný ukazovateľ účinnosti  $x_i$  a agregovaný ukazovateľ náročnosti  $y_i$ , ktoré nám poskytnú čiastkový obraz o výkonnosti podniku z hľadiska účinnosti a náročnosti. Sumarizujeme v podstate homogénne ukazovatele, ktoré si vzájomne neprotirečia a ani sa nevyklučujú.

Agregovaný ukazovateľ účinnosti  $x_i$  :

$$\sum_{i=1}^3 x_i \quad (1)$$

poskytne parciálny obraz o výkonnosti podniku z hľadiska účinnosti.

Agregovaný ukazovateľ náročnosti  $y_i$ :

$$\sum_{i=1}^3 y_i \quad (2)$$

poskytne parciálny obraz o výkonnosti podniku z hľadiska náročnosti.

Keďže ukazovatele  $x_i$  vyjadrujú efektívnosť, je žiaduce, aby ich výsledné hodnoty boli čo najvyššie a ukazovatele  $y_i$ , ktoré vyjadrujú náročnosť, resp. znižovanie efektívnosti, boli čo najnižšie. Agregované ukazovatele efektívnosti  $x_i$  a náročnosti  $y_i$  jednotlivo podávajú len parciálny obraz o výkonnosti podniku.

Ak agregovaný ukazovateľ účinnosti  $x_i$  očistíme o agregovaný ukazovateľ náročnosti  $y_i$ , dostaneme syntetický ukazovateľ ( $SU$ ), ktorý bude ovplyvnený hodnotami všetkých šiestich ukazovateľov. Na základe uvedeného definujeme ako výsledok modelu syntetický ukazovateľ:

$$SU = \sum_{i=1}^3 x_i - \sum_{i=1}^3 y_i \quad (3)$$

Aplikácia modelu v prostredí ekonomických objektov t.j. ziskových nefinančných podnikov, vyžaduje určiť aj charakter *Syntetického ukazovateľa* (ďalej len  $SU$ ) z hľadiska výkonnosti. Zo spôsobu výpočtu a obsahu jednotlivých ukazovateľov logicky vyplýva, že najlepší by mal byť podnik s najvyšším  $SU$ . Otázkou ostáva, že pokiaľ je takýto výsledok  $SU$  ešte reálny, únosný. Na analýzu tohto problému sem použili adekvátny matematický aparát.

### **Aplikácia modelov výkonnosti HGN1 a HGN2 na spoločnosti IBM Slovensko**

V Tabuľke 1 uvádzame vybrané absolútne ukazovatele spoločnosti IBM Slovensko vstupujúce do výpočtov pomerových ukazovateľov determinantov modelov výkonnosti HGN1 resp. HGN2.



**Tabuľka 1**

Údaje z účtovnej závierky spoločnosti **IBM za roky 2012-2018**

Rok	IBM Slovensko						
	Údaje z účtovnej závierky (v tis. Eur)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Majetok	49 139	50 035	72 380	71 413	46 207	39 816	38 537
Kr. pohľad.	38 997	39 361	54 965	50 389	38 854	30 308	25 352
VI. imanie	14 564	12 943	13 548	14 965	13 517	10 994	12 828
Čistý zisk	12 275	10 654	11 259	10 016	11 003	8 705	10 539
Závazky	34 575	37 092	58 832	56 448	32 690	28 822	25 709
Kr. záväzky	25 072	27 356	48 071	33 711	20 699	15 992	15 289
Tržby	114 336	129 701	154 229	149 350	118 397	105 683	98 565
Odpisy	1 442	1 628	2 330	2 817	2 870	1 337	1 651
Prid. hodn.	35 618	37 931	40 772	40 688	41 485	44 066	47 071
Nák. obst. t.	17 566	21 160	35 868	30 980	15 421	5 545	5 631
V. spotreba	61 151	70 609	77 588	77 680	61 489	56 070	45 862
Os. náklady	25 931	28 420	30 545	32 685	35 689	38 395	39 483
Dan. a popl.	5 707	13 182	2 810	0	6 684	11 297	9 837

Zdroj: Register účtovných závierok a vlastné prepočty.

V Tabuľke 2 uvádzame pomerové finančné ukazovatele spoločnosti IBM vstupujúce do výpočtov pomerových ukazovateľov modelu HGN 1 v skupine  $x_i$ , t.j. ukazovatele účinnosti.

**Tabuľka 2**

Finančné pomerové ukazovatele účinnosti spoločnosti IBM Slovensko pre model HGN 1

	Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
$x_1$	Rentabilita VI	0,8428	0,8231	0,8310	0,6693	0,8140	0,7918	0,8216
$x_2$	Podiel CF na tržb.	0,1200	0,0947	0,0881	0,0859	0,1172	0,0950	0,1237
$x_3$	Obrat majetku	2,3268	2,5922	2,1308	2,0914	2,5623	2,6543	2,5577

Zdroj: vlastné prepočty.

V Tabuľke 3 uvádzame pomerové finančné ukazovatele spoločnosti IBM Slovensko, s.r.o. vstupujúce do výpočtov pomerových ukazovateľov modelu HGN 1 v skupine  $y_i$ , t.j. ukazovatele náročnosti.

**Tabuľka 3**

Finančné pomerové ukazovatele náročnosti spoločnosti IBM pre model HGN 1

	Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
$y_1$	Viazanosť krátkodobých pohľadávok	0,3411	0,3035	0,3564	0,3374	0,3282	0,2868	0,2572
$y_2$	Doba splácania dlhodobých záväzkov	0,6928	0,7927	0,7919	1,7718	0,8643	1,2776	0,8548
$y_3$	Ukazovateľ prevádzkovej nákladovosti	0,9778	1,0408	0,9670	0,9653	1,0317	1,0659	1,0396

Zdroj: vlastné prepočty.

V Tabuľke 4 uvádzame pomerové finančné ukazovatele spoločnosti IBM vstupujúce do výpočtov pomerových ukazovateľov modelu HGN 2 v skupine  $x_i$ , t.j. ukazovatele účinnosti.

**Tabuľka 4**

Finančné pomerové ukazovatele účinnosti spoločnosti IBM Slovensko pre model HGN 2

	Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
$x_1$	Rentabilita VI	0,8428	0,8231	0,8310	0,6693	0,8140	0,7918	0,8216
$x_2$	Podiel PH na tržb.	0,3115	0,2924	0,2644	0,2724	0,3504	0,4170	0,4776
$x_3$	Obrat majetku	2,3268	2,5922	2,1308	2,0914	2,5623	2,6543	2,5577

Zdroj: vlastné prepočty.

V Tabuľke 5 uvádzame pomerové finančné ukazovatele spoločnosti IBM Slovensko, s.r.o. vstupujúce do výpočtov pomerových ukazovateľov modelu HGN 2 v skupine  $y_i$ , t.j. ukazovatele náročnosti.

**Tabuľka 5**

Finančné pomerové ukazovatele náročnosti spoločnosti IBM pre model HGN 2

	Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
$y_1$	Doba inkasa krátkodobých pohľadávok	122,7861	109,2511	128,2989	121,4598	118,1404	103,2415	92,5955
$y_2$	Doba splácania dlhodobých záväzkov	0,6928	0,7927	0,7919	1,7718	0,8643	1,2776	0,8548
$y_3$	Doba úhrady krátkodobých záväzkov	78,9418	75,9298	112,2070	81,2585	62,9378	54,4753	55,8415

Zdroj: vlastné prepočty.

V záujme objektivizácie výsledkov a eliminovania heterogénnych hodnôt vyplývajúce z rozdielneho postupu pri výpočte ukazovateľov. Nebolo by úplne správne postaviť vedľa seba ukazovatele napr. rentabilita vlastného imania, ktorej výsledkom je koeficient k ukazovateľu

doba inkasa krátkodobých pohľadávok, ktorý je v dňoch alebo i ukazovateľ doba splácania dlhodobých cudzích zdrojov, ktorý je v rokoch. Preto zásadnou zmenou pri postupe výpočtu HGN2 je implantácia korekčných koeficientov do výpočtu finálneho výsledku prezentovaného syntetickým ukazovateľom.

Vzhľadom na heterogénne výsledky vypočítaných hodnôt jednotlivých ukazovateľov, t.j. rôzne merné jednotky ako sú dni, roky, koeficienty, počet obrátov, bolo nevyhnutné zaviesť do výpočtov korekciu. Tá je aplikovaná pomocou priemerného mediánu vypočítaného z celkovej databázy ukazovateľov pre jednotlivé finančné pomerové ukazovatele  $x_i$  a  $y_i$  uvedené v Tabuľke 6.

### Tabuľka 6

Korekčné koeficienty pre finančné pomerové ukazovatele v modeli HGN 2

Finančné pomerové ukazovatele	$1 \div \Phi Me$
Rentabilita vlastného imania	5,8710
Podiel pridanej hodnoty v tržbách	6,2361
Obrat majetku	0,4802
Doba inkasa krátkodobých pohľadávok	0,0236
Doba splácania dlhodobých záväzkov	1,0683
Doba úhrady krátkodobých záväzkov	0,0156

Zdroj: vlastné prepočty.

### Tabuľka 7

Súčty finančných pomerových ukazovateľov s korekčnými koeficientami ( $c=1$ ) spoločnosti IBM pre model HGN 1

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
$\sum_{i=1}^3 c_i \cdot x_i$	3,2896	3,5100	3,0500	2,8466	3,4935	3,5411	3,5029
$\sum_{i=1}^3 c_i \cdot y_i$	2,0117	2,1370	2,1153	3,0744	2,2242	2,6303	2,1516
$SU = \sum_{i=1}^3 c_i \cdot x_i - \sum_{i=1}^3 c_i \cdot y_i$	1,2779	1,3730	0,9347	-0,2278	1,2693	0,9108	1,3514

Zdroj: vlastné prepočty.

### Tabuľka 8

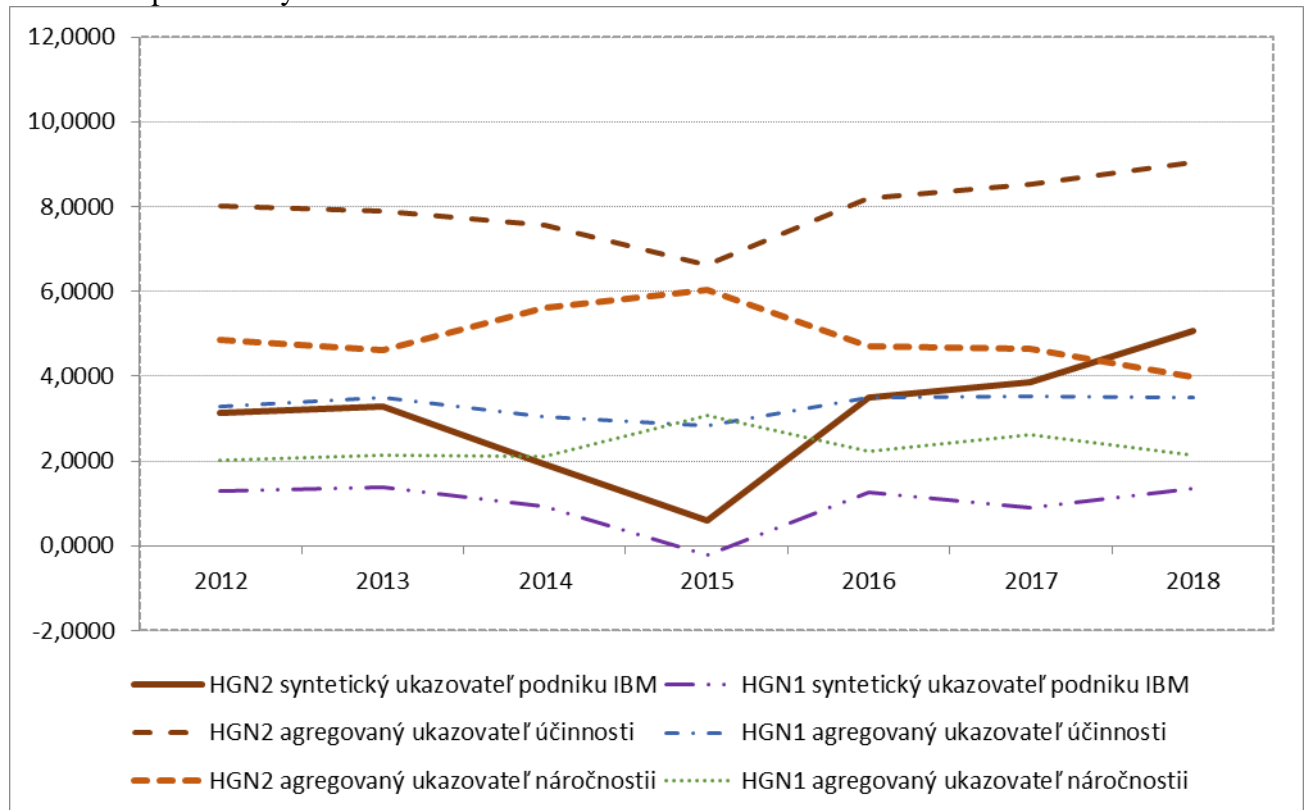
Súčty finančných pomerových ukazovateľov s korekčnými koeficientami ( $c$ ) spoločnosti IBM pre model HGN 2

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
$\sum_{i=1}^3 c_i \cdot x_i$	8,0083	7,9012	7,5509	6,6326	8,1946	8,5234	9,0297
$\sum_{i=1}^3 c_i \cdot y_i$	4,8694	4,6097	5,6243	6,0269	4,6933	4,6512	3,9696
$SU = \sum_{i=1}^3 c_i \cdot x_i - \sum_{i=1}^3 c_i \cdot y_i$	3,1389	3,2915	1,9266	0,6058	3,5012	3,8722	5,0601

Zdroj: vlastné prepočty.

### Obrázok 1

Vývoj agregovaných ukazovateľov  $x_i$  a  $y_i$  a syntetických ukazovateľov spoločnosti IBM Slovensko pre modely HGN 1 a HGN 2



Zdroj: vlastný výskum.

Pri hodnotení výsledkov výkonnosti podniku IBM pomocou modelov HGN 1 a HGN 2 za obdobie rokov 2012 až 2018 možno konštatovať, že obidva syntetické ukazovatele majú podobný vývoj z hľadiska zmien v jednotlivých rokoch. V roku 2015 v oboch prípadoch je zaznamenaný pokles výkonnosti aj napriek tomu, že v modeloch sú niektoré obsiahnuté ukazovatele rozdielne. Diferencovaná je jednoznačne výška jednotlivých syntetických ukazovateľov. Tá je daná práve rozdielnymi niektorými ukazovateľmi. Pokles výkonnosti v roku 2015 je ovplyvnený v oboch verziách modelu agregovaným ukazovateľom efektívnosti a to konkrétne hlavne ukazovateľom  $x_1$  rentabilita vlastného imania a čiastočne i ukazovateľom  $x_3$  obrat majetku. Tieto ukazovatele sú z hľadiska obsahu rovnaké pre oba modely. V HGN2 sú upravené korekčným koeficientom.

Nezodpovedanou otázkou zostáva, ktorá verzia modelu HGN je pre podniky informačných technológií z hľadiska posúdenia výkonnosti objektívnejšia. Substitúcia niektorých ukazovateľov v modeli HGN1 nemá zásadný vplyv na vývoj v jednotlivých rokoch. HGN 2 sa ukazuje citlivejšia na zmeny vo výške ukazovateľa. Podnik nie je veľmi zadlžený dlhodobými záväzkami, takže oba syntetické ukazovatele hodnotia výkonnosť vcelku priaznivo. Ukazovateľ dlhodobej zadlženosti  $y_2$  doba splácania dlhodobých záväzkov je vo výške 1,77 čo je necelé dva roky. I napriek nie vysokej zadlženosti ovplyvnil finálnu výšku výkonnosti, pretože hodnotu tohto ukazovateľa spolu s ostatnými ukazovateľmi náročnosti  $y$  odpočítavame od ukazovateľov efektívnosti  $x$ . Výsledky v tomto prípade potvrdzujú, že pre IT podnik nie je zásadne rozhodujúce, ktorú verziu modelu použijeme pri hodnotení, najmä ak nie je výrazne zadlžený.

Nepriaznivý stav vo výkonnosti skúmaného podniku v roku 2015 bol ovplyvnený najmä nízkou rentabilitou vlastného imania a dlhodobé záväzky.

Z výsledkov pri hlbšom posudzovaní sa ukazuje potreba spresniť niektoré ukazovatele obsiahnuté v modeli. Najmä ukazovatele vyplývajúce zo stavových veličín ako sú krátkodobé pohľadávky a krátkodobé záväzky. Vo výpočtoch pomerových ukazovateľov sa vychádza zo stavu ku koncu účtovného obdobia, čo neplatí pre celý rok. Zistiť však napr. priemernú hodnotu bez z účtovných závierok nie je možné. Z nich možno porovnať maximálne dve obdobia a tie spriemerovať. Podnik si vo svojich výpočtoch môže priemerné hodnoty zistiť presnejšie z údajov podľa jednotlivých mesiacov. Z tokových veličín bude potreba upresniť najmä hodnotu ukazovateľa tržieb. Tržby majú v sebe obsiahnuté i pohľadávky, ktoré skresľujú výsledky. Objektívnejšie by bolo použitie tržieb očistených o pohľadávky, ktorých výška je v mnohých podnikoch veľmi vysoká. Model síce obsahuje i dobu inkasa pohľadávok, ale zohľadnenie neuhradených tržieb (pohľadávky) aj v ostatných ukazovateľoch determinovaných objemom tržieb, by bolo objektívnejšie.

### 3 Záver

V článku sa nezaobráme zaradovaním podniku do intervalov výkonnosti a ani porovnávaním podnikov, čiže neurčujeme mu miesto v rebríčku výkonnosti IT podnikov. Hodnotíme len dve verzie modelu HGN na výsledkoch toho istého podniku. Skúmame vplyv substitúcie niektorých ukazovateľov v modeli a aplikáciu korekčných koeficientov. Na tomto konkrétnom podniku sa nám potvrdzuje, že nie je rozhodujúce, ktorú verziu modelu použijeme. Pre porovnanie podnikov však logicky musíme použiť potom rovnakú verziu modelu pre porovnávané podniky.

V prípade, že chceme posúdiť výkonnosť podniku hlbšou analýzou, je potrebné posudzovať jednotlivé ukazovatele obsiahnuté v modeli.

V ďalšom výskume bude nevyhnutné analyzovať výsledky výpočtov po úprave ukazovateľov determinovaných niektorými stavovými veličinami (napr. záväzky), ale aj tokovými (napr. tržby).

### Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0462/19 "Implementácia kľúčových determinantov do modelov výkonnosti ako nástrojov finančného rozhodovania podniku v súčasných podmienkach".

### Použitá literatúra (References)

Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. Vol. 23, Nr. 4, pp. 589-609. ISSN 1540-6261.

Altman, E. I., - Saunders, A. (1997). Credit risk measurement: Developments over the last 20 years. *Journal of banking & finance*, 21(11-12), pp. 1721-1742. ISSN 0378-4266

Delina, R., - Packová, M. (2013). Prediction Bankruptcy models validation in Slovak business environment In: *E a M: Ekonomie a Management* Vol. 16, no. 3 p. 101-112 ISSN 1212-36091

Grell, M. – Hyránek, E. (2012). Maticové modely na meranie výkonnosti produkčných systémov. In *E + M. Ekonomie a management*. roč. 15, č. 1, pp. 73-87. ISSN 1212-3609.

Hyránek, E. (2012). Aplikácia Altmanovho Z-skóre v benchmarkingu. In *Zborník vedeckých statí : výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0754/11, VEGA č. 1/0187/11, VEGA č. 1/1071/12*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, pp. 61-66. ISBN 978-80-225-3540-3.

Hyránek, E. - Grell, M. - Nagy, L. (2014). *Nové trendy merania výkonnosti podniku pre potreby finančných rozhodnutí*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3901-2.

Hyránek, E. - Grell, M. - Nagy, L. (2017). *Implementácia modelu výkonnosti vo finančnom rozhodovaní podniku : model HGN ako nástroj finančného plánu*. 1. vyd. Praha : Nakladateľství Baset, 2017. 192 s. ISBN 978-80-7340-173-3.

Hyránek, E. - Grell, M. - Nagy, L. - Ďurinová, I. (2018). The Economic-Mathematical Nature of the HGN Model Concept as a Tool for Measuring Performance of Enterprises. In *Ekonomický časopis : časopis pre ekonomickú teóriu, hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie = journal for economic theory, economic policy, social and economic forecasting*. - Bratislava : Ekonomický ústav SAV : Prognostický ústav SAV, roč. 66, č. 3, pp. 309-325. ISSN 0013-3035.

## Contact

### **doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: eduard.hyranek@euba.sk

### **Ing. Branislav Mišota, PhD.**

Slovenská technická univerzita v Bratislave  
Ústav manažmentu  
Vazovova 5  
812 43, Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: branislav.misota@stuba.sk

## Venture kapitál v rodinných podnikoch Venture Capital in Family Businesses

Zuzana Jakubová

### **Abstract**

*Access to financial resources is the most difficult thing during business establishment and start up. This is mainly due to the high risk of business failure, insufficient creditworthiness or loan guarantees. This is mainly issue of small and medium-sized enterprises, which are innovative and have assumptions for growth, but their activities require high capital investment, which carry a high risk. Such undertakings take use venture capital as a financial source.*

**JEL classification:** D25, G32, D91

**Keywords:** family business, financial resource, SMEs, venture capital

### **1 Úvod**

Za rodinný podnik sa považuje taký, v ktorom sú do chodu organizácie zapojené aspoň dve generácie rodiny a kde práve tie majú spoločný cieľ, ktorým je viesť a udržať vlastníctvo v rukách rodiny.<sup>1</sup>

Podľa prieskumu Slovak Business Agency sú slovenské rodinné podniky prevažne závislé od vlastných zdrojov pri spúšťaní a rozvoji podnikania. Jedinou alternatívou alebo skôr doplnkovým zdrojom financovania sú bankové úvery.<sup>2</sup> Práve toto zistenie potvrdzuje špecifiká rodinných podnikov v otázke voľby zdrojov financovania.

### **2 Špecifiká rodinných podnikov v oblasti financovania**

Rodinné podniky čelia rovnakým finančným obmedzeniam ako aj podniky nerodinné, ale taktiež čelia špecifickým problémom, ktoré sú spojené s voľbou finančných zdrojov, ale i s nástupníctvom. Spomenutý prevod vlastníctva v rodinnom podniku môže spôsobiť finančné obmedzenia, ktoré môžu mať dopad na budúcnosť podniku. Problematika zdaňovania sa rovnako týka prevodu vlastníctva formou dedenia či darovania, ale aj spôsobu financovania.

Aj vzhľadom na obmedzený prístup rodinných podnikov na kapitálové trhy, sa interné zdroje dostali na prvé miesta, ide hlavne o reinvestovanie zisku. Z čoho môžeme vyvodiť ďalšiu charakteristiku a tou je fakt, že rodinné podniky sú trpezlivé a ochotné čakať, kým sa im ich investície vrátia.<sup>3</sup>

V rámci externých zdrojov uvedieme jedno zo základných členení, a to na základe prevzatia časti podielu na imaní spoločnosti. Rozlišujeme medzi dlhovým financovaním a alternatívnymi zdrojmi, kam môžeme zaradiť venture kapitál, ale aj podnikateľských anjelov. Práve venture (rizikový) kapitál je tým druhom externého zdroja financovania, kedy sa na oplátku za poskytnutie financií vyžaduje podiel na imaní podniku, čím vzniká možné riziko neudržania kontroly riadenia v rukách rodiny.

Teda za ďalšie špecifikum môžeme považovať averziu voči riziku, ktorý má vplyv na finančné rozhodnutia, ktoré rodinné podniky prijímajú. Vlastníci, či manažéri súkromných

---

<sup>1</sup> Donnelley, R. G. (1964). *The family business*. In Harvard Business Review. 1964. Vol. 42. Issue: 4. s. 94. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.857.1483&rep=rep1&type=pdf>, [accessed 09.11.2019]

<sup>2</sup> Slovak Business Agency. (2018). *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku*. [http://sbagency.sk/sites/default/files/3\\_studia\\_rodinneho\\_podnikania\\_na\\_slovensku.pdf](http://sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf), [accessed 20.4.2019]

<sup>3</sup> Baskin, O. (2001). *Why family firms have an edge in the global marketplace*. <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/trust-as-a-competitive-advantage/>, [accessed 30.03.2019]

rodinných podnikov majú tendenciu sa zdráhať prijať do podnikania externých investorov. Uprednostňujú skôr také finančné nástroje, ktoré nenarušia ich kontrolu nad podnikom.

Vyššie sme už spomenuli problematiku zdaňovania aj v oblasti financovania. Práve využitím dlhového financovania sa však zvyšuje výnosnosť vlastného kapitálu, čo vyplýva z možnosti uznania úrokových nákladov cudzieho kapitálu do nákladov, čím sa znižuje výsledok hospodárenia pred zdanením, odhladiac od iných faktorov, aj základ dane, následne platíme nižšiu daň.

Z už uvedeného dôvodu, ktorým je ochota reinvestovať zisk a až následne volia externé zdroje financovania. Z tejto skupiny zdrojov volia ako prvú možnosť formu dlhového financovania a až následne rizikový kapitál, a to práve zo strachu neudržania si vlastníckej a rozhodovacej kontroly v podniku. Tieto tvrdenia zjednodušene znázorňuje Schéma 1, kde na najnižšej úrovni sa nachádzajú prvotné, teda najčastejšie využívané zdroje financovania, ktoré nijak neohrozujú podnik z hľadiska rizika straty kontroly.

### Schéma 1

Preferencia zdrojov financovania v rodinných podnikoch



Zdroj: vlastné spracovanie

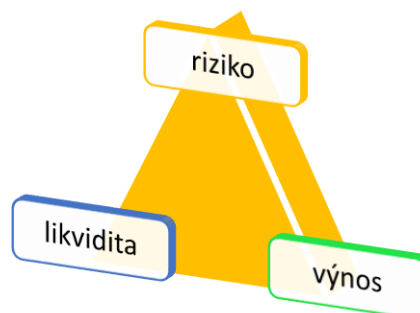
### 3 Venture kapitál a private equity

Avšak je to práve rizikový kapitál, ktorý si v posledných rokoch našiel cestu, ako sa dostať do rodinných podnikov, a to práve pri financovaní prevodu vlastníctva v rodinných podnikoch.<sup>4</sup>

Pojem *venture capital* sa používa v literatúre, ale aj v praxi buď bez prekladu, alebo ako rizikový kapitál. Ide o kapitál investovaný do projektov, ktorých úspešnosť je jasná aj z názvu, neistá a teda riziková, ale v prípade priaznivého vývoja ponúka vysoké zhodnotenie, pretože využívajú špecifické znalosti, zväčša na trhu sa ešte v žiadnej alebo podobnej forme sa nevyskytujúce.

### Schéma 2

Investičný trojuholník



Zdroj: vlastné spracovanie

<sup>4</sup> Upton, N. – Petty, W. (2011). *Venture capital funding of transition in family-owned business: an exploratory analysis*.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.8716&rep=rep1&type=pdf>, [accessed 01.11.2019]



Investičný trojuholník v Schéme 2 vypovedá práve o investovaní prostredníctvom venture kapitálu, kde sa ponúka vysoký výnos, avšak riziko je rovnako vysoké, resp. projekt a jeho výsledok je neistý.

Ako sme uviedli v Schéme 1, venture kapitál je spôsobom financovania, ktorý je volený až ako posledný, a to práve aj v prípade start-upov, ktoré ešte nie sú ziskové, pretože nemajú dostatok hmotných aktív, a preto je pre nich obtiažne získať financie prostredníctvom bankového úveru a pritom už vyčerpani vlastné zdroje financovania.

Rizikový kapitál predstavuje jednu z možností riešenia problémov malých a stredných podnikov pri získavaní kapitálu hlavne pri ich vzniku, v začiatkových štádiách rozvoja, ale tiež pri rozvoji podnikateľských aktivít. Ide o kapitál vstupujúci do MSP s cieľom získať vlastnícky podiel v podniku realizujúcom perspektívny, aj keď rizikový projekt.<sup>5</sup>

Je to dlhodobý finančný zdroj poskytovaný podnikom, ktoré chcú financovať svoj rast, ale nemajú prístup na kapitálové trhy.<sup>6</sup> Často ide o financovanie inovačných aktivít podnikov. Rizikový kapitál rozlišujeme ako formálny a neformálny. Formálny rizikový kapitál predstavujú fondy rizikového kapitálu, ktoré majú záujem poskytovať veľké objemy finančných zdrojov. Poskytovanie menšieho objemu kapitálu, ktorý požadujú mnohé malé či stredné podniky, je pre fondy rizikového kapitálu neefektívne. Vzniká tu tzv. „medzera financovania“, ktorú pomáhajú zaplniť podnikateľskí anjeli predstavujúci neformálny rizikový kapitál. Vzťah medzi nimi a cieľovým podnikom je obyčajne neformálny, priamo sa podieľajú na riadení, podniku poskytujú svoje know-how, obchodné kontakty a pod.<sup>7</sup>

Venture kapitál sa využíva aj na financovanie projektov, ktoré už dosiahli určitý úspech, ale na svoj ďalší rozvoj a rast potrebujú ďalšie financie. V tomto prípade by však bolo vhodnejšie pomenovanie rozvojový kapitál.

Čím ďalej, tým viac je venture kapitál používaný aj na financovanie akvizícií, prípadne manažérskych odkupov (MBO-manager buy-out) už úspešných firiem, čím sa výrazne modifikuje jeho pôvodné zameranie. V zahraničí sa pre tento typ financovania používa pojem private equity, prekladaný ako súkromný kapitál.

Do *private equity* spadá aj venture kapitál, avšak pod týmto pojmom sa myslia hlavne kapitálové investície v neskorších fázach, kedy je start-up či MSP rozvinutejší a vykazuje vyššie zisky, no stále má potenciál pre silný rast. Primárnou úlohou private equity investícií je poskytnúť firmám nekótovaným na burze kapitál, ktorý im umožní urýchliť ich ďalší rast. Investor zvyčajne vstupuje do tejto formy investície na obdobie niekoľkých rokov a okrem samotných financií často firme poskytne aj podporu vo forme poradenstva pri rozvoji a naplňaní podnikateľského plánu.

#### **4 Financovanie rodinných podnikov prostredníctvom venture kapitálu**

Pre analyzovanie financovania rodinných podnikov prostredníctvom venture kapitálu sme vybrali krajiny V4, t. j. Slovensko, Česko, Poľsko a Maďarsko. Počet, resp. percentuálny podiel rodinných podnikov na celkovom počte podnikov v jednotlivých krajinách je prezentovaný ako

---

<sup>5</sup> Fetišiová, E. (2007). *Rizikový kapitál – alternatívny zdroj financovania podnikov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. s. 12-13. ISBN 978-80-225-2289-2.

<sup>6</sup> Vinczeová, M. - Krištofik, P. (2013). *Corporate Finance*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2013. s. 76. ISBN 978-80-557-0490-6.

<sup>7</sup> Vinczeová, M. (2015). *Vybrané nástroje podpory financovania inovatívnych malých a stredných podnikov*. [https://www.ef.umb.sk/konferencie/kfu\\_2015/prispevky%20a%20prezentacie/Sekcie/Vinczeov%C3%A11.pdf](https://www.ef.umb.sk/konferencie/kfu_2015/prispevky%20a%20prezentacie/Sekcie/Vinczeov%C3%A11.pdf), [accessed 20.11.2019]

odhad expertov, v Česku je počet rodinných podnikov stanovený ako percentuálny podiel na malých a stredných podnikoch (MSP).

Veľký podiel európskych MSP je tvorený rodinnými podnikmi, samozrejme, že aj niektoré najväčšie európske spoločnosti sú tiež rodinnými podnikmi. Avšak, v sektore rodinných podnikov dominujú práve MSP, rovnako tak sa aj štatistiky ohľadom zdrojov a ich využívania zameriavajú práve na MSP.

### Tabuľka 1

Počet MSP v krajinách za rok 2018

krajina	Slovensko	Česko	Poľsko	Maďarsko
počet MSP	474 708	1 025 257	1 729 223	581 927

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov SBA Fact Sheet 2018 jednotlivých krajín

Počet MSP v krajinách predstavuje okolo 99,8 % podiel na celkovom počte všetkých podnikov v jednotlivých krajinách. Hodnota 99,8 % je rovnako aj priemerom všetkých 28 krajín EÚ. Na základe Tabuľky 1 môžeme skonštatovať, že najväčší počet MSP má Poľsko a najmenší Slovensko, čoho dôvodom je počet obyvateľstva, rozloha a samozrejme aj dĺžka existencie štátu ako samostatného celku.

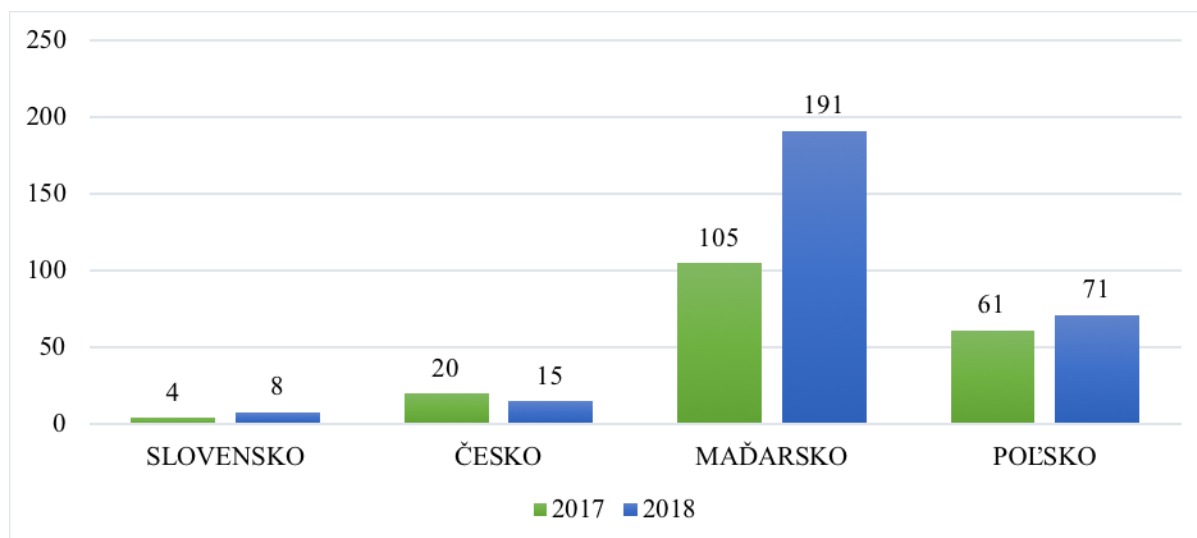
V posledných rokoch investície do rizikového kapitálu začínajú hrať dôležitú úlohu v krajinách strednej a východnej Európe, ako je Česká republika, Poľsko či Maďarsko.<sup>8</sup>

#### 4.1 Financovanie v predštartovných, štartovných a neskorších štádiách

V Tabuľke 1 sme uviedli síce len odhadovaný počet MSP, avšak v porovnaní s počtom MSP, ktoré využili financovanie venture kapitálom ide ani nie o 1 % z celkového počtu MSP. V priemere krajín V4 ide o 0,01 %, kde priemer zvyšuje práve Maďarsko. V rámci krajín V4 sú to práve maďarské podniky, ktoré využívajú rizikový kapitál, čo do počtu najviac. Najmenší počet je na Slovensku, aj keď počet podnikov, ktoré využili venture kapitál vzrástol v roku 2018 medziročne o 100 % oproti roku.

### Graf 1

Počet MSP financovaných venture kapitálom v krajinách V4 2017-2018



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Invest Europe 2019

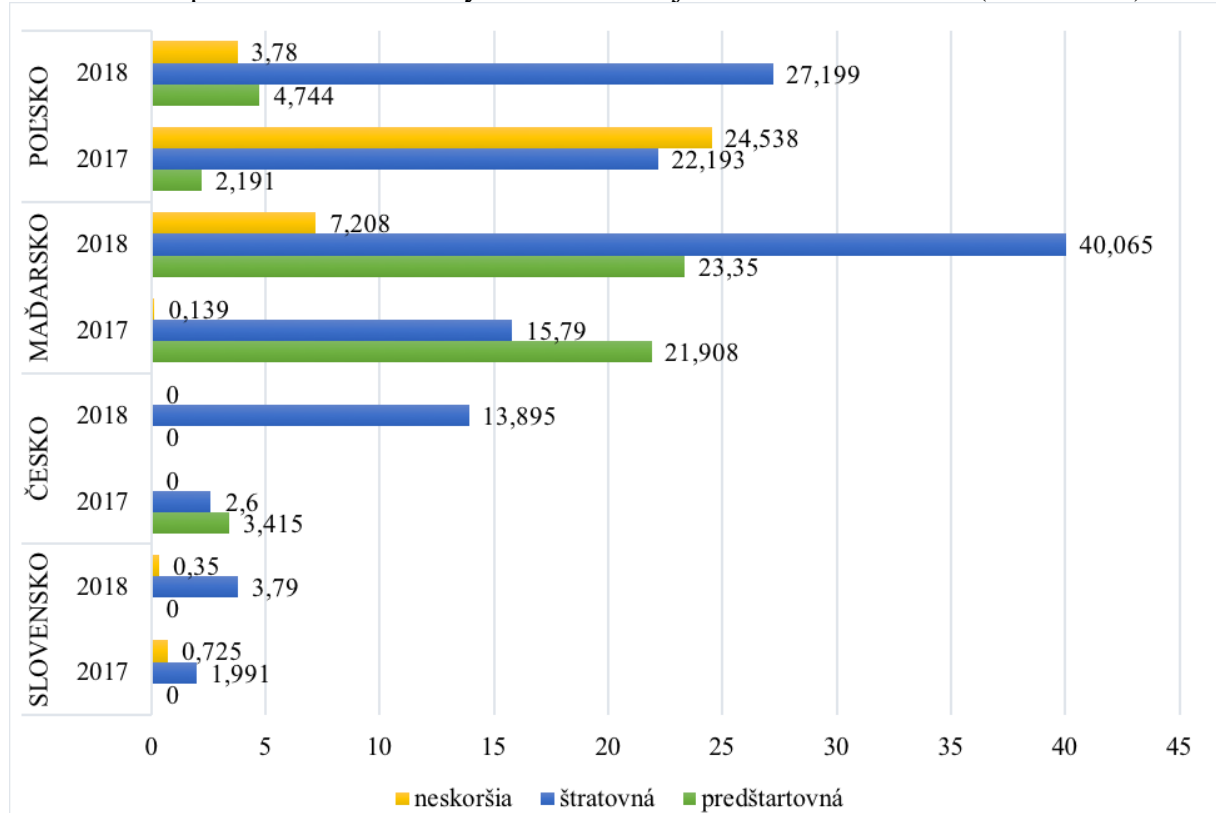
<sup>8</sup> Kislíngrová, E. (2008). *Inovace nástroje ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. s. 96. ISBN 978-80-7179-882-8.

Na základe Grafu 2 uvádzame, že spomedzi krajín V4 je Slovensko krajinou, ktorá v objeme najmenej využíva rizikový kapitál na financovanie predštartovných, štartovných a neskorších štádií podniku. Rizikový kapitál sa využíval v oboch rokoch najmä ako štartovací kapitál, kapitál na financovanie neskorších štádií. Financovanie neskorších štádií venture kapitálom sa uskutočňuje hlavne v podnikoch, ktoré už boli, resp. stále sú kryté venture kapitálom.

Naopak Poľsko v rokoch 2015 až 2018 patrí medzi krajiny s najaktívnejším rastom investícií venture kapitálu nielen v rámci krajín V4, ale aj spomedzi krajín strednej a východnej Európy (CEE). Medzi ďalšiu krajinu s vysokým objemom venture kapitálu patrí Maďarsko, taktiež nielen vo V4, ale aj v rámci celej CEE, no a v poslednom roku, t. j. v roku 2018 sa pred Maďarsko dostalo Česko.

### Graf 2

Financovanie podnikov v začiatkových fázach v krajinách V4 2017 – 2018 (v mil. EUR)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Invest Europe 2019

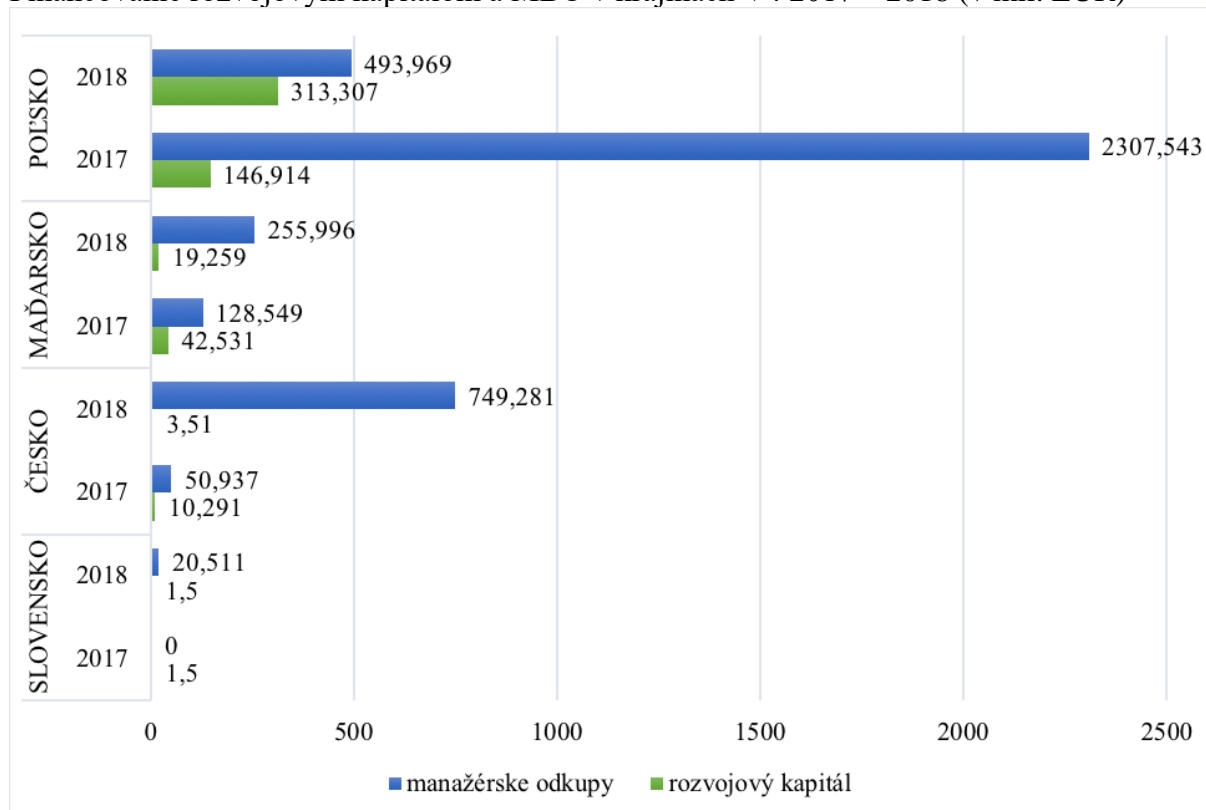
#### 4.2 Financovanie rozvojovým kapitálom a financovanie manažérskych odkupov

Financovaním manažérskych odkupov (MBO) máme na mysli poskytnutie finančných zdrojov na získanie podniku, a to zväčša nákupom majoritného alebo kontrolného balíka akcií. Financie sa použijú na pokrytie nákladov akvizície a manažment firmy odkúpi spomenutý balík akcií od vlastníkov s právom riadiť podnik.

Objem financií poskytnutých práve na financovanie akvizícií cez MBO bol vo všetkých krajinách V4 a oboch analyzovaných obdobiach vyšší ako objem poskytnutých financií rozvojového kapitálu. Teda, avšak na rok 2017 na slovenskom trhu, kedy bol objem financií poskytnutých na manažérske odkupy nulový.

### Graf 3

Financovanie rozvojovým kapitálom a MBO v krajinách V4 2017 – 2018 (v mil. EUR)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Invest Europe 2019

Súkromné kapitálové investície využité v neskorších fázach podnikov, ktoré sú už rozvinutejšie a vykazujú vyššie zisky, zaznamenali najvyšší objem v nami sledovaných krajinách v Poľsku, a to v roku 2018.

### 3 Záver

Slovenský trh s venture kapitálom je v porovnaní s ostatnými trhmi krajín Európskej únie zanedbateľný. Svedčí o tom aj to, že Invest Europe musí pre oblasť CEE tvoriť report zvlášť, pretože v celoeurópskom reporte je slovenský trh s venture a private kapitálom zaradený medzi „zvyšné“ krajiny strednej a východnej Európy, kam sú zaradené krajiny ako Bosna a Hercegovina, Macedónsko, Moldavsko, ale aj Chorvátsko, Slovinsko atď.

Z hľadiska dostupnosti private equity kapitálu môžeme pozorovať rovnaký znak ako v prípade venture kapitálu, a to je fakt, že dostupnosť investícií medzi jednotlivými členskými krajinami EÚ výrazne kolíše v závislosti od veľkosti a stupňa rozvinutosti príslušného kapitálového trhu.

### Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu projektu VEGA 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ.“ v rozsahu 100 %.

### Použitá literatúra (References)

Baskin, O. (2001). *Why family firms have an edge in the global marketplace*. <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/trust-as-a-competitive-advantage/>, [accessed 30.03.2019]

Donnelley, R. G. (1964). The family business. In *Harvard Business Review*. 1964. Vol. 42. Issue: 4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.857.1483&rep=rep1&type=pdf>, [accessed 09.11.2019]

Fetisovová, E. (2007). *Rizikový kapitál – alternatívny zdroj financovania podnikov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 98 s. ISBN 978-80-225-2289-2.

Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástroju ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

Invest Europe. 2019. *Central and Eastern Europe Private Equity Statistics 2018*. [online]. [https://www.investeurope.eu/media/2630/ie\\_cee\\_report\\_2018\\_final.pdf](https://www.investeurope.eu/media/2630/ie_cee_report_2018_final.pdf), [accessed 20.11.2019].

Invest Europe. 2019. *European Private Equity Activity. Statistics on Fundraising, Investments and Divestments 2018*. [online]. <https://www.investeurope.eu/media/2585/invest-europe-2018-european-private-equity-activity.pdf>, [accessed 10.11.2019].

Slovak Business Agency. (2018). *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku*. [http://sbagency.sk/sites/default/files/3\\_studia\\_rodinneho\\_podnikania\\_na\\_slovensku.pdf](http://sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf), [accessed 20.4.2019].

Upton, N. – Petty, W. (2011). *Venture capital funding of transition in family-owned business: an exploratory analysis*. [online]. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.8716&rep=rep1&type=pdf>, [accessed 01.11.2019]

Vinczeová, M. - Krištofik, P. (2013). *Corporate Finance*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2013. 133 s. ISBN 978-80-557-0490-6.

Vinczeová, M. (2015). *Vybrané nástroje podpory financovania inovatívnych malých a stredných podnikov*. [https://www.ef.umb.sk/konferencie/kfu\\_2015/prispevky%20a%20prezentacie/Sekcie/Vinczeov%C3%A1.pdf](https://www.ef.umb.sk/konferencie/kfu_2015/prispevky%20a%20prezentacie/Sekcie/Vinczeov%C3%A1.pdf), [accessed 20.11.2019]

## **Contact**

### **Ing. Zuzana Jakubová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: zuzana.jakubova@euba.sk

## **Súčasný stav znalostného manažmentu v malých podnikoch na Slovensku Current status of knowledge management in small enterprises in Slovakia**

**Nadežda Jankelová – Diana Puhovichová**

### **Abstract**

*The main objective of the presented paper is to identify the current state of knowledge management in small enterprises in Slovakia. Attention is focused on the analysis of perceptions, knowledge, application, as well as motives and benefits of knowledge management in these enterprises. The above mentioned problems are examined in theoretical and practical terms. The result of the analysis is the fact that in the surveyed enterprises the concept of knowledge management, perceived as a systematic knowledge management, is still at the beginning. Although the attention to this area of management is growing and various motives and benefits are declared, there is certain ignorance in concepts such as knowledge, information, data, and subsequently management of them, etc. or confusing with other concepts, which creates some kind of "variety" of views on the issue and the diversity of views. An emphasis on the contribution of knowledge management in the context of human capital and sharing of knowledge is absent. Its technical and technological concept is in the focus.*

**JEL classification:** M10

**Keywords:** small enterprise, knowledge management, human capital

### **1 Úvod**

Znalostný manažment sa v súčasnosti stáva kľúčovým prvkom každej prosperujúcej krajiny. Znalosti a ich využívanie sú základom ekonomiky a z úrovne národnej sa prenášajú aj na úroveň jednotlivých ekonomických subjektov. Stávajú sa strategickým zdrojom nenahraditeľným pri dosahovaní podnikateľského úspechu a raste konkurencieschopnosti.

Hlavným cieľom predkladaného príspevku je identifikovať súčasný stav znalostného manažmentu v malých podnikoch na Slovensku. V centre pozornosti je analýza vnímania, poznania, uplatňovania, ako aj motívov a prínosov znalostného manažmentu v týchto subjektoch.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Pri prieskume znalostného manažmentu je potrebné vychádzať z jeho troch úrovní. Predmetom našej analýzy je najnižšia – organizačná úroveň, kde význam znalostného manažmentu je najviac viditeľný, avšak jej súvislosť s dvomi vyššími úrovňami – národnou a nadnárodnou, je jednoznačná. V tejto súvislosti sa vedú diskusie o forme znalostí na jednotlivých úrovniach. Čím vyššia je úroveň, tým vyššia je miera všeobecnosti, pričom cieľom je vytvorenie základného rámca a spoločenského a ekonomického prostredia, v ktorom sa nižšie úrovne budú pohybovať pri riadení znalostí (Bureš, 2007). Základom sú znalostná ekonomika a znalostná spoločnosť, spojenie ktorých predstavuje víziu uspieť nielen ako znalostná ekonomika (Powell & Snellman, 2004; Brinkley, 2006; Wokoun et al., 2010; Svatoš, 2010), ale jej prostredníctvom iniciovať premenu spoločnosti a rozvíjať ju v kontexte znalostí (Bureš, 2007; Dalkir, 2005; Keller, Tvrдый, 2008).

Pokiaľ ide o identifikáciu stupňa znalostnej ekonomiky, tejto problematike sa venujú viacerí autori. Handzic and Zhou (2005) uviedli vlastnosti znalostnej ekonomiky, v rámci ktorej sú znalosti sústredené na rýchle a nepredvídateľné zmeny a inovácie. Britz et al. (2006) uvádzajú charakteristiky, prostredníctvom ktorých je možné definovať znalostnú ekonomiku, ako napr.

prístup k moderným IKT, počet vedcov v krajine, množstvo peňazí vynaložených na výskum a vývoj a pod. Jedným z prístupov, na základe ktorých je možné sledovať stav znalostnej ekonomiky v jednotlivých krajinách, je analýza prostredníctvom dvoch indexov a to indexu znalostnej ekonomiky (KEI – Knowledge Economy Index), ktorý berie do úvahy, či dané prostredie napomáha efektívnemu využitiu znalostí k rozvoju ekonomiky, a znalostného indexu (KI – Knowledge Index), ktorý ukazuje všeobecnú schopnosť krajiny vytvárať, prijímať a rozširovať znalosti, tzv. jej potenciál v rozvoji znalostí (Measuring Knowledge in the World's Economies, 2015). Na národnej úrovni sa v rámci rôznych krajín realizujú mnohé výskumy, zamerané na analýzu znalostného manažmentu v prepojení s nadnárodnou úrovňou a nadnárodnou stratégiou znalostnej spoločnosti.

Úroveň organizačná sa nachádza o úroveň nižšie pod národnou úrovňou. Tu sa už jedná o posun ku konkrétnejším a hmatateľnejším pojmom. Na tejto úrovni je realizovaný znalostný manažment. Znalosti sa stávajú jedným zo strategických zdrojov organizácií 21. storočia, ktorý by mal zabezpečiť stabilné tempo rastu výkonnosti a konkurenčnú výhodu. Preto získava ich správa a riadenie stále väčší význam. Z tohto dôvodu začína byť znalostný manažment a s ním súvisiace aktivity veľmi často využívané v rôznych organizáciách bez ohľadu na ich hlavné poslanie či predmet činnosti.

V oblasti znalostného manažmentu prebieha celý rad výskumov s rôznym zameraním, napríklad na vhodnosť nástrojov pre podporu znalostného manažmentu, uplatnenie znalostného manažmentu v podnikateľskom prostredí, rozvoj znalostného manažmentu v rôznych organizáciách, rozvoj znalostnej spoločnosti a pod. (Becerra, Sabherval, 2014; Kim et al., 2014; Geisler, Wickramasinghe, 2015).

Východiskom analýzy znalostného manažmentu je samotné vymedzenie skúmaného pojmu. Častorál definuje znalostný manažment v zmysle cieľavedomého riadenia tvorby, získavania, zdieľania a využívania znalostí (Lowendahl et al., 200; Cabrera a Cabrera, 2002; Hollingshead et al., 2002; Častorál, 2010).

V súvislosti s vymedzením znalostného manažmentu je potrebné zamerať pozornosť na druhy znalostí, ktoré sú objektom riadenia v organizáciách. Ide o explicitné a tacitné znalosti, pričom sa prejavuje tendencia vyzdvihovať význam druhej skupiny znalostí. Podľa niektorých autorov práve tacitné znalosti, vďaka svojim špecifickým vlastnostiam, sú pre organizáciu prostriedkom na získanie konkurenčnej výhody. Sú teda tým, čo vytvára hodnoty a rozhoduje o výkonoch organizácií (Stigt, Driessen, Spit, 2014; Mládková, 2014; Hussi, 2004). Edvardsson a Gurst (2013) tvrdia, že tacitný proces riadenia znalostí má menej častí než explicitný. Hoci proces vytvárania znalostí je podobný v oboch prípadoch, rozdiely vznikajú pri distribúcii znalostí. Distribúcia tacitných znalostí je realizovaná učením, dialógmi, zdieľaním nápadov, stretnutiami, neformálnymi rozhovormi, konferenciami, prednáškami. Myslíme si však, že obidva uvedené typy znalostí nie sú od seba úplne oddelené a nemožno prisudzovať jednoznačný význam len jedným z nich. Naopak, navzájom sa prelínajú. Oddeliť ich od seba je veľmi ťažké, ak nie nemožné.

Výskumy poukazujú aj na skutočnosť, že stále existujú značné rezervy v oblasti implementácie znalostného manažmentu. Medzi ne patrí nepripravenosť technickej infraštruktúry na prácu so znalosťami, zahľtenie nepotrebnými znalosťami, nechota pracovníkov zdieľať znalosti či nehoda o prínosoch znalostného a manažmentu vo vedení organizácie. Nemenej významným problémom je aj zisťovanie efektívnosti zavádzania znalostného manažmentu. V minulosti spočívali mnohé iniciatívy v oblasti znalostného manažmentu v sprístupnení väčšieho množstva vedomostí veľkému počtu ľudí. Efektívnosť podobných široko založených iniciatív je však neistá a ťažko merateľná (Marešová, 2010).



Serenko et al. (2007) tvrdí, že tri hlavné prekážky zdieľania znalostí zahŕňajú individuálne, organizačné a technologické prekážky.

### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom prieskumu je identifikovať súčasný stav znalostného manažmentu malých podnikov na Slovensku. V centre pozornosti je analýza vnímania, poznania, uplatňovania, ako aj motívov a prínosov zavádzania znalostného manažmentu v týchto subjektoch.

Základom pre naplnenie uvedeného cieľa je teoretický rešerš odbornej literatúry z dielne jednak slovenských, ale aj zahraničných autorov. Samozrejme pre lepšiu orientáciu v danej oblasti sú prínosné aj rôzne už zrealizované prieskumy v oblasti implementácie znalostného manažmentu, ktoré sú prezentované formou rôznych výskumných štúdií (Özlen, 2013; Ngcamu, Sanjana, 2011; Fombad, 2015; Marešová, 2010). Analýzou, komparáciou a následnou syntézou uvedených zdrojov sme získali poznatkovú základňu pre naše ďalšie výskumné kroky. Tie spočívali v praktickej aplikácii a verifikácii získaných poznatkov na vzorke vybraných malých podnikov. Prieskum bol realizovaný v dvoch etapách dotazníkovou formou. Vypracovaniu dotazníkov bola venovaná značná pozornosť, pričom mu prechádzala diskusia so zástupcami vybraných malých podnikov a s odborníkmi z Katedry manažmentu, ktorí poskytli cenné názory na odbornú stránku prieskumu. Dotazníky boli vypracované aj na základe teoretických poznatkov, na základe výskumných štúdií, realizovaných v oblasti znalostného manažmentu v praxi podnikov.

V prvej etape sme sformulovali žiadosť o spoluprácu pri realizácii prieskumu s vysvetlením jeho priebehu a zaslali sme ju e-mailom manažérom 130 malých podnikov. Odpovedalo nám 105 podnikov, pričom ochotu podieľať sa na prieskume deklarovalo 89 manažérov, čo predstavuje 68,5%-nú návratnosť. Ostatní požiadaní uviedli, že nemajú záujem o riešenie danej problematiky, pričom dôvody boli rôzne, najčastejšie bol však uvádzaný nezáujem o prieskum z dôvodu, že znalostný manažment ako taký neuplatňujú. Skupina 89 malých podnikov predstavovala pre nás prieskumnú vzorku. Respondentom sme zaslali dotazník s otvorenými otázkami, pretože sme chceli získať informácie o problematike zo strany skúmaných podnikov a tie im po spracovaní predložiť v druhej etape na bližšie ohodnotenie. V druhej fáze prieskumu sme teda vypracovali dotazník s uzavretými otázkami, v ktorých respondenti mali možnosť ku každej otázke vyjadriť svoj postoj prostredníctvom Likertovej škály od 1 po 5, kde 1 predstavuje málo dôležitý faktor a 5 veľmi dôležitý faktor.

V tabuľke 1 uvedieme štruktúru obidvoch etáp. Prvá etapa poukazuje na povedomie o problematike znalostného manažmentu, druhá etapa poukazuje na vnímanie dôležitosti jednotlivých faktorov znalostného manažmentu.

**Tabuľka 1** Hlavné výskumné premenné

I. etapa	Povedomie o problematike znalostného manažmentu
1.	Čo si pod pojmom znalostný manažment predstavujete?
2.	Vnímate rozdiel medzi znalosťami a informáciami? Ak áno, uveďte v čom.
3.	Vnímate rozdiel medzi tacitnými a explicitnými znalosťami? Ak áno, uveďte v čom.
4.	Uveďte motívy, ktoré sú pre Vás najdôležitejšie pre zameranie pozornosti na znalostný manažment?
5.	Uveďte prínosy, ktoré vnímate ako najdôležitejšie pri realizácii znalostného manažmentu.

II. etapa	Vnímanie dôležitosti jednotlivých faktorov znalostného manažmentu
6.	Na stupnici od 1 (málo dôležitý) po 5 (veľmi dôležitý) uveďte Vaše vnímanie dôležitosti jednotlivých motívov zavádzania znalostného manažmentu.
7.	Na stupnici od 1 (málo dôležitý) po 5 (veľmi dôležitý) uveďte Vaše vnímanie dôležitosti jednotlivých prínosov realizácie znalostného manažmentu pre Váš podnik.

Zdroj: vlastné spracovanie

Okrem dotazníkovej metódy sme v rámci praktického overovania a sumarizovania získaných údajov použili aj ďalšie a to komparáciu, štatistické spracovanie údajov a ich prezentáciu vo forme grafov a tabuliek, ktorá je pre čitateľov vhodnou formou rýchleho náhľadu na skúmaný problém. Použitá bola popisná štatistika a korelačná analýza. V prvom kroku sme využitím popisnej štatistiky vymedzili skúmaný súbor respondentov a zároveň sme vybrané popisné charakteristiky použili pre vymedzenie vnímania dôležitosti jednotlivých faktorov znalostného manažmentu. Následne boli vypočítané korelácie medzi vybranými faktormi. Štatistická významnosť bola preskúmaná prostredníctvom koeficientov Pearson Correlation a koeficientu signifikancie a brané boli do úvahy len tie korelácie, kde Pearson Correlation dosiahol hodnotu aspoň 0,3 a koeficient signifikancie menej ako 0,05.

#### 4 Výsledky výskumu a diskusia

##### 4.1 Vybrané charakteristiky skúmaných podnikov

Uvedené charakteristiky skúmané deskriptívnou štatistikou sú zobrazené v tabuľke č. 2. Skúmaný súbor je tvorený 89 podnikmi. Z hľadiska štruktúry prieskumnú vzorku tvorili z väčšej časti mikropodniky v zastúpení 65,2% oproti malým podnikom - 34,8%.

**Tabuľka 2** Štruktúra skúmanej vzorky v členení na mikropodniky a malé podniky podľa počtu zamestnancov

Podnik	Počet	Podiel na celkovom súbore v %
mikropodnik (0 – 9)	58	65,2
malý podnik (10 – 49)	31	34,8
Spolu	89	100,0

Zdroj: vlastné spracovanie

##### 4.2 Povedomie o problematike znalostného manažmentu

Pri otázke, čo si manažéri podnikov pod pojmom znalostný manažment predstavujú, uvádzame v tabuľke 3 nasledovné skupiny odpovedí a ich percentuálne zastúpenie.

**Tabuľka 3** Povedomie o problematike znalostného manažmentu

Premenná	Počet	Podiel na celkovom súbore v %	Z toho	Počet	Podiel v rámci daného ukazovateľa v %
1. výmena informácií v organizácii	39	43,8	Mi	6	15,4
			Ma	33	84,6
2.riadenie dát a informácií s podporou IT	25	28,1	Mi	7	28,0
			Ma	18	72,0
3.riadenie procesov v oblasti vzdelávania EZ	20	22,5	Mi	5	25,0
			Ma	15	75,0
4.systematické riadenie znalostí	5	5,6	Mi	1	20,0
			Ma	4	80,0
Spolu	89	100,0		89	-

Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámky: Mi – mikropodnik, Ma – malý podnik.

Je zrejme, že chápanie znalostného manažmentu je rôznorodé. 43,8 % respondentov chápe znalostný manažment v rovine toku informácií v organizácii. Boli uvedené také odpovede ako „znalostný manažment je neustála výmena informácií v podniku, znalostný manažment je neustála výmena informácií v podniku so zamestnancami, ale aj s vonkajším prostredím“ a pod. 28,1 % respondentov vidí pod znalostným manažmentom jeho technologickú stránku. Znamená to, že odpovede smerovali do oblasti vnímania znalostného manažmentu ako riadenia dát a informácií s podporou informačných technológií. 22,5 % odpovedí sa týkali riadenia procesov v oblasti vzdelávania ľudských zdrojov v zmysle organizácie vzdelávacích aktivít na získanie informácií. Len 5,6 % respondentov uviedli vo svojej odpovedi systematické zmýšľanie, to znamená chápanie znalostného manažmentu ako systematického získavania, vytvárania, ukladania, zdieľania, rozvíjania a použitia znalostí jednotlivcov a skupín. Z hľadiska veľkostnej štruktúry skúmaných subjektov je z výsledkov zrejme, že veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov zohráva úlohu pri vnímaní a pochopení podstaty znalostného manažmentu, pretože v rámci štvrtej premennej - systematické riadenie znalostí - 80 %-né zastúpenie mali malé podniky, teda s vyšším počtom zamestnancov. Mikropodniky uviedli len v jednom prípade túto možnosť.

Rozdiel medzi znalosťami a informáciami nie je vo viac ako polovici skúmaných subjektoch vnímaný ako existujúci. 36 % respondentov si myslí, že určite rozdiel medzi týmito dvomi pojmami existuje, nevedia ho však identifikovať. Zvyšných 11,2 % uvádza, že rozdiel jednoznačne existuje, pričom znalosti vnímajú ako vyšší stupeň v hierarchii poznania.

**Tabuľka 4** Vnímanie rozdielu medzi informáciami a znalosťami

Odpoveď	Počet	Podiel na celkovom súbore v %
nie (rozdiel medzi informáciou a znalosťou nie je)	47	52,8
áno (avšak neviem presne identifikovať)	32	36,0
Áno	10	11,2
Spolu	89	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nakoľko nie je v praxi skúmaných subjektov jasnosť v samotných znalostiach a informáciách, či dátach, je zrejme, že nebude veľký počet respondentov, ktorí dokonale poznajú, čo predstavujú explicitné a tacitné znalosti. Pri otázke, aký je rozdiel medzi nimi, odpovedalo až 94,4 % - neviem posúdiť. Zvyšok 5,6 % sa síce snažil uviesť určité rozdiely, ktoré však vyplývali skôr z identifikácie významu slova explicitný ako priamy a tacitný ako skrytý. Hlbší význam pre potreby znalostného manažmentu však nebol uvedený.

Pri otvorených otázkach, týkajúcich sa motívov a prínosov znalostného manažmentu sme získali zosumarizovaním nasledovné skupiny odpovedí.

Motívy: zníženie nákladov, nutnosť v rámci plnenia požiadaviek klientov, ktorými sú napríklad efektívnosť, zodpovednosť a kontrolovateľné náklady, reakcia na rastúce schopnosti konkurencie v oblasti práce so znalosťami, rastúca potreba vývoja služieb na mieru, využitie ponúkaných možností informačných technológií, potreba zabudovať znalosti do služieb.

Prínosy: zlepšenie poskytovania služieb, strategické efekty, tímový aspekt v zmysle očakávaní vyššej tímovosti v organizácii, posilnenie individuálnych a skupinových kompetencií, zníženie nákladov, zlepšenie informačných tokov, prehľad, transparentnosti, zvýšenie výkonnosti, zníženie fluktuácie zamestnancov, vytvorenie synergie medzi jednotlivými útvarmi, zdieľanie znalostí.

Dôležitosť jednotlivých skúmaných faktorov z pohľadu respondentov vo vzťahu k ich podniku a úspešnému dosahovaniu výsledkov je uvedená v tabuľke 5. Bola použitá škála od 1-

vôbec nedôležitý faktor po 5 – úplne dôležitý faktor. Faktory uvádzame podľa hlavných skupín faktorov.

**Tabuľka 5** Motívy pre zavedenie znalostného manažmentu

Motívy	Mean	Std Dev
zníženie nákladov	4,89	0,32
nutnosť plnenia požiadaviek zákazníkov	4,47	0,88
reakcia na rastúce schopnosti konkurencie v oblasti práce so znalosťami	3,94	1,26
rastúca potreba vývoja služieb na mieru	2,80	0,57
využitie ponúkaných možností informačných technológií	2,75	0,51
potreba zabudovať znalosti do služieb	2,65	0,59

Zdroj: vlastné spracovanie

Hlavným motívom pre zameranie sa na znalostný manažment je pre väčšinu podnikov zníženie nákladov. Jeho dôležitosť bola ohodnotená priemernou hodnotou 4,89 s nízkou štandardnou odchýlkou. Nutnosť v rámci plnenia požiadaviek zákazníkov, ktorými sú napríklad efektívnosť, zodpovednosť a kontrolovateľné náklady bola ohodnotená na úrovni dôležitosti 4,47, pričom štandardná odchýlka je vyššia (0,88), čo svedčí o výkyvoch v odpovediach. Ďalším motívom je reakcia na rastúce schopnosti konkurencie v oblasti práce so znalosťami s priemernou hodnotou 3,94, ale vysokou štandardnou odchýlkou 1,26.

Vyššie uvedené faktory poukazujú na to, že podniky reflektujú dôležitosť práce so znalosťami jednak z pohľadu možnosti zefektívnenia svojej práce a tiež z pohľadu toho, že v prípade opomenutia práce so znalosťami hrozí zaostávanie za konkurenciou. Zákazníci sú v dnešnej dobe stále viac náročnejší, vedia mnohé veci porovnať, pretože prístup k informáciám je v dôsledku internetu jednoduchý a preto podniky sa musia snažiť vyvíjať nové formy, spôsoby či prístupy k zákazníkom, aby v čo najvyššej možnej miere uspokojili ich potreby a zabezpečili zároveň neustály a udržateľný rozvoj svojho podnikania. O tom svedčí aj skutočnosť, že ďalšie významné impulzy motivujúce zamerať pozornosť týmto smerom sú rastúca potreba vývoja služieb na mieru, využitie ponúkaných možností informačných technológií, potreba zabudovať znalosti do služieb. Ostatné motívy boli ohodnotené priemernou hodnotou pod 3 s nižšími odchýlkami. Odpovede boli teda približne rovnaké vo všetkých podnikoch.

Druhá otázka bola zameraná na prínosy znalostného manažmentu, avšak nie z pohľadu zamestnancov, ale z pohľadu predstaviteľov skúmaných samospráv. Vyjadrenie dôležitosti bolo podobné prostredníctvom škály od 1 po 5, pričom 1 znamená málo dôležitý a 5 veľmi dôležitý faktor. Výsledky znázorňuje tabuľka 6.

**Tabuľka 6** Prínosy znalostného manažmentu

Prínosy	Mean	Std Dev
zlepšenie poskytovania služieb	4,90	0,30
strategické efekty	4,49	0,88
tímový aspekt	4,11	1,04
zlepšenie informačných tokov	2,91	0,75
posilnenie individuálnych a skupinových kompetencií	2,78	0,52
zníženie nákladov	2,72	0,75
zvýšenie výkonnosti zamestnancov	2,72	0,52
zníženie fluktuácie zamestnancov	1,53	0,72
vytvorenie synergie medzi jednotlivými útvarmi	1,51	0,79
zdieľanie znalostí	1,46	0,62

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako najdôležitejší prínos znalostného manažmentu s dosiahnutou priemernou hodnotou 4,90, úrady deklarujú zlepšenie poskytovania služieb a to vďaka zlepšujúcej sa kvalite

znalostných pracovníkov, vďaka systematickej znalosti potrieb zákazníkov, zlepšením zákazníckeho servisu cez rýchlejšie a kvalitnejšie riešenie problémov občanov, odstránením nadbytočných a nepotrebných činností. Ďalším uvádzaným prínosom sú strategické efekty v podobe vylepšenia a zdokonalenia celkovej stratégie a zlepšenia jej tvorby (4,49, odchýlka 0,88). Vyšším ohodnotením v oblasti prínosov znalostného manažmentu (4,11) bol vyjadrený aj tímový aspekt v zmysle očakávaní vyššej tímovosti v organizácii, avšak s vyššou odchýlkou – 1,04. Medzi prínosy boli zaradené aj zlepšenie informačných tokov, prehľadu, transparentnosti – 2,91. Posilnenie individuálnych a skupinových kompetencií získalo priemernú hodnotu dôležitosti 2,78, zníženie nákladov bolo v oblasti prínosov nižšie ohodnotené ako v oblasti motívov (2,72). Zvýšenie výkonnosti získalo priemernú hodnotu 2,72, zníženie fluktuácie zamestnancov – 1,53, vytvorenie synergie medzi jednotlivými útvarmi (1,58), zdieľanie znalostí (1,46) a to hlavne v prípade takých situácií ako adaptácia zamestnanca, odchod zamestnancov do dôchodku.

Medzi jednotlivými faktormi sme skúmali vzájomné korelačné vzťahy, v rámci ktorých uvedieme niektoré súvislosti.

Pozitívne hodnotíme silný korelačný vzťah medzi motívom redukcie nákladov a prínosom vo forme zlepšenia služieb a tiež miernu koreláciu medzi motívom reakcie na rastúce schopnosti konkurencie v oblasti práce so znalosťami a už spomenutým prínosom. Malé podniky reflektujú dôležitosť práce so znalosťami jednak z pohľadu možnosti vlastných úspor a vyššej efektivity a tiež z pohľadu toho, že v prípade opomenutia práce so znalosťami, hrozí zaostávanie za konkurenciou. Prejavujú teda snahu pomocou znalostí a ich transferu do úspešných komerčných inovácií zlepšovať svoje služby, myslieť marketingovo ako podnikateľské subjekty, operujúce v tvrdom konkurenčnom boji, v ktorom znalosti sú zbraňou prinášajúcou pozitívne výsledky. Silná korelácia bola identifikovaná v prípade vzťahu nutnosti plnenia požiadaviek zákazníkov ako motívu znalostného manažmentu a prínosu vo forme zlepšenia poskytovaných služieb.

Premenné nutnosť plnenia poskytovania služieb a zdieľanie znalostí navzájom nekorelujú. Túto skutočnosť hodnotíme negatívne, pretože využitie nástrojov znalostného manažmentu (ako napr. zdieľanie znalostí) predstavuje pre zamestnávateľa diverzifikáciu rizika, spojeného s tým, že s odchodom zamestnancov nedôjde aj k odchodu dôležitých poznatkov. Toto je podľa nášho názoru veľmi dôležitý fakt v súčasnej dobe, kedy miera fluktuácie zamestnancov narastá a kedy do zamestnaneckých štruktúr pribúda tzv. generácia Y, o ktorej je známe, že lojalita voči zamestnávateľovi nie je až tak vysoká.

Silná korelácia bola zaznamenaná aj medzi nutnosťou plnenia požiadaviek klientov, ktorými sú napríklad efektívnosť, zodpovednosť a kontrolovateľné náklady a organizačným kapitálom v podobe patentov, intelektuálneho vlastníctva, databáz, informačných technológií. S uvedeným súvisí aj vnímanie znalostného manažmentu, ktoré je smerované skôr len do oblasti informácií, práce s nimi a informačných technológií. Respondenti nevidia súvislosti a nezávislosť na technológiách. Tie sú samozrejme dôležité, ale sú už v súčasnosti len nástrojom. Znalosti sú uložené v ľudských hlavách a nie v počítačovom systéme. Preto, ak chce manažment pracovať so znalosťami, musí pracovať predovšetkým s ľuďmi.

Medzi zdieľaním znalostí a znížením nákladov korelácia nebola zistená. V tomto kontexte si myslíme, že by mal byť vo väčšej miere akcentovaný prínos znalostného manažmentu v jeho komplexnom ponímaní v redukcii nákladov, ktoré súvisia so znovu objavovaním a nepoučením sa z predchádzajúcich chýb. V prípade, ak by boli znalosti zaznamenané a zároveň by sa podnietilo vo väčšej miere ich zdieľanie medzi jednotlivými pracovníkmi, nemuselo by dochádzať k tomu, že niektorý pracovník bude objavovať už objavené, výsledok bude rovnaký,

ale čas, ktorý nad tým strávi, by mohol byť vynaložený na iné činnosti. Podobne možno hovoriť o vyvarovaní sa chýb.

## 5 Záver

V skúmaných malých podnikoch je ponímanie znalostného manažmentu v zmysle systematického riadenia znalostí zatiaľ len v začiatkoch. Pozornosť na túto oblasť riadenia síce narastá, ale existuje určitá nevedomosť v pojmoch ako sú znalosti, informácie, dáta, následne ich riadenie a pod., resp. ich zamieňanie s inými pojmami, čo vytvára akúsi informačnú „pestrosť“ názorov na danú problematiku a ich nejednotnosť. Uvedené skutočnosti potom evokujú názor, že aj napriek uskutočňovaniu určitých aktivít v danej oblasti, znalostný manažment ako taký neexistuje. Hlavným dôvodom, ako sme uviedli, je zatiaľ slabá orientácia v základných pojmoch.

Pozitívne hodnotíme skutočnosť, ktorú sme zistili pri skúmaní motívov pre zavedenie znalostného manažmentu, a síce, že podniky reflektujú dôležitosť práce so znalosťami jednak z pohľadu možnosti vlastných úspor a vyššej efektivity a tiež z pohľadu toho, že v prípade opomenutia práce so znalosťami, hrozí zaostávanie za konkurenciou. Prejavujú snahu pomocou znalostí a ich transferu do inovácií zlepšovať svoje služby a vnášať do svojej činnosti podnikateľské prvky. S uvedenými otázkami viac-menej súvisia aj deklarované prínosy v podobe zlepšenia poskytovania služieb vďaka systematickej znalosti potrieb zákazníkov a vylepšenia ich celkovej stratégie. Myslíme si, že by mal byť vo väčšej miere akcentovaný prínos znalostného manažmentu v jeho komplexnom ponímaní v redukcii nákladov, ktoré súvisia so znovu objavovaním a nepoučením sa z predchádzajúcich chýb. V prípade, ak by boli znalosti zaznamenané a zároveň by sa podnietilo vo väčšej miere ich zdieľanie medzi jednotlivými pracovníkmi, nemuselo by dochádzať k tomu, že niektorý pracovník bude objavovať už objavené, výsledok bude rovnaký, ale čas, ktorý nad tým strávi, by mohol byť vynaložený na iné činnosti.

Využitie znalostného manažmentu, resp. jeho prínos v súvislosti s odchodom pracovníkov, nie je vnímané ako dôležité. Túto skutočnosť hodnotíme negatívne, pretože využitie nástrojov znalostného manažmentu predstavuje pre zamestnávateľa diverzifikáciu rizika, spojeného s tým, že s odchodom zamestnancov nedôjde aj k odchodu dôležitých poznatkov.

Znalostný manažment je podľa nášho názoru rozvíjajúcou sa oblasťou a veľmi perspektívnou. Prax v skúmaných podnikoch však ukazuje, že celkom jednoduchá požiadavka vyjadrená v definícii manažmentu znalostí, je dosť ťažko splniteľná bez problémov a zádrhov. Väčšina podnikov pristupuje k znalostiam skôr intuitívne a nevhodným spôsobom. Aj ich riadenie prebieha na mnohých miestach len v kampaniach vyvolaných naliehavou potrebou spojenou s významnou zákazkou alebo auditom a podobne. Hlavným nedostatkom je nízke poznanie podstaty základných pojmov v danej oblasti, od čoho sa odvíjajú aj ďalšie problémy pri uplatňovaní znalostného manažmentu, ktoré sme uviedli v príspevku.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0109/17 „Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky“ v rozsahu 100%.

## Použitá literatúra (References)

- Brinkley, I. (2006). *Defining the knowledge economy*. London: The Work Foundation. [www.theworkfoundation.com](http://www.theworkfoundation.com). [accessed 12.11.2019].
- Britz, J. – Lor, P. – Coetzee, I. – Bester, B. (2006). Africa as a knowledge society: A reality check. *The International Information & Library Review* 38, 25–40. DOI <http://dx.doi.org/10.1016/j.iilr.2005.12.001>
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění - průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- Cabrera, A – Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organisation Studies*, Vol. 23, No. 5, pp. 687-710. ISSN 0170-8406.
- Častoral, Z. (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-808-6723-945.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005. ISBN 0-7506-7864-X.
- Edvardsson, I. R. – Durst, S. (2013). Does Knowledge Management Deliver the Goods in SMEs? *Business and Management Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 52 – 60. ISSN 1927-6001.
- Fernandez I. B. – Sabherwal, R. (2014). *Knowledge Management: Systems and Processes*. Routledge, 2014. ISBN 9781317503033.
- Geisler, E. – Wickramasinghe. (2015). *Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases*. Routledge, 2015. ISBN 9781317415169.
- Handzic, M. – Zhou, A. Z. (2005). *Knowledge management: An integrative approach*. Chandos Publishing, Oxford. DOI <http://dx.doi.org/10.1142/5639>
- Hollingshead, A. – Fulk, J. – Monge, P. (2002). Fostering intranet knowledgesharing: An integration of transitive memory and public goods approaches. PJ Hinds and S Keisler (Eds.). *Distributed work: New research on working across distance using technology*. Cambridge, MA : MIT Press, pp. 335-355.
- Hussi, T. (2004). Reconfiguring knowledge management – Combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, Issue 2, pp. 36-52.
- Johnson, M. W. – Christiansen, C. – Kagerman, H. (2008). Reinventing Your Business Model. In *Harvard Business Review*, pp. 51 – 59. ISSN 00178012.
- Kim, T. H. et al. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information and Management*, Vol. 51, Issue 4, pp. 398–416. ISSN 0378-7206.

Lowendahl, B. R. – Revang, O. – Fosstenlokken, S. M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human relations*, Vol. 54, Issue 7, pp. 911-931. ISSN 0018-7267.

Mladáková, L. (2014). *Tacit Knowledge - the Human Dimension of Knowledge*. New Delhi : Asian Research Consortium. ISSN 2320-8716. <http://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijrobhrm&volume=2&issue=2&article=editorial> [accessed 12.11.2019].

Powell, W. – Snellmal, K. (2004). Thee knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 30, 199–220. DOI <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>.

Serenmo, A. – Bontis, N. – Hardie, T. (2007). Organisational size and knowledge flow: A proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 4, 2007 pp. 610-627. ISSN: 1469-1930.

Stigt, v. R. – Driessen, P. P. J. – Spit, T. J. M. (2014). A user perspective on the gap between science and decision-making. Local administrators' views on expert knowledge in urban planning. *Environmental Science and Policy*, Vol. 47, Issue 3, pp. 167 – 176. ISSN 1462-9011.

Svatoš, M. (2010). *Globální trendy a znalostní ekonomika*. <http://www.agris.cz/...orwarder.php?> [accessed 12.11.2019].

Wokoun, R. et al. (2010). Prospective Future Trends in Urban-Rural Relationships within Territorial Agenda of the EU: A critical Analysis of Implementation with a Special Focus on the Example of the Czech Republic. *European Planning Studies*, Vol. 18, Issue 11, pp. 1881–1896. ISSN 0965-4313.

World Bank. (2015). *Measuring Knowledge in the World's Economies*. [http://siteresources.worldbank.org/INTU\\_NIKAM/Resources/KAMbooklet.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTU_NIKAM/Resources/KAMbooklet.pdf). [accessed 12.11.2019].

## Contact

### **doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: nadezda.jankelova@euba.sk

### **Ing. Diana Puhovichová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: diana.puhovichova@euba.sk



## Lízingový trh dosiahol predkrízovú úroveň The leasing market has returned to the pre-crisis level

Veronika Jánošová

### **Abstract**

*The leasing market recorded a volume of 2.7 billion EUR trades last year, which is 1 million EUR more than in 2008. It took ten years to reach the pre-crisis level. The rental market has been growing at around 6% in recent years. The Slovak leasing market is driven primarily by cars and commercial vehicles and half of it remains financial leasing. A significant year-on-year change was recorded in the leasing of real estate. The Association of Leasing Companies of the Slovak Republic associates 28 leasing companies and 8 associate members. ČSOB Leasing again confirmed its leading position on the market, which concluded the largest number of contracts and increased its market share to 23%.*

**JEL classification:** G23, O16

**Keywords:** leasing, loan, market

### **1 Úvod**

Lízingové spoločnosti na Slovensku sú podľa sektorovej klasifikácie subjektov ESA 2010 súčasťou sektora S.125 - ostatní finanční sprostredkovatelia v rámci, ktorého tvoria podskupinu takzvaných finančných spoločností poskytujúcich úvery a pôžičky nebankovým spôsobom. Lízingový trh v minulom roku rástol tempom + 5 % a pri objeme 2,7 mld. eur prekonal rok 2008. Dynamika rastu bola v priebehu roka rozdielna, kým prvý polrok bola dynamika trhu na úrovni +7 %, v druhom polroku bol rast až o 4 % nižší. Počet novo uzatvorených zmlúv dosiahol hranicu 81 171 kusov, čo predstavuje medziročný pokles o 15,81 %. Podľa Asociácie lízingových spoločností SR najväčším ťahúňom boli primárne ako vždy osobné a úžitkové automobily pri objeme 1 229 mld. eur. Najväčšou lízingovou spoločnosťou je opäť ČSOB lízing, ktorý uzavrel najväčší počet zmlúv, dosiahol objem nových obchodov vo výške 617 miliónov eur a zvýšil svoj trhovú podiel na 23 %.

### **2 Súčasný stav**

Podľa Asociácie leasingových spoločností na Slovensku dosiahol lízingový trh v minulom roku objem 2,7 miliardy eur. V tomto roku síce sa stále očakáva priaznivý vývoj na trhu, avšak rásť by už nemal takým výrazným tempom. V minulých rokoch ho ťahal rast ekonomiky, ale aj dostupnosť finančných zdrojov a nízke úrokové sadzby. Ak si pár rokov po kríze manažéri lízingových spoločností netrúfali dúfať, že sa ich biznis po obrovskom prepade vráti do starých koľají, posledné roky boli veľmi úspešné.

Aj keď lízing ako finančný produkt využívajú predovšetkým firmy, a to najmä malé a stredné, v ostatných rokoch k rastu trhu prispievali aj spotrebitelia. Celý rast obchodu potiahli firmy. Stále pokračoval zvýšený dopyt po autách – tie sú hlavnou komoditou, ktorá cez lízingové spoločnosti preteká. Firmy už niekoľko rokov znovu začali investovať do strojov a zariadení. Rast tejto komodity manažéri lízingových spoločností očakávali už roky, no firmy s nimi predsa len váhali. Už niekoľko rokov majú firmy potrebu inovovať. Keďže obchod s podnikateľským sektorom stúpol o päťinu, zvýšil sa i jeho podiel na celkovom lízingovom biznise až na 85 percent.

Najväčšiu váhu v obchodoch lízingových firiem majú štandardne osobné automobily. Pre nižší záujem o lízing strojov a zariadení ich podiel na biznise v predchádzajúcich rokoch stúpol

až nad polovicu, vlni bol na úrovni 52 %. Osobné autá boli najväčším ťažňom nového biznisu. Práve tu sa prejavil stagnujúci záujem spotrebiteľov, pretože osobné autá sú takmer výlučne jedinou komoditou, ktorú chce lízingom financovať táto klientela. Osobné a úžitkové vozy robia dohromady viac ako polovicu celkového obchodu lízingových spoločností, no pracovníkom zaberajú oveľa viac pracovného priestoru, lebo z nových zmlúv robia až 83 percent. Stroje a zariadenia po rokoch výrazného prepadu opäť získali svoje silné miesto v lízingovom koláči, vlni bol viac než štvrtinový. V minulých rokoch sa lízingové spoločnosti museli zúčastniť povinného licencovania Národnou bankou Slovenska a na poskytovanie spotrebiteľských úverov potrebujú povolenie regulátora. Úver je stále obľúbenou formou financovania, uprednostňuje ju viac ako 41 percent klientov. Podnikatelia už nemôžu odpisovať majetok lízingovou formou a pri drahších autách bol navyše zavedený strop na odpisy, takže sa metodické a obchodné rozdiely medzi finančným lízingom a úverom podľa asociácie odstránili. Obchody na úver mali mierne prevahu. Rozmáhať sa začal aj operatívny lízing, vlni z celkovej štruktúry zaberá 4 %. Na celkovom biznise tento posun až tak výrazne nevidieť, pretože oproti úverom či klasickému finančnému lízingu je stále minoritný podobne ako splátkový predaj. Podľa jeho poskytovateľov je optimistické že podnikatelia ho začali vnímať ako reálnu alternatívu k ostatným druhom financovania. Pri ňom si uspokojia svoju potrebu využívať auto, no nemusia ho reálne vlastníť. Prenájom auta na dohodnutý čas s vopred nastavenými podmienkami je základom tohto produktu. Prvé miesto patrí finančnému lízingu, ktorý na produktovom koláči získal 54 %.

Aj v minulom roku si nezlomné prvenstvo na lízingovom trhu potvrdil ČSOB Leasing, ktorý uzavrel vo všetkých komoditách s výnimkou osobných áut najväčší objem nových zmlúv. Celkovo si podiel na trhu dokonca mierne posilnil i v prípade, že by rástol len organicky. Zisk a rentabilita kapitálu jej mierne stúpla. Trhový podiel spoločnosti presiahol 23 percent, čo robí jej matke ČSOB radosť. Objem nových obchodov bol vo výške 617 miliónov eur. Nárast príjmov z neúrokových výnosov priniesol spoločnosti stabilitu v hrubých príjmoch a udržanie nákladov na veľmi nízkej úrovni v prostredí klesajúcich úrokových sadzieb. Najväčší potenciál je podľa vyjadrení spoločnosti v investíciách do efektivity výroby a automatizácie. Ako spoločnosť informovala vo výročnej správe, prostredníctvom nových zmlúv financovala len hnuťelné predmety. Celkovo vlni uzatvorila 10 633 nových zmlúv. Čistá financovaná hodnota stúpla o 19,2 % na 271 mil. eur. Individuálny čistý zisk za minulý rok predstavoval 15,5 mil. eur pri medziročnom náraste o 66,9 %. Avšak konsolidovaný zisk zaznamenal pokles o 6,9 % na 9,93 mil. eur. Osobné a úžitkové automobily tvorili vlni 54 % z celkového objemu všetkých novo uzatvorených obchodov spoločnosti. Financovanie tohto segmentu je podľa vyjadrení spoločnosti stabilné, bez väčších výkyvov, pričom pri nižších počtoch zmlúv boli financované predmety s vyššou hodnotou. Financovanie technológií a dopravných zariadení tvorilo vlni 46 %. Z celkového objemu hodnoty financovanej komodity technológií a dopravných zariadení tvorili najväčší podiel výrobné stroje a zariadenia. Najväčší potenciál je podľa vyjadrení spoločnosti v investíciách do efektivity výroby a automatizácie. Celý výrobný sektor, a nielen ten, má podľa spoločnosti obrovský problém s nachádzaním adekvátnej pracovnej sily. Rok 2018 sa niesol v znamení zvýšeného dopytu po financovaní segmentu zložitejších technológií s vyššou hodnotou, hlavne v oblasti strojov a zariadení a robotizácie výroby.

VÚB Leasing patrí do TOP 3 a dosiahol trhový podiel 12,7 %. Zvýšil zisk o 61 % na 4,284 mil. eur a tržby mu narástli o 29 % na 24,53 mil. eur. Dlhoročnú stabilitu potvrdzuje i to, že spoločnosť uzatvorila 16 006 kusov nových zmlúv. V máji 2018 spoločnosť zaviedla novo vyvinutú front-endovú aplikáciu, ktorá predstavuje inovatívne a flexibilné riešenie realizácie obchodných prípadov od prvotnej kalkulácie až po finálnu zmluvnú dokumentáciu. Od implementácie aplikácie spoločnosť očakáva získanie nových klientov.

Nehľadiac na porciu zisku ku kapitálu, ale na nové obchody – vlnajšou dvojkom bol UniCredit Leasing, ktorý sa včlenil pod krídla UniCredit Bank. Firma je zameraná na lízing osobných áut, vlnajší zvýšený dopyt po lízingu strojov a zariadení sa na jej umiestnení odrazil. Nič sa nezmenilo na tom, že si ustrážila svoju dominanciu na poli osobných automobilov. Trhový podiel sa zmenšil, lebo nerástla jej najbližšia konkurencia. Spoločnosť zvýšila zisk o 73 % na 15,48 mil. eur a tržby jej medziročne vzrástli o 12 % na 25,06 mil. eur. UniCredit Leasing skvalitňuje ponuku nielen pre firemných, ale aj súkromných zákazníkov. Vďaka novým partnerstvám rozširuje značkové financovanie. V retailovej oblasti rozvíja finančný produkt s troma možnosťami ukončenia, ktorý vďaka skúsenostiam zo západnej Európy využíva aj u nás stále viac značiek. Jedným z príkladov je financovanie železničných vagónov a lokomotív, kde sa objavuje pomerne veľký dopyt. Rast možno rovnako predpokladať vo financovaní už spomínanej manipulačnej techniky a stavebných zariadení.

Po predvlnajšom poklese objemu nových obchodov sa vlni pozviechal Tatra-Leasing a dosiahol štvrtý najvyšší objem nových zmlúv v sektore. Medziročne sa zvýšil o viac než dve pätiny. Spoločnosť uzatvorila 5 116 nových obchodov v objeme 228 tis. eur bez DPH. V segmente financovania nehnuteľností spoločnosť obhájila už druhý rok po sebe postavenie lídra. Okrem obchodných aktivít spoločnosť inovovala procesy v oblasti servisu a služieb pre nových a existujúcich zákazníkov.

## 2.1 Vývoj na lízingovom trhu z hľadiska komodít

V minulom roku stroje, zariadenia a IT predstavovali 23 % z celkového objemu lízingového trhu. Pri objeme 554 791 eur medziročne táto komodita vzrástla o 12 %. Stroje a zariadenia najviac nakupovali odvetvia strojárstva (20%), stavebníctva (15%) a z tradičných odvetví bol zaznamenaný mierny pokles v odvetví poľnohospodárstva. Nákladné vozidlá, ťahače a prívesy z celkového objemu obchodov predstavovali 20 % a medziročne zaznamenali nárast o 2 %. Tento trend bol vďaka 15 % nárastu predajov prívesov, 1 % nárastu v ťahačoch a poklesu nákupu autobusov o 10 %. Rast nákupu osobných a úžitkových áut bol o 1 % nižší ako v predchádzajúcom roku. Firmy v nákupe tejto komodity stagnovali ale vyšší nárast bol v retaile. Objem nákupu áut bol v sume 1 229 706 eur a predstavuje takmer 52 % z celej sumy lízingových platieb. Menej významné objemy obchodov boli pri lízingu lodí, lietadiel, železničných vozidiel a nehnuteľných vecí. Posledná spomínaná komodita zaznamenala medziročne najväčší nárast o takmer 30 %.

### Tabuľka 1

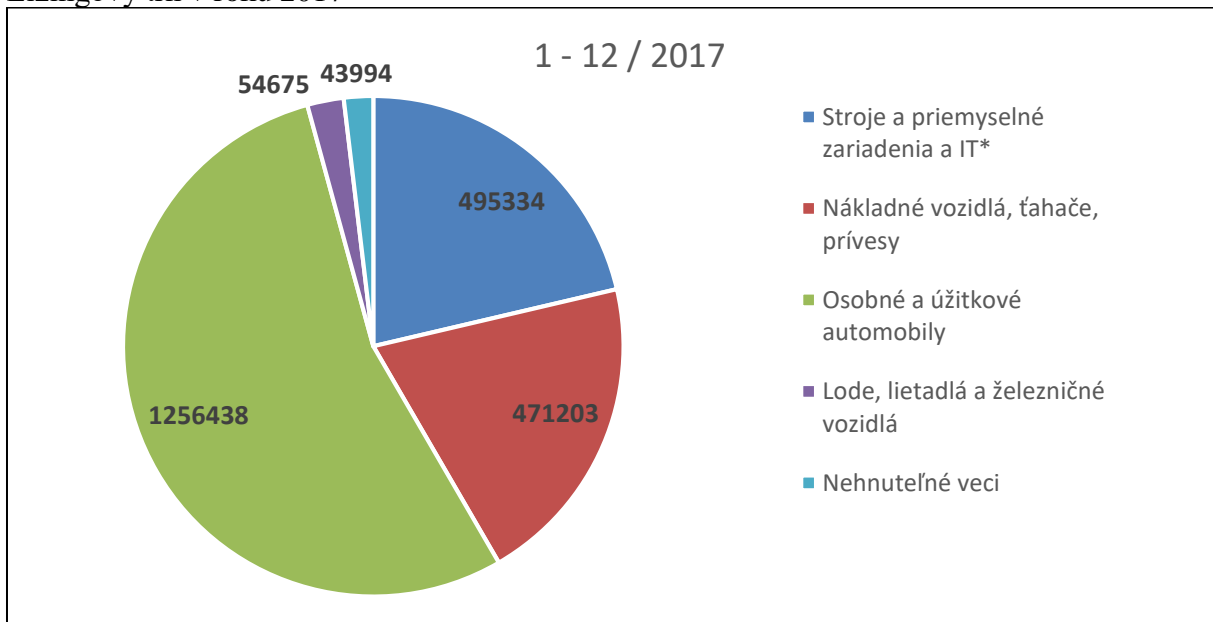
Lízingový trh v roku 2018 a 2017 v eurách

Názov/Obdobie	1 – 12/2018	1 – 12/2017	Medziročná zmena
Stroje a priemyselné zariadenia a IT	554 791	495 334	12%
Nákladné vozidlá, ťahače, prívesy	479 705	471 203	2%
Osobné a úžitkové automobily	1 229 706	1 256 438	-2%
Lode, lietadlá a železničné vozidlá	55 819	54 675	2%
<b>Spolu hnutelné veci</b>	<b>2 320 021</b>	<b>2 277 650</b>	<b>2%</b>
Nehnutelné veci	56 476	43 994	28%
<b>Celkový objem obchodov</b>	<b>2 376 497</b>	<b>2 321 644</b>	<b>2%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe ALS v SR.

### Graf 1

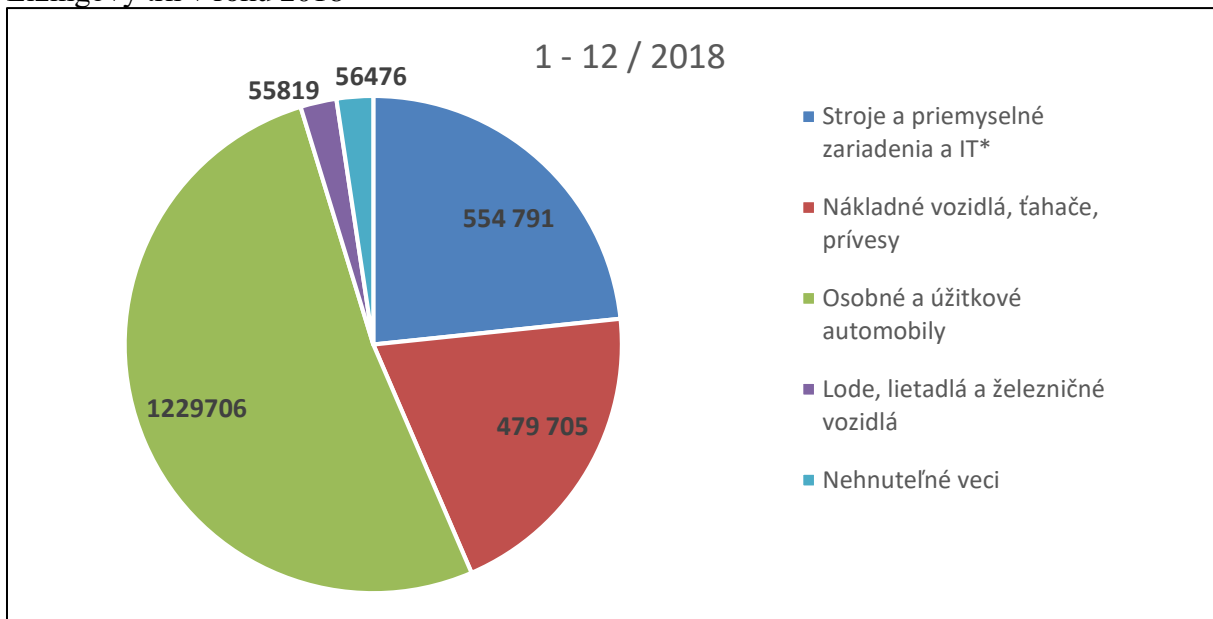
Lízingový trh v roku 2017



Zdroj: vlastné spracovanie.

### Graf 2

Lízingový trh v roku 2018



Zdroj: vlastné spracovanie.

V tabuľke 1 i na oboch grafoch sú údaje bez výsledkov Volkswagen a LeasePlan a tak vypovedateľnosť údajov je podľa ALS v SR na 88%.

### 3 Porovnanie lízingu a úveru

Trh ponúka v súčasnosti niekoľko druhov spôsobov financovanie prostredníctvom lízingu. Najviac používaný je finančný lízing. Ten je dostupný najmä bežným spotrebiteľom, kým operatívny leasing si volia primárne podnikateľské subjekty.

Najdôležitejší rozdiel spočíva v spôsobe vlastníctva. Pri finančnom leasingu si zariadenie prakticky klient prenájíma. Po zaplatení poslednej splátky dáva klientovi leasingová spoločnosť

možnosť predmet prenájmu odkúpiť, čo je však proces zaťažovaný poplatkom za prechod vlastníctva. Okrem toho je prechod administratívne aj časovo náročný, čo ho radí medzi negatíva tejto formy financovania. Dôležité je pozerať sa aj na ostatné poplatky. Napríklad pri uzatvorení zmluvy klient platí spracovateľský poplatok. Počas celej doby trvania zmluvy zariadenie nie je v majetku klienta, avšak ručí za jeho starostlivosť. Operatívny lízing je nájomný vzťah, v ktorom prenajímateľ ponecháva nájomcovi predmet počas vopred dohodnutej doby a ten mu za to uhrádza platby nájomného. V súčasnosti sa najviac cez operatívny lízing financujú automobily, ale aj stroje, počítače, kancelárska technika a podobne.

Výhody:

- nájomca uhrádza lízingové platby z dosiahnutých tržieb
- financovanie formou leasingu je jednoduchšie a časovo úspornejšie ako získavanie úveru
- klient zväčša nepotrebuje na zmluve ručiteľa ani dokladovanie príjmov, leasingová spoločnosť nehodnotí celkovú finančnú situáciu ani záväzky klienta
- pri kúpe na firemné účely získanie daňových výhod.

Nevýhody:

- nadobudnutie majetkovej súčasti lízingom býva väčšinou drahšie ako je kúpa na úver
- na začiatku leasingu je potrebné zaplatiť akontáciu (spravidla 30 – 40% z ceny vozidla)
- na nájomcu je prenesená väčšina vlastníckych rizík a pritom sú jeho užívacie práva obmedzené lízingovou zmluvou
- nutnosť uzatvoriť poistenie

Druhou možnosťou financovania je úver v bankovej alebo nebankovej inštitúcii. Pri výbere konkrétneho úveru je rozdiel v úrokoch, ktoré pri bežnom spotrebnom úvere môžu byť až o 10% vyššie. Rovnako je potrebné overiť si fixáciu úroku. Pri tejto možnosti nevzniká žiaden vzťah s leasingovou spoločnosťou a predmet prenájmu sa stáva majetkom klienta. Vzniká však záväzok splatiť prijatú pôžičku.

Výhody:

- zariadenie je okamžite a výhradne vo vlastníctve klienta, je na klientovi, ako s ním naloží
- klient nepotrebuje disponovať vlastnými finančnými prostriedkami, nakoľko sa nevyžaduje zaplatiť akontáciu
- zariadenie je možné kedykoľvek predať

Nevýhody:

- banka zväčša overuje príjem klienta a vyžaduje určitú formu ručenia
- banka klientovi úver nemusí poskytnúť, kritéria pridelovania úverov sú prísne
- poplatky a úroky pri dlhších dobách splácania pôžičku výrazne predražujú

Predmet prenájmu od leasingovej spoločnosti musí byť vždy poistený. To však môže niekedy znamenať, že klient je nútený uzatvoriť poistenie aj v poisťovni, v ktorej mu neposkytnú tie najvýhodnejšie podmienky, ale skrátka s inými poisťovňami leasingová spoločnosť nespolupracuje. V prípade kúpy vozidla prostredníctvom úveru nemá klient povinnosť uzatvoriť ďalšie poistenia, okrem PZP. Vzniká tu priestor ušetriť, avšak výmenou za iné riziká, spôsobené nepoistením automobilu.

Či sa zvažuje úver alebo leasing aj v tomto prípade, ako pri všetkých produktoch na finančnom trhu, je najdôležitejšia kalkulácia celkových nákladov, ktoré z toho plynú. Dôležitá je hlavne výška úrokov a ročná percentuálna miera nákladov, dobu splácania, akontáciu pri leasingu, nárok na odpočet DPH a presné podmienky poskytnutia oboch alternatív a poplatky spojené s poskytnutím oboch alternatív. Nakoľko obe možnosti majú značné rozdiely vo vlastníckych vzťahoch, cenách za poistenia, a iných podmienkach, nie je možné jednoznačne určiť, ktorá z nich je výhodnejšia. Podniky musia porovnať, aké výhody a nevýhody sú kľúčové práve pre nich, aby sa vedeli správne rozhodnúť. Pri oboch variantoch je vhodné disponovať aj vlastnými finančnými prostriedkami.

#### **4 Výskumný dizajn**

Hlavným cieľom výskumu je analyzovať súčasný stav slovenského lízingového trhu od roku 2008 až po súčasnosť. Na začiatku krízy sa tento druh financovania prepadol až na 50 % a desať rokov trvalo, kým objem obchodov dosiahol úroveň z roku 2008. Vedľajším cieľom bola analýza najväčších lízingových spoločností združených v Slovenskej asociácii lízingových spoločností so sídlom v Bratislave. Objektom výskumu je aj vývoj na lízingovom trhu z hľadiska komodít a porovnanie financovania prostredníctvom úveru a lízingu. Okrem analýzy sme využili pri výsledkoch výskumu a diskusii metódu syntézy a komparácie pri porovnaní rokov lízingového trhu v roku 2017 a 2018.

#### **5 Záver**

V roku 2018 slovenský lízingový trh z celkového pohľadu rástol. Celkový objem financovaných hnutelných a nehnuteľných predmetov vyjadrený v obstarávacej cene bez DPH dosiahol výšku 2,7 miliárd Eur, a tým dosiahol medziročný nárast 5 %. Lízingový trh bol v minulom roku ťahaný z hľadiska výšky objemu, ako aj medziročného nárastu, najmä komoditou strojov a zariadení s rastom 12 % pri objeme 531 mil. eur. Stroje a zariadenia nakupovali na lízing najmä v odvetvia strojárstva a stavebníctva, mierny pokles zaznamenalo poľnohospodárstvo. Predaj nákladných automobilov medziročne vzrástol o 2 %, z toho bol 15 % nárast v prívesoch a 10 % pokles v prenájme autobusov. Osobné a úžitkové autá vďaka 6 % nárastu v retaile a stagnácii v podnikoch zaznamenali medziročne 1 % nárast. V roku 2018 tento segment predstavoval skoro 52 % z celkového objemu obchodov. Lode, lietadlá a železničné vozne a lízing nehnuteľností je z celkového objemu obchodov nízky. Rekordne medziročne s nárastom 39 % sa prenajímali nehnuteľnosti. Z hľadiska produktov prvé miesto patrí finančnému lízingu, za ním nasleduje úver, ktorý obľubuje 41 % klientov a posledné miesto patrí operatívne lízingu.

#### **Použitá literatúra (References)**

Polouček, S. (2013). *Bankovníctví*. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-491-9.

Vlachynský, K. a kol. (2010). *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-258-0.

Webnoviny vo financiách. (2019). *Lízingový trh sa vrátil na predkrízovú úroveň*. <http://www.webnoviny.sk/vofinanciach/lizingovy-trh-sa-vratil-na-predkrizovu-uroven/>, [accessed 20.11. 2019].

Teraz.sk. (2017). *Takto vlani vzrástol objem lízingových obchodov na Slovensku*.  
<http://www1.teraz.sk/ekonomika/takto-vlani-vzrastol-objem-lizingovyc/250420-clanok.html?mostViewedArticlesInSectionTab=0>, [accessed 21.11. 2019].

Podnikajte.sk. (2011). *Lízing versus úver – spôsoby financovania podnikateľských aktivít*.  
<http://www.podnikajte.sk/financny-manazment/lizing-versus-uver-sposoby-financovania>,  
[accessed 21.11. 2019].

## **Contact**

### **Veronika Jánošová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra Podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: veronika.janosova@euba.sk

## Finančná štruktúra slovenských priemyselných podnikov Financial structure of Slovak industrial enterprises

Lenka Kalusová

### **Abstract**

*In this paper we point out the use of selected funding sources of Slovak industrial enterprises.. The research is carried out the years 2010 – 2017. The aim of the paper is to analyse and evaluate the indebtedness of Slovak industrial enterprises and to point to its specifics. Within the total indebtedness of Slovak industrial enterprises, most debts are short-term debts. In this paper, we point out the possibility of funding Slovak enterprises through the capital market and we analyse the reasons for its inefficiency.*

**JEL classification:** G 30, G 32

**Keywords:** financial structure, industrial enterprises, indebtedness

### **1 Úvod**

Základnou podmienkou vykonávania podnikateľskej činnosti a naplňania základného podnikateľského cieľa je dostatočný objem finančných zdrojov na financovanie či už bežných prevádzkových, alebo investičných potrieb podnikov. Podnikateľské subjekty ich môžu získavať z rôznych zdrojov. Okrem samotného objemu zdrojov je dôležitá aj ich štruktúra. V príspevku sa preto zameriavame na analýzu finančnej štruktúry slovenských priemyselných podnikov za roky 2010 – 2017, hodnotíme štruktúru zadlženosti týchto podnikov a poukazujeme na jej špecifiká. Nakoľko jednou z možností, ako získavať dlhodobé finančné zdroje, je prostredníctvom emisie majetkových cenných papierov vo forme akcií alebo dlhových cenných papierov na kapitálovom trhu, analyzujeme aj túto možnosť získavania zdrojov financovania a poskytujeme pohľad na dôvody, prečo si slovenský kapitálový trh neplní svoje základné funkcie.

### **2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Finančné zdroje definujú autori Vlachynský et al. (2009) ako „jednotlivé formy, v ktorých prichádzajú do podniku peňažné prostriedky v priebehu istého obdobia.“ Financovanie podniku je jednou z najdôležitejších činností podniku, pričom táto oblasť má dominantné postavenie najmä v prípade segmentu malých a stredných podnikov. Formovanie štruktúry zdrojov financovania týchto podnikov a krytie obstarávaných zložiek majetku (najmä majetku dlhodobej povahy) býva v tomto segmente podnikov problematické vzhľadom na nedostatočný objem kapitálu a problematickú dostupnosť bankových úverov pre tento segment podnikov (Fetisovová et al., 2012; Malach, 2005).

Okrem samotného objemu zdrojov financovania je nevyhnutné dôsledne sledovať aj ich vnútornú štruktúru. Základné informácie o štruktúre zdrojov financovania nám poskytuje finančná a kapitálová štruktúra. Hoci sa môžeme stretnúť aj so skupinou autorov, ktorí považujú pojmy finančná a kapitálová štruktúra za totožné (napr. Synek & Kislingerová, 2010; Vozochka & Mulač, 2012), v príspevku sa prikláňame ku skupine autorov, ktorá tieto pojmy striktno odlišuje (Valach, 2006; Vlachynský et al., 2009) a za finančnú štruktúru budeme považovať štruktúru celkového kapitálu podniku, pričom za kapitálovú štruktúru iba štruktúru dlhodobého kapitálu podniku. Finančná štruktúra nám teda poskytuje základné informácie o podiele vlastného a cudzieho kapitálu, ktorým sa financuje majetok podniku. Pri hlbšej analýze jej vnútornej štruktúry získavame aj informácie o podiele zdrojov, ktoré sú viazané v podniku trvalo, resp. dlhodobo a o podiele krátkodobých zdrojov financovania. Táto



vnútorná štruktúra a časové hľadisko dispozície konkrétnych zložiek kapitálu je dôležité sledovať vzhľadom na štruktúru majetku podniku. Existujú totižto určité základné pravidlá, ktoré by mal podnik pri financovaní svojho majetku rešpektovať, ak si chce zabezpečiť finančnú stabilitu. Takýmto základným pravidlom je *zlaté bilančné pravidlo*. Podľa neho na financovanie dlhodobého majetku podniku je vhodné použiť zdroje, ktoré má podnik k dispozícii trvalo (vlastné imanie) alebo dlhodobo (dlhodobé cudzie zdroje), krátkodobý majetok má byť financovaný krátkodobými zdrojmi a čiastočne môže byť dofinancovaný dlhodobými zdrojmi (Zalai et al., 2013).

Medzi ďalšie pravidlá, ktoré by pri kreovaní finančnej štruktúry mali byť rešpektované, môžeme zaradiť:

- zlaté pari pravidlo, ktoré hovorí, že dlhodobý majetok by mal byť financovaný výhradne z vlastných zdrojov,
- zlaté pravidlo vyrovnania rizika, ktoré uvádza, že vlastný kapitál by mal byť väčší než kapitál cudzí, pričom pomer medzi nimi by mal byť minimálne 1:1,
- zlaté pomerové pravidlo, podľa ktorého tempo rastu investícií by nemalo predstihovať tempo rastu tržieb (Šiman & Petera, 2010).

Vo všeobecnosti pri riešení otázok financovania podnikov existujú rozdielne názory na optimálny pomer medzi vlastným a cudzím kapitálom podniku. Napriek týmto odlišným názorom sa však akademici zhodujú, že predpokladom udržania dlhodobej stability podniku je dodržanie súladu medzi dobou viazanosti majetku a disponibilnou dobou využívania zdrojov financovania, teda že dlhodobý majetok by mal byť krytý zdrojmi, ktoré má podnik k dispozícii trvalo alebo aspoň dlhodobo a krátkodobý majetok by mal byť financovaný zdrojmi, ktoré má podnik k dispozícii na kratší čas a zvyšná časť môže byť dofinancovaná aj dlhodobými zdrojmi.

### 3 Cieľ a výskumný dizajn

Cieľom tohto príspevku je analyzovať a zhodnotiť štruktúru zdrojov financovania slovenských priemyselných podnikov a bližšie posúdiť vnútornú štruktúru zadlženosti týchto podnikov. Na základe dosiahnutých výsledkov identifikujeme problémové oblasti financovania podnikov a navrhujeme možné zlepšia v tejto oblasti. Analýza bude vykonaná za roky 2013 – 2017. Údaje využívané v teoretickej časti sme získavali štúdiom domácej i zahraničnej literatúry, informácie k aplikačnej časti výskumu sme získavali z publikácie Stredné hodnoty finančných pomerových ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike (analýze sme podrobili roky 2010 – 2017, rok 2018 v čase spracovávania príspevku nebol k dispozícii). Uvedená publikácia obsahuje v komprimovanej podobe informácie o dolných kvartiloch, mediánoch a horných kvartiloch vybraných finančných pomerových ukazovateľov, pričom tieto informácie sú poskytované z hľadiska viacerých kritérií. Publikáciu vydáva spoločnosť CRIF – Slovak Credit Bureau.

Vo výskume využívame okrem štandardných vedeckých metód aj metódy finančnej analýzy. Hlavné zameranie je na finančné pomerové ukazovatele – ukazovatele zadlženosti, a to v rôznych formách (celková zadlženosť, dlhodobá zadlženosť, úverová zadlženosť). Dosiahnuté hodnoty zobrazujeme pre dolný kvartil, medián a horný kvartil podnikov, zároveň členíme podniky podľa veľkostnej štruktúry na základe veľkosti majetku (podniky s majetkom do 1,6 mil. €, 1,6 – 5 mil. € a nad 5 mil. €). Práve takáto komparácia poskytuje podľa nášho názoru zaujímavé výsledky v oblasti skúmania finančnej štruktúry slovenských priemyselných podnikov. Dosiahnuté výsledky zobrazujeme v tabuľkovej a grafickej forme.

## 4 Výsledky výskumu

V tabuľke 1 uvádzame hodnoty dolného kvartilu, mediánu a horného kvartilu vybraných ukazovateľov zadlženosti slovenských podnikov za roky 2010 – 2017.

**Tabuľka 1**

Vybrané hodnoty zadlženosti slovenských priemyselných podnikov 2010 – 2017 (v %)

Zadlženosť	Celková zadlženosť			Dlhodobá zadlženosť			Úverová zadlženosť		
	DK	Me	HK	DK	Me	HK	DK	Me	HK
2010	33,74	70,60	98,48	0,00	0,57	8,54	0,00	0,00	1,62
2011	32,17	69,54	98,58	0,00	0,49	8,24	0,00	0,00	0,20
2012	28,22	67,72	97,75	0,00	0,38	7,09	0,00	0,00	0,01
2013	22,02	63,47	95,63	0,00	0,23	5,86	0,00	0,00	0,00
2014	25,71	63,80	95,42	0,00	0,18	5,18	0,00	0,00	0,04
2015	24,07	61,40	92,86	0,00	0,13	4,82	0,00	0,00	0,01
2016	22,97	59,22	90,75	0,00	0,13	5,30	0,00	0,00	0,04
2017	17,10	54,47	87,27	0,00	0,02	3,42	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastné spracovanie na základe CRIF - Stredné hodnoty finančných pomerových ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za roky 2010 – 2017.

Poznámky: DK – dolný kvartil, Me – medián, HK – horný kvartil

Ako môžeme z tabuľky vidieť, úroveň celkovej zadlženosti sa v mediánovom slovenskom priemyselnom podniku počas sledovaného obdobia udržiava na hranici primeraných hodnôt, ktoré sú odporúčané pre kontinentálnu Európu (t. j. približne dvojtretinový podiel cudzích zdrojov a tretinový podiel vlastných zdrojov, v roku 2017 bola celková zadlženosť mediánového podniku na úrovni 54,47 %). Celkovo môžeme zhodnotiť, že v sledovanom období celková zadlženosť mediánového podniku od roku 2010 postupne klesala, a to z hodnoty 70,60 % v roku 2010 na 54,47 % v roku 2017. V roku 2017 bol približne vyrovnaný pomer vlastných a cudzích zdrojov financovania mediánového podniku. Tieto výsledky by mohli mylne vytvárať dojem podnikateľskej sféry, ktorá je finančne stabilná. Pri posudzovaní zadlženosti slovenských priemyselných podnikov je však potrebné dať do pozornosti štruktúru celkovej zadlženosti podnikov. Dlhodobá zadlženosť mediánového podniku bola vo všetkých sledovaných obdobiach pod úrovňou 1 %, čo svedčí o skutočnosti, že podniky pôsobiace na Slovensku využívajú na financovanie svojich potrieb takmer výlučne krátkodobé cudzie zdroje, čo môže spôsobovať problémy v oblasti likvidity podnikov. Ak sa pozrieme na využívanie bankových úverov týmito podnikmi, musíme konštatovať, že počas sledovaného obdobia mediánový podnik nevyužíval žiadne klasické bankové úvery. V tomto prípade dokonca menej ako 25 % všetkých slovenských podnikov využíva na financovanie svojich potrieb bankové úvery, nakoľko horný kvartil zadlženosti je počas sledovaných období blízky 0 % (napr. v roku 2017 je úverová zadlženosť mediánového podniku 0 %, v roku 2016 je na úrovni 0,04 %). V tomto prípade však považujeme za dôležité spomenúť, že výsledky v oblasti úverovej zadlženosti môžu byť do značnej miery skreslené. Početné množstvo podnikov totižto môže využívať krátkodobé bankové úvery, ktoré sú ku koncu roka splatené, majú nulovú hodnotu a teda sa v súvahách podnikov nezobrazujú.

Na základe skutočností uvedených v predchádzajúcom texte analyzujeme zadlženosť slovenských priemyselných podnikov podľa jednotlivých veľkostných kategórií podnikov ako aj rôzne úrovne zadlženosti podľa veľkostných kategórií podnikov. V tabuľke 2 analyzujeme celkovú zadlženosť nami skúmaných podnikov v rokoch 2013 – 2017 podľa veľkostnej kategórie podnikov. Predpokladáme, že finančná štruktúra slovenských priemyselných podnikov sa bude líšiť v závislosti od veľkostnej kategórie podnikov. Očakávame, že menšie podniky budú vzhľadom na svoje špecifiká zadlžené menej, a že s rastom veľkostnej kategórie podnikov bude dochádzať aj k nárastu zadlženosti týchto podnikov.

**Tabuľka 2**

Vybrané hodnoty celkovej zadlženosti slovenských podnikov v rokoch 2013 – 2017 (v %) podľa veľkosti majetku

Zadlženosť	Celková zadlženosť								
Majetok	Do 1,6 mil. €			1,6 - 5 mil. €			Nad 5 mil. €		
Rok	DK	Me	HK	DK	Me	HK	DK	Me	HK
2013	18,31	63,85	97,42	39,46	64,50	88,07	37,60	60,20	79,95
2014	23,67	64,53	97,50	36,10	63,78	85,04	37,86	59,87	78,26
2015	21,75	61,21	94,89	38,08	64,52	86,22	37,51	59,92	80,01
2016	20,89	58,62	92,08	39,51	66,02	87,13	35,84	58,22	79,08
2017	15,38	52,75	88,02	40,89	66,40	86,64	38,59	60,96	79,10

Zdroj: vlastné spracovanie na základe CRIF- Stredné hodnoty finančných pomerových ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za roky 2013 – 2017.

Poznámky: DK – dolný kvartil, Me – medián, HK – horný kvartil

Z tabuľky 2 je zrejmé, že v prípade rôznych veľkostných kategórií podnikov môžeme pozorovať diferencie v zadlženosti, a to najmä v prípade dolného kvartilu podnikov. Zatiaľ čo pri podnikoch s veľkosťou majetku do 1,6 mil. € je dolný kvartil podnikov v rozmedzí od 15,38 % v roku 2017 – 23,67 % v roku 2014, v prípade podnikov s majetkom nad 5 mil. € má 25 % najmenej zadlžených podnikov celkovú zadlženosť nižšiu ako až približne 38 %, čo je výrazne viac ako v prípade menších podnikov s majetkom do 1,6 mil. €. Zaujímavé je, že najvyššiu zadlženosť vykazujú podniky s veľkosťou majetku v rozmedzí 1,6 – 5 mil. € (zadlženosť mediánového podniku je v tejto kategórii v roku 2017 na úrovni 66,40 %, v prípade podnikov s majetkom do 1,6 mil. € je to iba 52,75 % a pri podnikoch s majetkom nad 5 mil. € 60,96 %). Z uvedeného sa potvrdzuje, že najmä podniky menších veľkostných kategórií majú problémy získavať cudzie zdroje na financovanie potrieb (a to najmä dlhodobé cudzie zdroje) a sú odkázané hlavne na využívanie vlastného kapitálu (či už vo forme pôvodných, resp. dodatočných vlastníckych vkladov, alebo vytvoreného zisku v priebehu hospodárenia podniku). Ide o potvrdenie poznatkov z oblasti získavania zdrojov v segmente malých podnikov, nakoľko tieto podniky nemajú dostatočný objem majetku na ručenie, často majú krátku úverovú históriu, sú pomerne rizikové oproti veľkým podnikom, čo im sťažuje prístup k úverovým zdrojom.

V tabuľke 3 porovnáme dlhodobú zadlženosť skúmaných slovenských priemyselných podnikov, a to za roky 2013 – 2017.

**Tabuľka 3**

Vybrané hodnoty dlhobovej zadlženosti slovenských podnikov v rokoch 2013 – 2017 (v %) podľa veľkosti majetku

Zadlženosť	Dlhodobá zadlženosť								
Majetok	Do 1,6 mil. €			1,6 - 5 mil. €			Nad 5 mil. €		
Rok	DK	Me	HK	DK	Me	HK	DK	Me	HK
2013	0,00	0,11	3,47	0,74	5,63	22,80	1,05	6,16	19,85
2014	0,00	0,08	2,72	0,57	5,02	21,14	1,20	6,46	20,36
2015	0,00	0,06	2,56	0,53	5,49	21,13	1,24	7,00	22,60
2016	0,00	0,05	2,92	0,55	5,54	22,13	1,24	7,47	22,40
2017	0,00	0,00	1,61	0,66	6,32	22,10	1,27	8,61	24,92

Zdroj: vlastné spracovanie na základe CRIF - Stredné hodnoty finančných pomerových ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za roky 2013 – 2017.

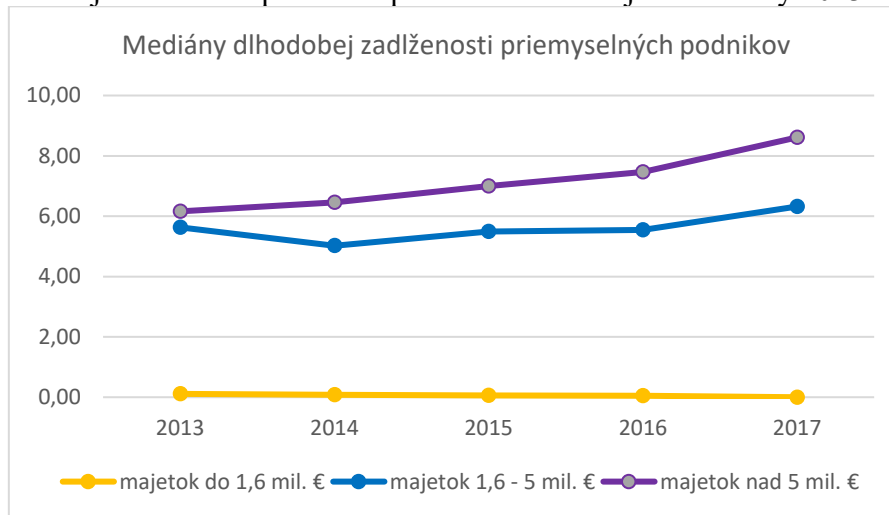
Poznámky: DK – dolný kvartil, Me – medián, HK – horný kvartil

V prípade dlhodobej zadlženosti podnikov sú rozdiely medzi jednotlivými veľkostnými kategóriami podnikov ešte výraznejšie. Podľa dostupnej literatúry majú malé podniky problémy získavať dlhodobé zdroje vzhľadom na ich nízku kapitálovú silu, nedostatočný objem majetku na ručenie ai. Dlhodobá zadlženosť podnikov s majetkom do 1,6 mil. € je naozaj veľmi nízka. Z dostupných údajov je zrejmé, že viac ako 25 % slovenských priemyselných podnikov nevyužíva na svoje financovanie žiadne dlhodobé cudzie zdroje. Dokonca dlhodobá zadlženosť mediánového podniku je počas celého sledovaného obdobia menej ako 0,11 % (hodnota dlhodobej zadlženosti mediánového podniku s hodnotou majetku do 1,6 mil. € v roku 2013). Postupne sa dlhodobá zadlženosť tejto skupiny podnikov znižovala, v poslednom sledovanom období roku 2017 viac ako polovica priemyselných podnikov s majetkom do 1,6 mil. € nevyužívala dlhodobé cudzie zdroje na financovanie podnikateľskej činnosti. S rastom veľkostnej kategórie podnikov dochádza podľa dostupných informácií k nárastu využívania dlhodobých cudzích zdrojov. Najvyššiu dlhodobú zadlženosť vykazujú podniky, ktorých majetok je nad 5 mil. €. V tomto prípade 25 % podnikov s najvyššou úrovňou dlhodobej zadlženosti má v roku 2017 zadlženosť dlhodobými dlhmi vyššiu ako 24,92 %.

Pre lepšiu prehľadnosť vývoj mediánovej dlhodobej zadlženosti podnikov vzhľadom na veľkosť majetku dokumentujeme na obrázku 1.

### Obrázok 1

Mediány dlhodobej zadlženosti podnikov podľa veľkosti majetku za roky 2013 – 2017 (v %)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe CRIF - Stredné hodnoty finančných pomerových ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za roky 2013 – 2017.

Posledným skúmaným ukazovateľom je úverová zadlženosť podnikov zobrazená v tabuľke 3.

### Tabuľka 3

Vybrané hodnoty úverovej zadlženosti slovenských podnikov v rokoch 2011 – 2016 (v %) podľa veľkosti majetku

Zadlženosť	Úverová zadlženosť								
	Do 1,6 mil. €			1,6 - 5 mil. €			Nad 5 mil. €		
Majetok	DK	Me	HK	DK	Me	HK	DK	Me	HK
2013	0,00	0,00	0,00	0,00	2,09	15,78	0,00	3,55	20,51
2014	0,00	0,00	0,00	0,00	2,35	16,58	0,00	2,73	20,46
2015	0,00	0,00	0,00	0,00	2,48	17,06	0,00	3,63	22,30
2016	0,00	0,00	0,00	0,00	3,20	18,86	0,00	2,08	20,56
2017	0,00	0,00	0,00	0,00	2,59	17,54	0,00	5,90	24,07

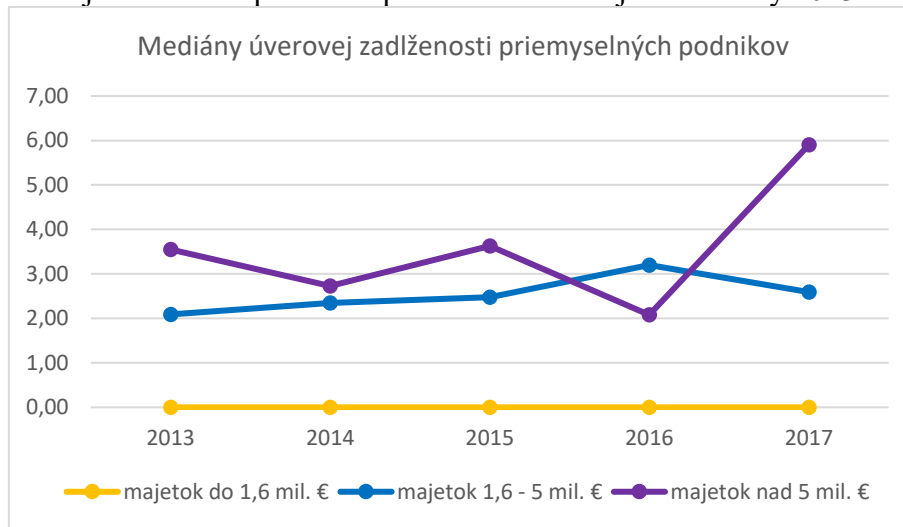
Zdroj: vlastné spracovanie na základe CRIF - Stredné hodnoty finančných pomerových ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za roky 2011 – 2016.

Poznámky: DK – dolný kvartil, Me – medián, HK – horný kvartil

Čo sa týka úverovej zadlženosti, v kategórii podnikov s veľkosťou majetku do 1,6 mil. € menej ako 25 % podnikov využíva na financovanie svojich či už bežných prevádzkových, alebo investičných potrieb, bankové úvery (v tomto prípade máme na mysli ako bežné bankové úvery, tak aj dlhodobé úvery). Dokonca aj v prípade podnikov s majetkom vo výške 1,6 – 5 mil. € je využívanie bankových úverov nízke – iba 25 % podnikov najviac využívajúcich na svoje financovanie bankové úvery má úverovú zadlženosť vyššiu ako približne 17 %, mediánový podnik má úverovú zadlženosť iba na úrovni 2,59 % (rok 2017). V prípade podnikov s majetkom nad 5 mil. € je úverová zadlženosť 25 % najviac zadlžených podnikov vyššia ako 24,75 % (rok 2017).

### Obrázok 2

Mediány úverovej zadlženosti podnikov podľa veľkosti majetku za roky 2013 – 2017 (v %)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe CRIF - Stredné hodnoty finančných pomerových ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za roky 2013 – 2017.

Z uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že hoci celková zadlženosť slovenských podnikov nie je vysoká, vnútorná štruktúra dlhu nie je primeraná. Väčšinu cudzích zdrojov tvoria krátkodobé cudzie zdroje, čo môže spôsobovať problémy podnikov v oblasti ich likvidity. V čom môžeme vidieť hlavné príčiny uvedenej nevhodnej štruktúry cudzích zdrojov financovania podnikov? Za hlavný dôvod považujeme vysoké nároky bánk a prísne úverové štandardy z dôvodu opatrnosti bánk a potreby dodržiavania ich kapitálovej primeranosti. Podniky prísne nároky bánk nedokážu splniť, v dôsledku čoho nemôžu získať bankový úver. Ako uvádza Sivák (2001), finančnú štruktúru slovenských podnikov okrem nedostatku dlhodobých bankových úverov ovplyvňuje aj vysoké riziko investovania do podnikovej sféry, nízka výnosnosť vlastného kapitálu, ako aj absencia efektívne fungujúceho kapitálového trhu. Nízkou efektívnosťou kapitálového trhu na Slovensku uvádza ako jednu z oblastí ovplyvňujúcich ponuku zdrojov financovania aj Krištofik (2002). Dlhová politika slovenských podnikov je podľa neho značnou mierou ovplyvnená aj málo konkurenčným veriteľským prostredím. V prípade dobre fungujúceho kapitálového trhu na Slovensku by podniky mohli získavať finančné zdroje aj prostredníctvom kapitálového trhu. Podniky by tak neboli nútené primárne sa obracať na banky so žiadosťou o poskytnutie úveru, ale na svoje financovanie by mohli využiť aj emisiu akcií alebo dlhopisov. Kapitálový trh je však zatiaľ u nás málo efektívny (Hrvoľová a Badura, 2014). Bajus (2008) vidí hlavné príčiny v neefektívnosti slovenského

kapitálového trhu v nedostatočnej likvidite trhu, nízkom počte investorov, v relatívne nízkom objeme kvalitných emisií, ako aj v skutočnosti, že malí investori stále nemajú dostatočnú dôveru v kolektívne investovanie.

Nízkou efektívnosťou kapitálového trhu na Slovensku vysvetľuje Baláž (2010) okrem systémových zlyhaní ako dôsledok:

- veľkosti slovenskej ekonomiky – ekonomika Slovenska je malá a má aj nízku produktivitu, z tohto dôvodu nemôžeme očakávať, že na Slovensku bude veľký počet spoločností, ktoré budú schopné kótovania;
- duálnej ekonomiky – napriek tomu, že na Slovensku máme aj niekoľko veľkých podnikov, tieto podniky sú zväčša dcérskymi spoločnosťami veľkých zahraničných materských spoločností, a preto kapitál môžu získavať na zahraničných trhoch. Okrem toho, vzhľadom na nákladnosť emisie akcií či dlhu v porovnaní s využívaním bankových úverov, podniky volia skôr druhú spomínanú možnosť získania kapitálu.

Z uvedených skutočností vyplýva, že financovanie podnikov (a to najmä vo veľkostných kategóriách malých a stredných podnikov) zo zdrojov získaných emisiou akcií alebo emisiou dlhopisov je na Slovensku momentálne v podstate nemožné.

## 5 Záver

V príspevku sme sa zameriavali na analýzu finančnej štruktúry slovenských priemyselných podnikov. Analýze sme podrobili roky 2010 – 2017. Zistili sme, že celková zadlženosť slovenských priemyselných podnikov je relatívne nízka, počas sledovaného obdobia sa znižovala, čo môžeme hodnotiť pozitívne. Na druhej strane považujeme za potrebné uviesť, že väčšina cudzích zdrojov, ktoré skúmané podniky využívajú, sú krátkodobého charakteru. Hodnotené podniky v minimálnej miere využívali na svoje financovanie dlhodobé cudzie zdroje, resp. bankové úvery. Na jednej strane to môže byť signálom, že objem kapitálu, ktorým disponujú, je plne postačujú pre ich podnikateľskú činnosť, na strane druhej to môže poukazovať na slabú schopnosť získavania úverových zdrojov. Prostredníctvom uskutočnenej analýzy sme zistili, že lepší prístup k využívaniu úverových zdrojov, a teda aj ich vyššie využívanie je vo väčších veľkostných kategóriách podnikov, potvrdili sme si teda problematiku získavania bankových úverov (najmä dlhodobého charakteru) v segmente malých podnikov. Veľké podniky, ktoré sú dcérskymi spoločnosťami zahraničných materských spoločností, majú Jedným z možných potenciálnych spôsobov zabezpečenia dlhodobých zdrojov financovania slovenských podnikov je využívanie kapitálového trhu na emisiu akcií alebo dlhopisov a financovanie podnikov z týchto zdrojov. Kapitálový trh je však na Slovensku slabo rozvinutý, málo efektívny, naviac náklady spojené s emisiou akcií alebo dlhopisov sú pre slovenské podniky veľmi vysoké, preto je tento spôsob financovania v úzadí a pravdepodobne ani v najbližších rokoch nemožno očakávať, že by sa situácia v tomto smere zmenila.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/19 „Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikoch v SR“ v rozsahu 100%.

## Použitá literatúra (References)

Bajus, R. (2008). Vývoj kapitálového trhu v SR. *Biatic*. Vol. 16, Issue 12, pp. 16-20. 2008. ISSN 1335-0900.

Baláž, V. (2010). Koniec kapitálového trhu: kapitoly z histórie kapitálového trhu v SR. *Investor: financie & investície & poradenstvo*. Vol. 11, Issue 6, pp. 29-31. 2010. ISSN 1335-8235.

CRIF – Slovak Credit Bureau (2017). *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za rok 2016*. Bratislava: CRIF – Slovak Credit Bureau. ISBN 978-80-971109-5-6.

CRIF – Slovak Credit Bureau (roky 2013 - 2017). *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za roky 2013 - 2017*. Bratislava: CRIF – Slovak Credit Bureau.

Fetisovová, E. – Hucová, E. – Nagy, L. – Vlachynský, K. (2012). *Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3366-9.

Hrvoľová, B. – Badura, P. (2014): *Analýza finančných trhov: praktikum*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3917-3.

Krištofik, P. (2002). Determinanty kapitálovej štruktúry a finančného rozhodovania v podmienkach slovenských podnikov. *Ekonomický časopis*. Vol. 50, Issue 2, pp. 197-216. 2002. ISSN 0013-3035.

Malach, A. a kol. (2005). *Jak podnikat po vstupe do EU*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0906-6.

Synek, M. – Kislingerová, E. a kol. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Sivák, R. (2001). Kapitálová a finančná štruktúra, zadlženosť a platobná neschopnosť – problémy podnikovej sféry v Slovenskej republike. *Ekonomika a spoločnosť*. Vol. 2, Issue 2, pp. 140-148. 2001. ISSN 1335-7069.

Šiman, J. – Petera, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

Valach, J. (2006). *Investiční rozhodování a dlouhé financování*. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 2006. ISBN 80-86929-01-9.

Vlachynský, K. a kol. (2009). *Podnikové financie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-258-0.

Vozochka, M. – Mulač, P. a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Zalai, K. a kol. (2013). *Finančno – ekonomická analýza podniku*. Bratislava : Sprint dva, 2013.  
ISBN 978-80-89393-80-0.

### **Contact**

**Ing. Lenka Kalusová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikových financií

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: lenka.kalusova@euba.sk



## **Výpočet náhrady škody-straty na zárobku zamestnanca podniku kreatívneho priemyslu podľa legislatívnych ustanovení § 446 Občianskeho zákonníka**

### **Employee salary compensation caused by damage at the company of creative industry under the legislation of the § 446 Civil codex of Slovakia**

**Jakub Kintler**

#### **Abstract**

*Creative industry is a new and developing area of business. There are a lot of definitions that define creative industry. Most of them divided creative industry into two different parts. One is cultural sector and the second one is creative sector. To the cultural sector can be count: fine arts, theatre art, cultural heritage, movies, radio transmission, computer games etc. Creative sector is based on design, architecture and advertisement. We can say that creativity belongs to the human beings. Definitely people carry creativity in the business environment as employees as well as entrepreneurs. This article is oriented on the process of compensation quantification of employee's salary caused by the damage under the changes of Civil code and Social insurance act.*

**JEL Classification: E24, K15, K31, L89**

**Key words: creative industry, salary, Social insurance act, Civil code**

#### **Úvod**

Kreatívna činnosť osoby podnikateľa, resp. zamestnancov je jedna z dôležitých hybných síl úspešnosti a konkurencieschopnosti každého podnikania. Význam kreativity v súčasnosti nadobudol také významné dimenzie, že sa stal predmetom mnohých výskumných aktivít, predovšetkým v krajinách západného sveta. Potreba definovať význam a aplikáciu kreativity v podnikateľskej činnosti dospel až do štádia, kedy dochádza k jeho inštitucionalizácii, ba až k tvorbe samostatného odvetvia priemyslu. V tomto zmysle hovoríme o kultúrnom a kreatívnom priemysle. Kreatívny priemysel označuje tie časti ekonomiky, ktoré vytvárajú ekonomickú hodnotu na základe individuálneho tvorivého vkladu či umeleckého nadania. Ide o sektor postavený na zhodnocovaní duševného vlastníctva, do ktorého možno zaradiť oblasti tvorivej činnosti ako architektúra, dizajn, film, hudba, ale aj tvorba počítačových hier a reklamy.

Vymedzením a charakteristikou kreatívneho priemyslu sa zaoberajú mnohí autori a keďže ide o pomerne mladé odvetvie priemyslu, dochádza v teoretických prameňoch, aj k rôznorodým definíciám, čo do kreatívneho priemyslu ešte patrí a čo už nie, resp. kde je hranica medzi kultúrnym a kreatívnym priemyslom. Definičný rámec, používaný Európskou komisiou, je uvedený v štúdiu Ekonomika kultúry z roku 2006 (KEA), pričom podľa tejto definície sa celá oblasť delí na kultúrny sektor a kreatívny sektor. Do kultúrneho sektora patria oblasti tradičného umenia ako napr.: výtvarné umenie, divadelné umenie, kultúrne dedičstvo a pod. a oblasť kultúrneho priemyslu zase tvoria napr.: film, televízne a rozhlasové vysielanie, počítačové hry, hudba, vydateľská činnosť. Do kreatívneho sektora patria kreatívny priemysel, konkrétne dizajn, architektúra a reklama a príbuzné oblasti ako napr. vývoj softvéru.

Špecifickosť kultúrneho a kreatívneho priemyslu spočíva v tom, že vytvára most medzi umením, kultúrou, podnikaním a technológiami. Kultúrny a kreatívny priemysel je navyše charakteristický tým, že vytvára pracovné miesta, ktoré nemožno presunúť do zahraničia,

pretože sa viažu na špecifické kultúrne a historické zručnosti a sú späté s územím a tradíciami, ktoré ich určujú.

Zamestnanci svojou kreatívnou činnosťou vytvárajú hodnoty, ktorými prispievajú k úspešnosti a dosahovaniu stanovených podnikových cieľov v súčasných vysoko-konkurenčných trhových podmienkach. Kreatívnou činnosťou zamestnanca budeme rozumieť jeho duševnú činnosť, ktorej výsledkom sú vytvorené podnikové hodnoty. Napriek dodržiavaniu všetkých zásad a predpokladov ochrany zdravia pri práci, môže nastať situácia v ktorej dôjde k úrazu alebo chorobe z povolania. V takomto prípade je schopnosť zamestnanca kreatívne pracovať obmedzená a toto obmedzenie zamestnanca je potrebné kompenzovať prostredníctvom finančných prípadne nefinančných kompenzačných nástrojov. Jednou z takýchto foriem náhrady je aj náhrada za stratu na zárobku počas trvania práceneschopnosti. Zamestnanec, ktorý utrpel úraz mimo pracovného času, zavinený treťou osobou má v zmysle legislatívnych ustanovení Občianskeho zákonníka nárok na náhradu škody, ktorá mu vznikla v dôsledku čerpania práceneschopnosti. Čerpaním práceneschopnosti vzniká zamestnancovi škoda vo výške rozdielu medzi jeho priemerným príjmom a príjmom, ktorý dosiahol vo forme náhrad za práceneschopnosť.

Predkladaný príspevok sa zaoberá vplyvom nálezu Ústavného súdu SR zo dňa 10. októbra 2018 na spôsob uplatnenia náhrady škody podľa legislatívnych ustanovení zákona č.40/1964 Zb., Občiansky zákonník v znení neskorších právnych predpisov. *Nálezom Ústavného súdu SR zo dňa 10. októbra 2018 došlo k zrušeniu § 446 zákona č.40/1964 Zb., ktorý umožňoval poškodenému žiadať náhradu škody, ktorá mu vznikla v dôsledku práceneschopnosti a túto práceneschopnosť zaviniť tretia osoba.* Zrušené ustanovenie zákona sa používalo pre kvantifikáciu kompenzácie poškodeného, ktorého poškodenie zdravia zaviniť tretia osoba mimo pracovného času (teda zodpovednou osobou nebol zamestnávateľ a úraz nebol kvantifikovaný ako pracovný). Skôr, ako sa budeme detailne zaoberať skôr ako sa budeme bližšie zaoberať v úvode definovanou problematikou, charakterizujeme základné pojmy pracovného práva.

### **Závislá práca, mzda a priemerný zárobok**

Závislou prácou v zmysle zákona číslo 311/2001 Z.z., Zákonník práce v platnom znení rozumíme prácu, ktorá je vykonávaná vo vzťahu nadriadenosti zamestnávateľa a podriadenosti zamestnanca, osobne zamestnancom pre zamestnávateľa, podľa pokynov zamestnávateľa, v jeho mene, v pracovnom čase určenom zamestnávateľom, za mzdu alebo odmenu. Závislá práca môže byť vykonávaná výlučne v pracovnom pomere, v obdobnom pracovnom vzťahu alebo výnimočne za podmienok ustanovených v tomto zákone aj v inom pracovnoprávnom vzťahu. Závislá práca nemôže byť vykonávaná v zmluvnom občianskoprávnom vzťahu alebo v zmluvnom obchodnoprávnom vzťahu podľa osobitných predpisov.

Závislá práca sa vykonáva na základe pracovnej zmluvy alebo prostredníctvom dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru. Podľa zákona číslo 311/2001 Z.z., Zákonník práce v platnom znení je zamestnávateľ povinný poskytovať zamestnancovi za vykonanú prácu mzdu. Mzdou je peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. Za mzdu sa nepovažuje najmä náhrada mzdy, odstupné, odchodné, cestovné náhrady vrátane nenárokových cestovných náhrad, príspevky zo sociálneho fondu, príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevky na životné poistenie zamestnanca, výnosy z kapitálových podielov (akcií) alebo obligácií, daňový bonus, náhrada príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca, doplatky k nemocenským dávkam, náhrada za pracovnú pohotovosť, peňažná náhrada podľa § 83a ods. 4 a iné plnenie poskytované zamestnancovi v súvislosti so zamestnaním podľa tohto zákona, osobitných predpisov, kolektívnej zmluvy alebo pracovnej zmluvy, ktoré nemá charakter mzdy.

Za mzdu sa tiež nepovažuje ďalšie plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi zo zisku po zdanení. Ako mzda sa posudzuje aj plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu pri príležitosti jeho pracovného výročia alebo životného výročia, ak sa neposkytuje zo zisku po zdanení alebo zo sociálneho fondu.

Priemerný zárobok na pracovnoprávne účely legislatívne vymedzuje zákon č.311/2001 Z.z., Zákonník práce v znení neskorších zmien. Vymedzenie priemerného zárobku je definované v § 134 Zákonníka práce. Priemerný zárobok na pracovnoprávne účely (ďalej len „priemerný zárobok“) zisťuje zamestnávateľ zo mzdy zúčtovanej zamestnancovi na výplatu v rozhodujúcom období a z obdobia odpracovaného zamestnancom v rozhodujúcom období. Rozhodujúcim obdobím je kalendárny štvrťrok predchádzajúci štvrťroku, v ktorom sa zisťuje priemerný zárobok.

Priemerný zárobok sa zisťuje ako priemerný hodinový zárobok. Ak sa podľa pracovnoprávnych predpisov má použiť priemerný mesačný zárobok, postupuje sa tak, že priemerný hodinový zárobok sa vynásobí priemerným počtom pracovných hodín pripadajúcich v roku na jeden mesiac podľa týždenného pracovného času zamestnanca. Ak je priemerný zárobok zamestnanca nižší ako minimálna mzda, na ktorú by zamestnancovi vznikol nárok v kalendárnom mesiaci, v ktorom vznikla potreba priemerný zárobok použiť, zvýši sa priemerný zárobok na sumu zodpovedajúcu tejto minimálnej mzde. Ak u zamestnávateľa nie je odmeňovanie zamestnancov dohodnuté v kolektívnej zmluve a priemerný zárobok zamestnanca je nižší ako príslušný minimálny mzdový nárok, zvýši sa priemerný zárobok na sumu zodpovedajúcu tomuto minimálnemu mzdovému nároku.

Ak sa zamestnancovi v rozhodujúcom období zúčtuje na výplatu mzda (časť mzdy), ktorá sa poskytuje za dlhšie obdobie ako kalendárny štvrťrok, na účely zisťovania priemerného zárobku sa určí jej pomerná časť pripadajúca na kalendárny štvrťrok. Zvyšná časť (časti) sa zahrnie (zahrnú) do mzdy pri zisťovaní priemerného zárobku v ďalšom období (ďalších obdobiach). Pri určovaní pomerných častí mzdy zamestnávateľ prihliada na podiel obdobia odpracovaného zamestnancom v rozhodujúcom období alebo v ďalších rozhodujúcich obdobiach z fondu pracovného času na príslušné obdobie. Ak zamestnanec vykonáva prácu v niekoľkých pracovných vzťahoch u toho istého zamestnávateľa, posudzuje sa mzda v každom pracovnom vzťahu samostatne.

Ak sa na účely výpočtu peňažných plnení vychádza podľa všeobecne záväzných právnych predpisov z priemerného mesačného čistého zárobku zamestnanca, zisťuje sa tento zárobok z priemerného mesačného zárobku odpočítaním súm poistného na nemocenské poistenie a dôchodkové zabezpečenie, poistného na zdravotné poistenie, príspevku na poistenie v nezamestnanosti, príspevku na doplnkové dôchodkové poistenie a preddavku na daň z príjmov fyzických osôb vypočítaných podľa podmienok a sadzieb platných pre zamestnanca v mesiaci, v ktorom sa tento zárobok zisťuje.

### **Postup kvantifikácie náhrady za stratu na zárobku podľa § 446 Občianskeho zákonníka**

Nároky plynúce zo straty na zárobku počas trvania práceneschopnosti v prípade zavinenia poškodenia zdravia treťou osobou, ktorá nevznikla pracovným úrazom, a ani nie je výsledkom choroby z povolania upravuje zákon č.40/1964 Zb., Občiansky zákonník v znení neskorších právnych predpisov. V zmysle tejto citovanej legislatívnej normy má poškodený nárok na náhradu za stratu na zárobku, ktorá sa uhrádza peňažným dôchodkom, pričom sa vychádza z priemerného zárobku poškodeného. Podľa §446 sa náhrada za stranu na zárobku počas trvania práceneschopnosti poškodeného posúdi a suma tejto náhrady sa určí rovnako ako úrazový príplatok podľa všeobecných predpisov o sociálnom poistení.

Úrazový príplatok definuje Zákon o sociálnom poistení ako dávku na ktorú poškodenému vznikne nárok, ak jeho poškodenie zdravia bolo spôsobené pracovným úrazom alebo chorobou z povolania a poškodenému vznikol nárok na náhradu príjmu z titulu uznania za dočasne práceneschopného alebo mu vznikol nárok na výplatu nemocenskej dávky z nemocenského poistenia. Úrazový príplatok sa v zmysle Zákona o sociálnom poistení poskytuje za jednotlivé dni. Úrazový príplatok sa vypočíta ako percento denného vymeriavacieho základu rozhodného obdobia.

Rozhodujúce obdobie predstavuje kalendárny rok, ktorý predchádzal dátumu vzniku pracovného úrazu, alebo choroby z povolania. Potom denný vymeriavací základ je podiel úhrnu príjmov rozhodujúceho obdobia a počtu dní rozhodujúceho obdobia. Z rozhodujúceho obdobia sú vylúčené dni, počas ktorých poškodený neodvádzal poistné plnenia (práceneschopnosť-PN, ošetrovanie člena rodiny-OČR a pod.). Denný vymeriavací základ sa zaokrúhľuje na štyri desatinné miesta nahor. Úrazový príplatok vypočítame v dvoch krokoch podľa nižšie uvedených vzorcov:

$$Ú_{1-3} = 0,55 * DNV * n$$

$$Ú_{4-x} = 0,25 * DNV * n$$

kde:

- Ú<sub>1-3</sub> úrazový príplatok za prvé tri práceneschopnosti  
Ú<sub>4-x</sub> úrazový príplatok za štvrtý a ďalšie dni práceneschopnosti  
n počet dní práceneschopnosti

Celková výška úrazového príplatku je potom súčtom sumy úrazového príplatku vypočítaného za prvé tri a nasledujúce dni práceneschopnosti.

### ***Vplyv nálezu Ústavného súdu SR na kvantifikáciu náhrady za stratu na zárobku***

Ústavný súd Slovenskej republiky nálezom z 10.októbra 2018, zrušil ku dňu 10.apríla 2019 § 446 zákona č.40/1964 Zb., Občiansky zákonník v znení neskorších zmien. Z odôvodnenia Ústavného súdu SR vyplýva, že zrušenie uvedeného legislatívneho ustanovenia sa realizuje z dôvodu, že aktuálne platné ustanovenie Občianskeho zákonníka obmedzuje práva poškodenej osoby, pretože platným legislatívnym ustanovením dochádza k nedostatočnému vyrovnaní vzniknutej škody a to len na úrovni 80 % skutočnej škody. Skutočná škoda je pritom definovaná Občianskym zákonníkom konkrétne § 442 ods.1 nasledovne: „Uhrádza sa skutočná škoda a to, čo poškodenému ušlo (ušlý zisk)“. Škoda sa uhrádza v peniazoch; ak však o to poškodený požiada a ak je to možné a účelné, uhrádza sa škoda uvedením do stavu pred poškodením.

V zmysle vyššie uvedenej legislatívnej normy je škodou na mzde rozdiel, medzi mzdou ktorú by získal poškodený a náhradou mzdy počas trvania práceneschopnosti. Problémom súčasnej právnej úpravy až do nález Ústavného súdu Slovenskej republiky, bola tá skutočnosť, že poškodenému nebola v plnej miere uhradená škoda, ale len jej pomerná časť na úrovni 80 %, čo dokumentuje uvedený vzorec vyššie. Teda dochádza k nesúladu dvoch legislatívnych noriem a to Občianskeho zákonníka a Zákona o sociálnom poistení. Nálezom Ústavného súdu Slovenskej republiky došlo k zrušeniu § 446 zákon č.40/1964 Zb.

### ***Porovnanie kvantifikácie náhrady za stratu na zárobku počas trvania práceneschopnosti pred účinnosťou a po nadobudnutí účinnosti nález Ústavného súdu SR***

Nález Ústavného súdu SR spôsobil komplikáciu v aplikačnej praxi kvantifikácie náhrady škody počas trvania práceneschopnosti poškodeného. Zrušením § 446 Občianskeho zákonníka vzniklo právne vákuum, akým spôsobom postupovať pri výpočte náhrady. Pôvodné znenie § 446 Občianskeho zákonníka bolo nasledovné: „Náhrada za stratu na zárobku počas

*pracovnej neschopnosti poškodeného sa posúdi a suma tejto náhrady sa určí rovnako ako úrazový príplatok podľa všeobecných predpisov o sociálnom poistení“.* Zrušením uvedeného ustanovenia nie je explicitne dané, akým spôsobom by sa mala náhrada za stratu na zárobku počítať. Podľa môjho názoru by sa pre účely zmyslu naplnenia nálezu Ústavného súdu SR, ako aj vychádzajúc z logiky kvantifikácie náhrady na úrovni náhrady skutočnej škody, tzn. to čo poškodenému ušlo, malo postupovať nasledovne:

- Určenie priemerného čistého mesačného príjmu poškodeného
- Odpočítanie úhrad za práceneschopnosť vyplatených cestou sociálnej poisťovne
- Odpočítanie úhrad za práceneschopnosť vyplatených cestou zamestnávateľa
- Odpočítanie úhrad vyplatených zamestnávateľom poškodenému (napr. zúčtovanie štvrtročných odmien, prípadne iných plnení)

Rozdiel priemerného mesačného príjmu poškodeného pred utrpením úrazu a následnej straty na zárobku v dôsledku práceneschopnosti a získaných plnení, možno považovať za skutočnú škodu. Teda to čo poškodenému ušlo. Potom náhrada za stratu na zárobku počas trvania práceneschopnosti predstavuje rozdiel priemerného čistého mesačného príjmu poškodeného vypočítaného z rozhodného obdobia a náhrad vyplatených zamestnávateľom a sociálnou poisťovňou počas trvania práceneschopnosti. Porovnanie kvantifikácie náhrady škody poškodeného podľa legislatívneho ustanovenia § 446 Zákona 40/1964 Zb. a mnou navrhovaným postupom uvádzam na modelovom príklade nižšie.

Poškodený je zamestnancom medzinárodnej firmy, pracuje na pozícii teamleader a za rok 2018 dosiahol celkom hrubú mzdu 28.013,97 €. Jeho čistá mesačná mzda po odpočítaní zrážok za stravovanie bola 20.098,05 €. Z evidencie dochádzky vyplýva, že náš zamestnanec v rozhodnom období nebol práceneschopný ani nemal neodôvodnenú absenciu na pracovisku, tzn. že nie sú zjavné žiadne dni vylúčenia z rozhodného obdobia. V roku 2019 utrpel mimo pracovného času úraz v dôsledku dopravnej autonehody. Vyšetrením PZ SR bolo zistené, že poškodený nevedol v čase dopravnej nehody automobil. Zranenia, ktoré utrpel v dôsledku autonehody si vyžiadali liečenie (práceneschopnosť v rozsahu 9.5.2019 – 30.6.2019).

#### *Kvantifikácia náhrady za stratu na zárobku podľa § 446 Občianskeho zákonníka*

Rozhodujúce obdobie predstavuje kalendárny rok, ktorý predchádzal dátumu vzniku pracovného úrazu, alebo choroby z povolania. Rozhodujúcim obdobím v predloženom modelovom príklade je rok 2018, pretože poškodený bol nemocensky poistený viac ako jeden rok, tzn. pracuje u súčasného zamestnávateľa dlhšie ako jeden rok. Súčasne z dikcie príkladu vyplýva, že nie sú žiadne dni vylúčené z posudzovaného obdobia, pretože poškodený nebol v roku 2018 práceneschopný. Denný vymeriavací základ poškodeného potom predstavuje podiel úhrnu jeho príjmov za rok 2018 a počtu dní rozhodujúceho obdobia. V kalendárnom roku 2018 bolo 365 dní. Vypočítaný denný vymeriavací zaokrúhľujeme na štyri desatinné miesta nahor.

$$DVZ = \frac{28013,97}{365} \doteq 76,7507$$

Denný vymeriavací základ poškodeného predstavuje 76,7507 € na deň. Následne pristúpime ku kvantifikácii úrazového príplatku. Tento je potrebné počítať v dvoch krokoch a to za prvé tri dni práceneschopnosti poškodeného a potom za nasledujúce dni. V našom modelovom príklade bol poškodený práceneschopný od 9.5. do 30.6.2019, tzn. celkovo 52 dní. Výpočet úrazového príplatku je potom nasledovný:

$$Ú_{1-3} = 0,55 * 76,7507 * 3 = 126,64$$

$$Ú_{4-x} = 0,25 * 76,7507 * 49 = 940,20$$

Úrazový príplatok za prvé tri dni práceneschopnosti predstavuje 126,64 € a za ďalšie dni 940,20 €. Pre účely komparácie oboch prístupov je potrebné vyčísliť náhradu za stratu príjmu na mesačnej báze. Vzhľadom na skutočnosť, že náš zamestnanec v mesiaci máj 2019 odpracoval šesť pracovných dní, prináleží mu za tento mesiac alikvótna časť mzdy. V našom modelovom príklade predstavuje táto suma 301,91 €. Súčasne náš zamestnanec získa titulom plnenia od zamestnávateľa za prvé tri dni práceneschopnosti 57,56 € a za každý ďalší deň 42,21 €. Suma 42,21 € predstavuje 55 % z DVZ pre účely plnenia náhrady za práceneschopnosť. Do desať dní poskytuje plnenie zamestnávateľ, nad desať dní práceneschopnosti plnenie poskytuje sociálna poisťovňa. Potom náš zamestnanec postupom na základe legislatívnych ustanovení Zákona o sociálnom poistení získa nasledovné plnenia:

- Alikvótna časť čistej mzdy za mesiac máj 304,91 €
- Náhrada za práceneschopnosť prvé tri dni PN za mesiac máj 57,56 €
- Náhrada za práceneschopnosť od 12.5. do konca mája (celkom 19 dní) 802,05 €
- Úrazový príplatok za prvé tri dni PN v mesiaci máj 126,64 €
- Úrazový príplatok za 19 dní v mesiaci máj 364,57 €

Zamestnanec v našom modelovom príklade celkovo získa titulom rôznych plnení za mesiac máj celkom sumu 1655,73 €. Jeho priemerná čistá mesačná mzda rozhodného obdobia predstavuje sumu 1674,84 €. Porovnaním plnení vypočítaných na základe legislatívnych ustanovení Zákona o sociálnom poistení a priemernej čistej mzdy zamestnanca konštatujem, že rozdiel predstavuje 1,14 %, čo je v absolútnom vyjadrení 19,11 €. Analogicky budem postupovať pri výpočte náhrady za mesiac jún. V mesiaci jún zamestnanec odpracoval 0 dní, tzn. že jeho príjem tvoria výlučne plnenia titulom sociálnej poisťovne a to nasledovne:

- Náhrada za práceneschopnosť (30 dní) 55 % DVZ za mesiac jún 1266,39 €
- Úrazový príplatok (30 dní) 25 % DVZ za mesiac jún 575,63 €

Zamestnanec v našom modelovom príklade celkovo získa titulom plnení sociálnej poisťovne za mesiac jún celkom sumu 1842,02 €. Jeho priemerná čistá mesačná mzda rozhodného obdobia predstavuje sumu 1674,84 €. Porovnaním plnení vypočítaných na základe legislatívnych ustanovení Zákona o sociálnom poistení a priemernej čistej mzdy zamestnanca konštatujem, že rozdiel predstavuje 9,98 %, čo je v absolútnom vyjadrení 167,18 €. Na základe vykonaných prepočtov konštatujem, že zamestnancovi v modelovom príklade bolo za mesiac máj vyplatených o 22,11 € menej v porovnaní z jeho priemerným dosahovaným príjmom rozhodného obdobia a v mesiaci jún o 167,18 € viac, za predpokladu, že by mu bol priznaný a uhradený nárok v zmysle § 446 Občianskeho zákonníka.

#### *Kvantifikácia náhrady za stratu na zárobku podľa autora vedeckého príspevku*

Podstatou kvantifikácie podľa uvedeného prístupu je skutočnosť, že sa má byť v zmysle § 442 Občianskeho zákonníka uhradená skutočná škoda, tzn. to čo poškodenému ušlo. V našom modelovom prípade je to mzda poškodeného v jednotlivých mesiacoch, konkrétne v mesiaci máj a jún. V prvom kroku je potrebné vyčísliť priemernú čistú mzdu poškodeného, ktorá odkazuje na rozhodujúce obdobie, v tomto prípade je rozhodujúcim obdobím predchádzajúci kalendárny rok, tzn. rok 2018. Následne budú vyčíslené plnenia od zamestnávateľa a sociálnej poisťovne v jednotlivých mesiacoch.

Zamestnanec dosiahol v rozhodujúcom období priemernú čistú mesačnú mzdu na úrovni 1.647,84 €. Táto mzda predstavuje škodu, ktorá vznikne zamestnancovi z dôvodu jeho neschopnosti pracovať pre úraz, ktorý utrpel v dôsledku dopravnej nehody. Časť jeho príjmu je kompenzovaná titulom platieb od zamestnávateľa a sociálnej poisťovne. Pre potreby kvantifikácie platieb titulom sociálnej poisťovne je nevyhnutné poznať dosiahnutý príjem poškodeného v rozhodnom období (rok 2018) a počet dní, ktoré sú vylúčené z rozhodného

obdobia. Podľa spracovaných údajov zamestnanec dosiahol zdaniteľný príjem v rozhodnom období v celkovej sume 28.013,97 € a počas rozhodného obdobia neboli žiadne dni vylúčené z rozhodného obdobia. Na základe uvedeného je DVZ v sume 76,7507 €. Z denného vymeriavacieho základu na podklade vyššie uvedených vzorcov, vypočítame plnenie titulom sociálnej poisťovne za 52 dní práceneschopnosti poškodeného, postup bol uvedený vyššie. Následne ešte zohľadníme mzdu zúčtovanú za alikvótnu časť mesiaca, ktorú poškodený odpracoval, výpočet je rovnako uvedený v texte vyššie. Následne pristúpime k vyčísleniu plnení za jednotlivé mesiace práceneschopnosti poškodeného.

### **Mesiac máj**

<b>Položka</b>	<b>Suma v Eur</b>
Priemerná mzda poškodeného	1 674,84 €
Zúčtovanie alikvótnej časti mzdy	304,91 €
Náhrady mzdy zamestnávateľom (4-10)	57,56 €
Náhrady mzdy zamestnávateľom (1-3)	295,49 €
Náhrada mzdy poisťovňou	506,56 €
Suma získaných plnení	1 164,52 €
Rozdiel získaných plnení a priemernej mzdy	<b>-510,32 €</b>

Rozdiel priemernej mzdy rozhodného obdobia a získaných plnení od zamestnávateľa a sociálnej poisťovne predstavuje škodu poškodeného, ktorú si môže nárokovať od povinnej osoby, prípadne osôb.

### **Mesiac Jún**

<b>Položka</b>	<b>Suma v Eur</b>
Priemerná mzda poškodeného	1 674,84 €
Zúčtovanie alikvótnej časti mzdy	0,00 €
Náhrady mzdy zamestnávateľom (4-10)	0,00 €
Náhrady mzdy zamestnávateľom (1-3)	0,00 €
Náhrada mzdy poisťovňou	1 266,39 €
Suma získaných plnení	1 266,39 €
Rozdiel získaných plnení a priemernej mzdy	<b>-408,45 €</b>

Rozdiel priemernej mzdy rozhodného obdobia a získaných plnení od zamestnávateľa a sociálnej poisťovne predstavuje škodu poškodeného, ktorú si môže nárokovať od povinnej osoby, prípadne osôb. Poškodený si uplatní nárok v zmysle § 442 a nasl. Občianskeho zákonníka u povinnej osoby za približne 2 mesiace práceneschopnosti v celkovej sume **918,77 €**.

### **Záver**

Zmeny legislatívneho rámca sa či už priamo alebo nepriamo dotýkajú nielen podnikateľského prostredia, ale ako sme mohli vidieť na modelovom príklade aj pracovnoprávných vzťahov. Zrušením legislatívneho ustanovenia § 446 Občianskeho zákonníka, v znení neskorších právnych predpisov vznikla situácia, ktorá zakladá právnu neistotu, akým spôsobom pristupovať k výpočtu náhrady za stratu na zárobku počas trvania práceneschopnosti uplatnením legislatívnych ustanovení zákona č.40/1964 Zb. Pred zrušením uvedeného legislatívneho ustanovenia platilo, že pre výpočet náhrady sa použili ustanovenia zákona č.461/2003 Z.z., Zákon o sociálnom poistení v znení neskorších právnych predpisov, v ktorom je uvedený presný postup kvantifikácie sumy úrazového príplatku, pričom sa vychádza z dosiahnutého príjmu poškodeného v rozhodnom období (v našom prípade rok 2018).

Po účinnosti nálezu Ústavného súdu SR bol zrušený § 446 Občianskeho zákonníka a tým vznikla situácia, kedy nie je určené ako postupovať pri kvantifikácii náhrady straty na zárobku počas trvania práceneschopnosti. Preto som sa rozhodol uviesť spôsob, akým by sa táto náhrada mohla vypočítať so zreteľom na § 442 Občianskeho zákonníka. Som toho názoru, že výpočet by sa mal realizovať ako rozdiel priemerného zárobku poškodeného, ktorý dosiahol v rozhodnom období a sumou dávok inkasovaných cestou zamestnávateľa, resp. Sociálnej poisťovne počas trvania práceneschopnosti. Rozdiel týchto súm by potom predstavoval náhradu za stratu na zárobku počas trvania práceneschopnosti. Súčasne pre porovnanie rôznych prístupov k tejto problematike som uviedol aj spôsob výpočtu náhrady za stratu na zárobku počas trvania práceneschopnosti uplatnením legislatívnych ustanovení Zákona o sociálnom poistení.

V zmysle legislatívnych ustanovení Zákona o sociálnom poistení, by zamestnancovi prináležala náhrada za stratu na zárobku počas trvania práceneschopnosti v mesiaci máj v sume 491,21 € a v mesiaci jún 575,63 €. Podľa autorom prezentovaného postupu by zamestnancovi v mesiaci máj prináležala náhrada za stratu na zárobku počas trvania práceneschopnosti v sume 510,32 € a v mesiaci jún 408,45 €. Porovnaním oboch prístupov môžeme vidieť určité disproporcie medzi vypočítanými hodnotami. Kým v mesiaci máj postup uplatňovaný autorom prezentovaného článku je v prospech zamestnanca v mesiaci jún je to opačne. Je nevyhnutné v tejto súvislosti upozorniť na skutočnosť, že postup uplatňovaný legislatívnou úpravou Zákona o sociálnom poistení, umožňuje zamestnancovi získať plnenia nad úroveň jeho priemernej mzdy, čo je na druhej strane v rozpore s § 442 Občianskeho zákonníka, ktorý hovorí, že škoda predstavuje to čo zamestnancovi ušlo. Týmto spôsobom by teoreticky mohlo dôjsť k nezákonnému obohateniu poškodeného v medziach legislatívnych ustanovení, platných v Slovenskej republike.

Aj na základe vyššie špecifikovaných skutočností je potrebné detailne skúmať a overovať súvislosti a nadväznosť jednotlivých legislatívnych noriem, ako aj preverovať dopady ich zmien na aplikačnú prax. Vyššie uvedeným príspevok bola na konkrétnom príklade odprezentovaná skutočnosť, aký závažný dopad na aplikačnú prax môže spôsobiť účinnosť nálezu Ústavného súdu SR bez prípravy a overenia uskutočniteľnosti jeho názoru v aplikačnej praxi.

### **Poznámka**

Článok je výstupom projektu MŠ SR VEGA číslo 1/0340/19 pod názvom Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu, zodpovedný riešiteľ prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., v rozsahu 100 %, e-mail.: jakub.kintler@euba.sk.

### **Použitá literatúra /References)**

Zákon č. 311/2001 Z.z., Zákonník práce v platnom znení.

Zákon č. 461/2003 Z.z., Zákon o sociálnom poistení v znení neskorších zmien.

Zákon č. 580/2004 Z.z., Zákon o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z.z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších zmien.

Zákon č. 40/1964 Zb., Občiansky zákonník v znení neskorších zmien.



Nález Ústavného súdu z 10.októbra 2018, ktorým došlo ku dňu 10.apríla k zrušeniu § 446 zákona č.40/1964 Zb., Občiansky zákonník v znení neskorších zmien.

Kintler, J. Vplyv nálezov Ústavného súdu Slovenskej republiky na metodický postup znalca v odvetví Personalistika: Judgments of the Constitutional Court of Slovakia and Their Influence on the Methodical Procedure at Processing Forensic Expertise in Labour Field. Aktuálne problémy znaleckého dokazovania III: zborník vedeckých statí - 13. medzinárodný vedecký seminár, Bratislava, 9.9.2019. Žilina: EDIS-vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2019, , 32-39. ISBN 978-80-554-1584-0.

Kintler, J. Vývoj cenových indexov práce v podmienkach finančnej krízy v Slovenskej republike. In AIESA 2009 : Mladá veda AIESA 2009 - participácia doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov na budovaní spoločnosti založenej na vedomostiach [elektronický zdroj]. - Bratislava : [Fakulta hospodárskej informatiky EU], 2009.

Kintler, J. Vývoj nezamestnanosti, miezd a produktivity práce v národnom hospodárstve SR. In Hradecké ekonomické dny 2010 : ekonomický rozvoj a management regiónů. - Hradec Králové : nakladatelství Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2010. ISBN 978-80-7435-040-5, s. 178-182.

Majdúchová, H. Definition of the essence of Creative and Cultural Industries and Its Position in the Economy of the EU Countries: Vymedzenie podstaty kreatívneho a kultúrneho priemyslu a jeho postavenie v ekonomike krajín EÚ. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019: zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2019, Ráztočno Handlová, Slovensko. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019, 304-311. ISBN 978-80-225-4618-8.

Šagátová, S. Development of Cultural and Creative Industry in EU Countries: Vývoj kultúrneho a kreatívneho priemyslu v krajinách EÚ. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019: zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2019, Ráztočno Handlová, Slovensko. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019, 404-410. ISBN 978-80-225-4618-8.

<http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html>, dostupné na internete 31.10.2019

## Contact

### **Ing. Jakub Kintler, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: jakub.kintler@euba.sk

## **Alternatívy zodpovednosti podnikov v rámci konceptu trvalej udržateľnosti Alternatives to corporate responsibility under the concept of sustainability**

**Jana Kissová**

### **Abstract**

*A more significant sustainability initiative took place in the context of the UN Summit in 2015, where individual Member States agreed to adopt the new AGENDA 2030 sustainability concept. They committed themselves to meeting 17 economic, environmental and social objectives by 2030. The ongoing fulfillment of these objectives is monitored by means of the so-called Sustainable Development Goal Index - SDGs. It is indisputable that the need for world sustainability is inevitable and is becoming an urgent current challenge for the coming period. The aim of the paper is to describe the positive and beneficial activities of subjects within the concept of sustainability. In terms of the supply chain, it focuses mainly on the business sector, where the greatest progress in achieving this concept can be seen.*

**JEL classification:** G3, M2

**Keywords:** corporate responsibility, sustainability, environment

### **Úvod**

Výraznejšia iniciatíva v oblasti trvalej udržateľnosti nastala v súvislosti s uskutočnením summitu OSN v roku 2015, kde sa jednotlivé členské krajiny dohodli na prijatí nového konceptu udržateľnosti AGENDA 2030. V rámci neho sa zaviazali splniť 17 cieľov v oblasti ekonomickej, environmentálnej a sociálnej do roku 2030. Priebežné napĺňanie týchto cieľov je monitorované prostredníctvom tzv. Indexu cieľa udržateľného rozvoja - SDGs. Je nespochybniteľné, že potreba udržateľnosti sveta je nevyhnutná a stáva sa naliehavou aktuálnou výzvou nasledujúceho obdobia.

Cieľom príspevku je priblížiť pozitívne a prínosné aktivity subjektov v rámci konceptu udržateľnosti. Z hľadiska dodávateľského reťazca sa zameriava najmä na obchodnú sféru, kde je vidieť najväčší pokrok v dosahovaní uvedeného konceptu.

### **1 Vymedzenie zodpovednosti podnikov z hľadiska udržateľnosti**

Dlhodobo bolo cieľom mnohých podnikov zameranie sa len na pozitívny dosiahnutý výsledok v podobe zisku resp. maximalizácii hodnoty podniku. Prosperita podnikov sa spájala najmä so zväčšením disponibilných finančných prostriedkov resp. nárastom podnikového majetku. Pre podniky tak bolo prioritou ekonomicky orientované správanie. V minulosti to bolo postačujúce, pre súčasnosť a budúcnosť však nie. Do popredia sa tak dostáva environmentálne a sociálne správanie, ktoré dopĺňa celkovú komplexnosť zodpovednosti kladenú na podniky. Miera zodpovednosti je v tomto smere spájaná s udržateľnosťou.

Udržateľné podnikanie je v podstate také podnikanie, ktoré je postavené na princípoch udržateľného rozvoja. Ten už v roku 1987 definovala Svetová komisia OSN pre životné prostredie a rozvoj ako „*taký rozvoj, ktorý uspokojuje potreby súčasnej generácie a neohrozuje možnosť budúcich generácií uspokojiť ich vlastné potreby*“. (Národná stratégia pre udržateľný rozvoj, 2019)

Zároveň je ho možné chápať ako taký spôsob podnikania, ktorý nespotrebuje viac zdrojov, ako sa prirodzene obnovuje a neznečisťuje rýchlejšie, ako je ekosystém schopný spracovať. Častejšie je možné sa stretnúť s pomenovaním zodpovedné podnikanie. (Ekologika, 2019)

Podstatou trvalej udržateľnosti podnikov má byť ich podieľanie sa na spoločenskej zodpovednosti pri ochrane obmedzených prírodných zdrojov a zachovanie kvality životného prostredia, s cieľom zabezpečiť a vytvárať predpoklady pre život budúcich generácií. Opatrenia, ktoré šetria prírodné zdroje a chránia životné prostredie z hľadiska trvalo udržateľného správania, sa tak majú stať prirodzenou súčasťou každej podnikovej kultúry. Zároveň by sa mala zintenzívniť účinnosť a kooperácia celého reťazca t.j. od dodávateľa po konečného zákazníka. Prioritným cieľom podnikov z hľadiska trvalej udržateľnosti má byť prevzatie zodpovednosti za svoje správanie voči ľuďom i životnému prostrediu a snaha dosiahnuť čo možno najvyššie udržateľné podnikanie. (Offertálerová, M., 2017).

## **2 Pozitívne príklady zodpovednosti podnikov z hľadiska udržateľnosti**

Udržateľné podnikanie je možné definovať ako ekonomický rozvoj podniku s minimálnymi dopadmi na životné prostredie alebo ako spravodlivý obchod, ktorý je zároveň environmentálne udržateľný. Pochopenie a prispôbenie ekonomických cieľov podniku si vyžaduje zahrnúť environmentálne myslenie do všetkých rozhodovacích procesov, predovšetkým však do investičného plánovania a jeho realizácii, ako aj rozhodovania o budovaní partnerstiev na riešenie širokej škály problémov a výziev. Udržateľný podnikateľský model nie je možné vybudovať v podniku, ktorý by bol chápaný ako uzavretý systém. Znamená to, že podniky musia prispieť svojimi činnosťami k riešeniu súčasných komplexných problémov, ktoré priemyselná výroba spôsobuje. (Ekologika, 2019)

V rámci pozitívnych príkladov uvádzame najmä zástupcov obchodnej sféry – obchodné reťazce, kde je vidieť najväčší posun a najviditeľnejší pokrok smerom k udržateľnosti, čo môže vychádzať aj z ich aktuálne najväčšej regulácie zo strany štátu.

### **2.1 Udržateľné podnikanie v spoločnosti Tesco**

Obchodnému reťazcu Tesco sa podarilo splniť cieľ udržateľného rozvoja č. 12 a to znížiť množstvo potravinového odpadu vo svojich prevádzkach o polovicu už v r. 2019 (za dva roky). Zníženie množstva potravinového odpadu je globálnou výzvou, keďže vo svete jeden z deviatich ľudí ide spať hladný a 1/3 svetovej produkcie jedla končí ako odpad. Na základe štatistík EÚ, jednotlivé členské štáty vyprodukujú 88 mil. ton odpadu ročne. (Bush, V., 2019)

Ambiciózny cieľ sa spoločnosti Tesco podarilo splniť na základe pravidelného merania potravinového odpadu a vďaka optimalizácii interných procesov či rozširovaniu programu darovania potravín so zámerom produkovať čo najmenej potravinových prebytkov. (Schniererová, D., 2019)

V prípade, že potravinové prebytky vzniknú, spoločnosť ich daruje prostredníctvom Potravinovej banky Slovenska ľuďom v núdzi. V r. 2018 tak poskytlo bezplatne 1 792 t potravín, čo predstavuje nárast o 211 % v porovnaní s r. 2017. Celkovo vďaka partnerstvu s Potravinovou bankou Slovenska darovalo viac ako 3 000 t potravín, čo predstavuje 6,2 mil. porcií teplého jedla. (Bush, V., 2019)

Jedným z ukázkových programov podporujúci elimináciu plytvania potravín je predaj vzhľadovo nedokonalého ovocia a zeleniny za výhodnejšiu cenu pod názvom: „Perfectly Imperfect“, zahrňujúcu ovocie a zeleninu s netypickým tvarom či neštandardnou veľkosťou pestovania. Celkovo doteraz spoločnosť predala takmer 2 mil. kg takéto ovocia či zeleniny, ktoré by s najväčšou pravdepodobnosťou skončilo ako odpad. (Bush, V., 2019)

Pomáhať znižovať množstvo potravinového odpadu sa spoločnosť snaží aj domácnostiam, kde ho vzniká najviac prostredníctvom a to prostredníctvom vzdelávania. Vytvorilo preto sériu špecializovaných workshopov o varení bez zvyškov a začalo od svojich kolegov a

zamestnancov. Tipy a recepty ako variť bez zvyškov prezentuje známy šéfkuchár. Spoločnosť verí, že prostredníctvom zamestnancov sa postupne do iniciatívy zapojí čo najviac domácností.

Spoločnosť Tesco patrí k najväčším lídrom angažujúcim sa v boji proti plytvaniu potravin. (Schniererová, D., 2019)

## **2.2 Udržateľné podnikanie v spoločnosti Kaufland**

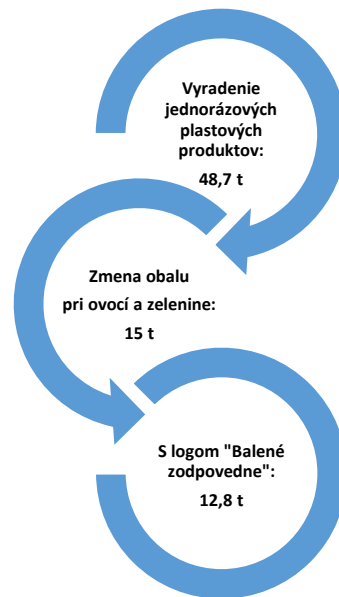
V rámci napĺňania udržateľnej stratégie sa snaží spoločnosť Kaufland najmä o zníženie množstva plastového odpadu. Za posledné roky zaviedol niekoľko malých zmien, ktoré vo výsledku pomohli znížiť odpad o stovky ton.

V rámci **stratégie znižovania plastov** uvádzame tri kľúčové iniciatívy. (Denník SME, 2019):

- od marca slovenské šalátové uhorky a bio šalátové uhorky začali predávať bez fólie. I keď fólia slúži na predĺženie doby čerstvosti i v skladových priestoroch, problémom je, že sa nedá recyklovať, čo znamená, že končí ako odpad. Na základe toho, spoločnosť v spolupráci s pestovateľmi zlepšila proces distribúcie, čím sa čas prevozu na predajne výrazne skrátil. Zákazník tak má k dispozícii uhorky v najvyššej kvalite aj bez fólie. Uvedená zmena tak pomáha znižovať množstvo odpadu na úroveň až 15 t plastu ročne.
- prvé produkty v rámci sortimentu vlastných značiek spoločnosť od októbra uvádza s logom: „Balené zodpovedne“. Označenie hovorí o tom, že buď je ich obal z 80 % recyklovateľný, obsahuje aspoň 30 % podiel recyklovateľného materiálu, alebo je k jeho výrobe použitý minimálne o 10 % ľahší baliaci materiál. V praxi to zn., že napr. pri slnečnicovom kuchynskom oleji sa ročne ušetrí 11,5 t nového plastu vďaka polovičnému podielu recyklovaného plastu v jeho obale.
- v oblasti znižovania množstva odpadu sa venuje aj jednorazovo využiteľným plastom, ktoré predstavujú akútny celosvetový problém. Medzi jednorazovo využiteľné plasty patrí viacero produktov, ktoré predajne spoločnosti zo svojho sortimentu už vylúčili. Konkrétne zo svojho predaja vyradil ľahké igelitové tašky v r. 2017, ktoré nahradil variantom s 80 % obsahom recyklovaného plastu s označením „Blue Angel“, ktoré však obmedzil a aktuálne sa už iba dopredávajú. Začiatkom r. 2020 budú mať zákazníci možnosť odniesť si nákup iba vo viacnásobne použiteľných taškách a taškách z biobavlny. Zároveň koncom mája definitívne ukončil predaj neekologických plastových slamiiek, pohárov, príborov a tanierov. Podľa prepočtov sa životné prostredie tak celkovo zbaví: viac ako 6 mil. jednorazových plastových pohárov, 5 mil. kusov jednorazových plastových príborov, 2,9 mil. ks plastových riadov a takmer 1,8 mil. ks jednorazových plastových slamiiek. Uvedený sortiment si zákazníci budú môcť kúpiť už len v jeho k prírode šetrnej podobe.

## Obrázok 1

Možnosti znižovania množstva odpadu v spoločnosti Kaufland



Zdroj: vlastné spracovanie

Okrem toho je nasledovateľom reťazca Tesca v znižovaní potravinového odpadu prostredníctvom darovania potravín po dátume minimálnej trvanlivosti. V r. 2018 sa mu podarilo darovať 155 000 ks potravín. (Denník SME, 2019)

### 2.3 Udržateľné podnikanie v spoločnosti Lidl

V rámci udržateľných aktivít sa spoločnosť sústreďí na podporu detí a ich zdravia a životné prostredie. (Denník SME, 2019)

V oblasti **podpory detí** sa zameriava na nasledujúci aktivity:

- v r. 2016 spustil projekt „Žihadielko“ v rámci ktorého vybudoval 40 bezpečných detských ihrísk, mestá – víťazov vyberajú obyvatelia hlasovaním, pričom Lidl výber neovplyvňuje,
- od r. 2015 podporuje základné školy v okolí nových predajní projektom „Váš nákup = Veľká pomoc“, kde časť obratu v 1. deň predaja venuje na kúpu didaktických a športových potrieb podľa výberu školy,
- vďaka projektu „Dobré rozprávky“ venoval spolu so svojimi zákazníkmi za 4 ročníky projektu všetkým slovenským nemocniciam, ktoré umožňujú bezplatný pôrod (52 pracovísk), set život zachraňujúcich prístrojov v hodnote 3 500 000 eur (Gála, M., 2019).

V oblasti **životného prostredia** sa venuje nasledujúcim aktivitám:

- od decembra 2018 sa v žiadnej predajni nepredávajú najtenšie igelitové tašky, ponúkajú menšie obaly pracích gélov, orechov, sušených plodov a namiesto jednorazového plastového riadu poskytujú zákazníkom udržateľnejšie možnosti,
- k najnovším krokom patrí aj úprava obalových fólií pri PET fľašiach nealkoholických nápojov vlastnej značky, LUPILU plienkach a hranolkách a náhrada plastovej paličky za papierovú pri vatových tyčinkách,
- snaží sa recyklovať všetky obalové materiály, ktoré zostávajú v logistických centrách a predajniach – papier, kartón, fólie, sklo, plast, batérie či drevo

- spoločnosť v rámci ekológie vzdeláva aj svojich zamestnancov, pričom ich motivuje k triedeniu odpadu pomocou špeciálnych košov či nahradením plastových fliaš sklenenými džbánmi,

Vďaka uvedeným opatreniam sa spoločnosti podarilo znížiť množstvo plastu o 400 t ročne. Celkovo má v oblasti plastov jasne nastavenú stratégiu aj ciele, pričom do r. 2025 chce znížiť používanie plastov vo svojom podnikaní o 25 % a zároveň zabezpečiť 100% recyklovateľnosť plastových obalov svojich vlastných značiek. (Gála, M., 2019)

Okrem obmedzovania plastov spoločnosť vyvíja viaceré iniciatívy v znižovaní množstva papiera, keďže na výrobu 1 t papiera sú potrebné až 3 t dreva a obrovské množstvo vody a elektrickej energie. V tomto smere uskutočnila viaceré opatrenia (Denník SME, 2019):

- optimalizovala veľkosť svojich letákov a zrušila ich distribúciu približne v tretine regiónov Slovenska – čím ušetrí viac ako 2 300 t papiera, tento trend plánuje ďalej rozširovať a nahrádzať elektronickými newslettermi,
- „bezpapierovú“ politiku nastolila aj v rámci interných podnikových procesov pri internej komunikácii so zamestnancami, všetky dôležité informácie sú im komunikované prostredníctvom intranetu, e-mailových newsletterov či digitálnych vývesiek, ak je však nutné použiť papier tak iba recyklovaný certifikovaný a s automatickým obojstranným tlačením dokumentov,
- od r. 2012 prispieva na obnovu kalamitou zničených území v Tatrách vďaka projektu: „Voda pre stromy“, pričom sa jej podarilo vysadiť viac ako 100 000 stromčekov.

Všetky udržateľne zodpovedné aktivity a napĺňanie stanovených cieľov v danej oblasti sprostredkovaná cez komplexnú Správu o trvalej udržateľnosti.

#### **2.4 Udržateľné podnikanie v spoločnosti Dell**

V rámci udržateľných aktivít a ochrany prírody v spoločnosti Dell je iniciátorom dobrovoľnícka skupina Planet. Jej snahou je znížiť negatívny vplyv podnikania na životné prostredie. S ekologickou kampaňou začala šokom – do vstupu budovy umiestnila vrecia s odpadom, ktorý s kolegami vyprodukovali, čo bol prvý impulz na naštartovanie zmien.

Najväčšou zmenou prešla jedáleň spoločnosti, pričom v nej odstránili plast. Dnes už zamestnanci nenájdu mikroténové vrecká na pečivo, plastové poháre na nápoje, šaláty alebo bagety zabalené v plaste. Nahradili ich sklenené poháre, bagety a šaláty balené v recyklovateľných obaloch, ak si chcú zamestnanci odniesť jedlo so sebou majú na výber polystyrén alebo ekologickejšiu verziu balenia. Polystyrénové obaly budú ponúkať, pokiaľ sa neminú, následne už budú ponúkať len ekologické alternatívy. Zmena si vyžadovala aj určité investície – napr. zakúpili umývačku na poháre, vybrali dodávateľa na ekologické obaly, nahodili ich do kasy (Denník SME, 2019).

V rámci ďalších prospešných aktivít pripravujú napr. kampaň, ktorá upozorní na výhody ekologických obalov a tiež workshop, ktorý by zamestnancov naučil správne separovať odpad. Do budúcnosti uvažujú aj o vlastnom veľkokapacitnom kompostéry, v ktorom sa budú obaly a ďalšie kompostovateľné zvyšky spracovávať a v podobe kompostu ďalej slúžiť. (Denník SME, 2019)

#### **2.5 Udržateľné podnikanie v spoločnosti Slovnaft**

Udržateľné aktivity spoločnosti Slovnaft pozostávajú z plnenia všetkých kritérií v oblasti ochrany životného prostredia, v niektorých prípadoch aj nad rámec limitov. Do zmiernenia

dosahov rafinárskej výroby na okolie, v ktorom pôsobí, investuje stovky miliónov eur, pretože si uvedomuje zodpovednosť voči obyvateľom i voči prírode. V súčasnosti prevádzkuje vo vysokom ekologickom štandarde vyše 250 čerpacích staníc. Ohľaduplný voči životnému prostrediu je celý proces na čerpacích staniaciach od naplňovania podzemných nádrží po tankovanie z výdajných stojanov či tankovanie kvapaliny do ostrekovačov bez plastových obalov.

Spoločnosť realizuje zaujímavé projekty v rámci ekologickej problematiky, ktorými podporuje svoje okolie, konkrétne ide o nasledujúce (Denník SME, 2019):

- služba zdieľaných bicyklov Slovnaft BAjk – bikesharing na zlepšenie dopravy v Bratislave,
- grantový program: „Zelené oázy“ v spolupráci s Nadáciou Ekopolis na podporu environmentálnych projektov po celom Slovensku,
- program: „Aj kvapka oleja sa ráta“ – zber použitého kuchynského oleja z domácností na viac ako 200 čerpacích staniaciach Slovnaft v mestách a v obciach po celom Slovensku na jeho zhodnotenie,
- grantový program: „Dobrý sused“ v bratislavských mestských častiach skvalitniť svoje okolie a získať grant pre svoj nápad,
- grantový program. „Dunajský fond“ – Slovnaft je partnerom iniciatívy Stredoeurópskej nadácie pre rozvoj verejnoprospešných aktivít a verejne prístupných priestranstiev v okolí slovenského toku Dunaja vrátane Malého Dunaja.

Spoločnosť Slovnaft chce aj naďalej prispievať ekologizáciou svojho podnikania a plánuje každé šieste euro budúcich investícií použiť na ochranu životného prostredia. (Denník SME, 2019)

## **Záver**

V súčasnom svete je pre podniky dôležité zaoberať sa nielen otázkou ekonomického rastu, ale aj spôsobom, ako tento rast trvalo udržať a výhody z neho preniesť na celú spoločnosť. Práve týmito otázkami sa zaoberá koncepcia zodpovedného a udržateľného podnikania.

Od podnikov, ktoré by chceli úspešne rozvíjať svoje aktivity sa očakáva, že sa budú v čoraz väčšej miere podieľať na uplatňovaní konceptu udržateľného podnikania, ktoré vychádza z trhového hospodárstva. Daný koncept však zásadne mení prístup a chápanie prírodných zdrojov a navrhuje ich kolobeh v hospodárskom cykle.

Zámerom príspevku bolo priblíženie konceptu udržateľnosti na konkrétnych príkladoch vo vybraných spoločnostiach. Majú byť názornou ukážkou, motiváciou či inšpiráciou pre iné subjekty, ktoré o uvedených aktivitách len uvažujú resp. ich zatiaľ nerealizujú.

## **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu KEGA MŠ SR č. 002EU-4/2019: „Integrácia a systematizácia výsledkov vedeckovýskumnej činnosti v oblasti ochrany spotrebiteľa, s primárnou orientáciou na potravinovú bezpečnosť, za účelom modelovania adekvátneho spotrebiteľského správania“ v rozsahu 100%.

## Použitá literatúra (References)

Bush, V. (2019). Tesco je lídrom v boji proti plytvaniu potravinami. Dostupné na: <<https://www.blf-csr-summit.eu/tesco-je-lidrom-v-boji-proti-plytvaniu-potravinami/>> [accessed 20.11.2019]

Gála, M. (2019). Lidl chce byť na Slovensku hlavne dobrým susedom. Dostupné na: <<https://www.blf-csr-summit.eu/lidl-chce-byt-na-slovensku-hlavne-dobrym-susedom/>> [accessed 20.11.2019]

Krok za krokom do doby udržateľnej. (2019). In *Denník SME*, roč. vyd. 7.11.2019 ISSN 1335-440X

Kde bude, tam bude...budúcnosť z rozprávky. (2019). In *Denník SME*, roč. 27, vyd. 7.11.2019 ISSN 1335-440X

Slovnaft – zodpovedne voči Slovensku a najbližšiemu okoliu. (2019) In *Denník SME*, roč. 27, vyd. 7.11.2019 ISSN 1335-440X

V Dell sa rozhodli skončiť s plastom v jedálni. (2019) In *Denník SME*, roč. 27, vyd. 7.11.2019 ISSN 1335-440X

Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja. Dostupné na: <<http://www.tur.vlada.gov.sk/data/files/950.pdf>>. [accessed 20.11.2019].

Schniererová, D., (2019). Na reťazce tlačí štát pre odpad. (2019) In *Denník SME*, roč. 27, vyd. 7.11.2019 ISSN 1335-440X

Offertálová, M. (2017). *Trvalá udržateľnosť ako súčasť firemnej stratégie*. Dostupné na: [http://www.enviro.sk/33/trvala-udrzatelnost-ako-sucast-firemnej-strategie-uniqueiduchxzASYZNbdCMBzlaYfeCh6xfnF5A3-pDA8L\\_IQVrM/](http://www.enviro.sk/33/trvala-udrzatelnost-ako-sucast-firemnej-strategie-uniqueiduchxzASYZNbdCMBzlaYfeCh6xfnF5A3-pDA8L_IQVrM/) [accessed 20.11.2019].

O udržateľnom podnikaní. Dostupné na: <<http://www.ekologika.sk/o-udrzatelnom-podnikania.html>> [accessed 20.11.2019].

Prírodný kapitalizmus. Dostupné na: <<http://www.ekologika.sk/prirodny-kapitalizmus.html>> [accessed 20.11.2019].

## Contact

### Jana Kissová

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: jana.kissova@euba.sk



## **Creative Industry and Measurement of its Impact on the Economy Performance in the Slovak Republic and in Slovenia**

**Mária Kmety Barteková – Helena Majdúchová**

### ***Abstract***

*The aim of this paper is to assess and demonstrate the economic contribution and potential of the creative industry in Slovakia and Slovenia, including the effect of this industry on economic growth, jobs, and investment, through the assembling of industry datasets in excel format. As a new and unconventional sector of the economy, the creative industry has been hampered by a lack of reliable and universally understood data. But changes are now being made. The lack of a transparent method for classifying creative industry and occupations held back the development of any international standard, resulting in different classifications being used in different countries. We examined the relationship between the turnover of the creative industry' entities and the number of the persons employed by the creative industry in the Slovak Republic. There is a very strong positive correlation (0.98) between those two variables tested by the statistical software PSPP. In case of Slovenia, we found out just a very weak positive correlation (0.13) between the turnover and the number of persons employed by the creative industry.*

***JEL classification:*** O10, Z10, Z19

***Keywords:*** Creative economy, Creative Industry, Employment, Measurement, Turnover

### **1 Introduction**

Twenty years later, the concept of the 'creative industry', and their importance, is recognised by almost every government in the world and is beginning to give way to a much more inclusive idea of a wider 'creative economy'. Of course, the desire to define specific industries as 'creative' persists, and will no doubt continue to be so.

In many EU cities and regions, investments in creative industries (CIs) already have a significant impact on smart, sustainable and inclusive growth. According to the European Parliament's report on EU policy for cultural and creative industries (June 2016), Creative Industries (CCIs) have become high-capacity engines for economic growth, representing 11.2% of all private enterprises and 7.5% of all employed persons. Beyond their significant economic contribution, CIs have built a bridge between arts, culture, business and technology. Indeed, these industries have a multiple role to play in unlocking the creative and innovative potential of a region (Cerisola, 2018), as they:

- are vital for the emergence of new economic activities and the creation of new and sustainable job opportunities;
- have the potential to increase the quality of life in urban and rural areas and to make Europe and its regions more attractive places in which to invest and work;
- contribute to the social integration of marginalised groups of the population and have widely ranging social impacts, particularly in terms of social regeneration or social cohesion;
- are catalysts for structural change and diversification in many industrial zones and rural areas with the potential to rejuvenate economies, stimulate innovation and contribute to growth;
- constitute a powerful magnet for tourism, generate a creative buzz, attract talent and contribute to changing the public image of regions and cities;

- have potential in generating social demand, engaging the public and addressing social concerns in rapidly growing markets, such as those relating to energy, recycling and biotechnology, aging and health.

As there is no specific definition of the cultural industries in Slovenia yet, nor any specific overall legal framework within which the Slovenian cultural industries can be promoted and developed. There is no programmed and systematic support for the cultural industries in Slovenia, though some attempt to design strategies has been made in the context of the National Programmes of Culture conceived by the Ministry of Culture. Although the Slovenian Ministry of Culture published a booklet entitled “Cultural and Creative Industries—Slovene Style” in December 2010, in which measures for supporting cultural industry are listed, a comprehensive strategy for the development of creative industries in Slovenia is still lacking (Ursic, 2016). A sound analytical foundation that would allow for reasonable development of effective measures to support businesses in these industries has not yet been built.

CIs represent for almost 9% of all businesses the Republic of Slovenia and employ more than 3% of all employees in the year 2015. The role of CIs is even more important in the Ljubljana urban region (LUR) since they represent more than 11% of all businesses and employ more than 4.5% of all employees. In the LUR is concentrated more than 40% of all enterprises in the field of CIs in Slovenia. CIs are of particular interest because they are one of the fastest growing sectors in the world and are expected to be resistant to the recession (Bradač Hojnik & Rebernik, 2014). Unfortunately, the recent analysis showed that in Slovenia this is not so and that the CIs during the crisis fare even worse than the average. In the period from 2009 to 2015 both total revenue and number of employees in CIs steady decreasing trend.

Indicators relating to these outcomes can be grouped according to the broad categories of benefit that a policy initiative or strategy has been designed to achieve (Paris & Sihem, 2019). How can these hoped-for benefits be interpreted within the overarching context of the contribution of culture to sustainable development, and why are the indicators listed below relevant? We can distinguish a number of different outcomes for a policy initiative; in fact, many initiatives might have multiple objectives, and in these cases more than one outcome might be important. The outcomes and their corresponding indicators may be grouped into the four following sustainable development categories:

- **Economic:** An outcome of primary importance may be the boost to the local economy generated by the cultural industries, reflected in such indicators as the value of regional output, employment, business investment, skills development in the workforce and growth in tourism; in addition, outcomes relating to the distribution of the benefits of economic growth might be of concern, such as progress towards poverty alleviation.
- **Social:** Indicators relating to social outcomes revolve around the central notion of social cohesion and the contribution that the creative economy can make to promoting an intercultural dialogue, celebrating cultural identity, strengthening social capital and protecting human rights; education can also be seen as an indicator of outcomes laying the foundation for future social progress.
- **Cultural:** Advancement of community well-being through the active participation of citizens in artistic and cultural consumption, production and participation may be an important outcome from development of the creative economy; indicators in this group also relate to the sorts of intrinsic benefits that the arts can yield.
- **Environmental:** The indicators in this category highlight the important links between culture and the environment in the context of sustainable development; these outcomes reflect not only awareness-raising in the community, but also benefits to be derived from

the close relationships between culture, traditional knowledge and the management of natural resources.

## **2 Data and Methodology**

To provide better insights into creative industry in Slovenia and Slovakia, we employed simple structural statistics. We chose to analyse characteristics of Slovenian companies (such as turnover, employment, and so on) operating in the creative industry because the empirical evidence about companies in these sectors is limited.

The aim of the paper is to assess and demonstrate the economic contribution and potential of the creative industry in Slovakia and Slovenia, including the effect of this industry on economic growth, jobs, and investment. The data sources are the public available databases provided by Eurostat and Statistical Office of the Republic of Slovenia. In the paper, we articulated the following research questions:

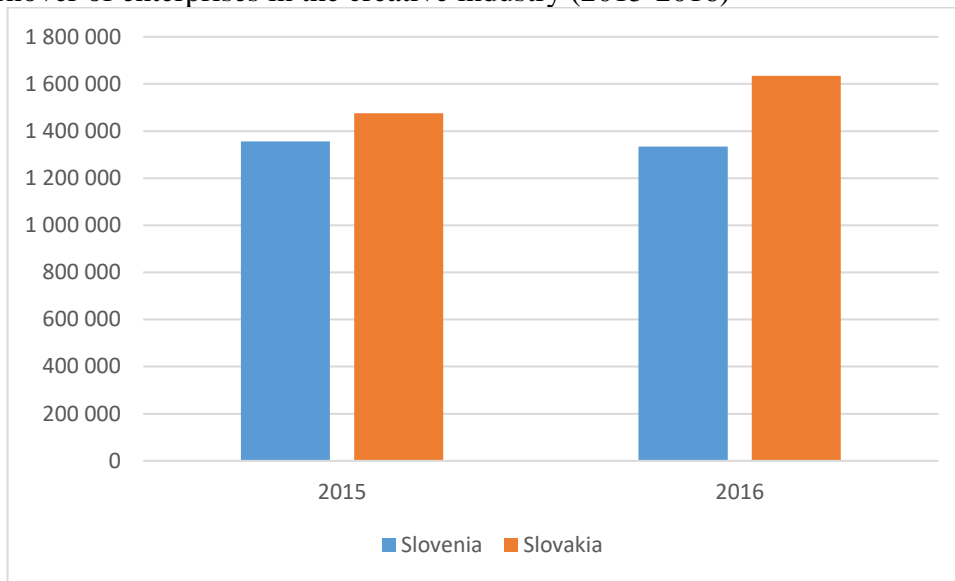
- Research question no. 1: Does any relation exist between the turnover of the creative industry and the number of the persons employed by the creative industry in the Slovak Republic?
- Research question no. 2: Does any relation exist between the turnover of the creative industry and the number of the persons employed by the creative industry in the Slovenia?
- Research question no. 3: What are the differences between the Slovak and the Slovenian creative industry?

To assess the relation between the turnover and the number of persons employed by the creative industry in Slovakia and Slovenia, we use the Pearson correlation coefficient counted by the statistical software PSPP.

## **3 Results and Discussion**

The third group – induced effects – involves growth in spending caused by an increase in a region's revenues (e.g. wages) resulting from the activity of entities of creative industries. This is due to consumer expenses of those working in this sector and living in the region. An impulse is the financial resource that remains in the region and makes room for further economic activities. With the effects described above, entities of the creative industry can contribute to the creation of solid foundations for the development of a country and building its competitive advantage in the European Union's economy. Figure 2 shows turnover of active enterprises in the creative industry in Slovakia and Slovenia. Slovakia and Slovenia are both in the European union and belong to the minor economies in the Europe. GPD per capita of Slovenia is higher than the Slovak one. Both countries are former socialist republics, and both emerged in their modern form in the early 1990s. Slovenia achieved independence from Yugoslavia in 1991, in a relatively bloodless manner after the EU helped to broker a deal. Slovakia was once part of the state of Czechoslovakia. In 1992, the so-called Velvet Divorce split the country into the Czech Republic and Slovakia. Slovenia is the smaller country in comparison with Slovakia and it was reflected in the performance of the creative industry in total. Turnover of Slovak active enterprises had been higher in both years (2015 and 2016).

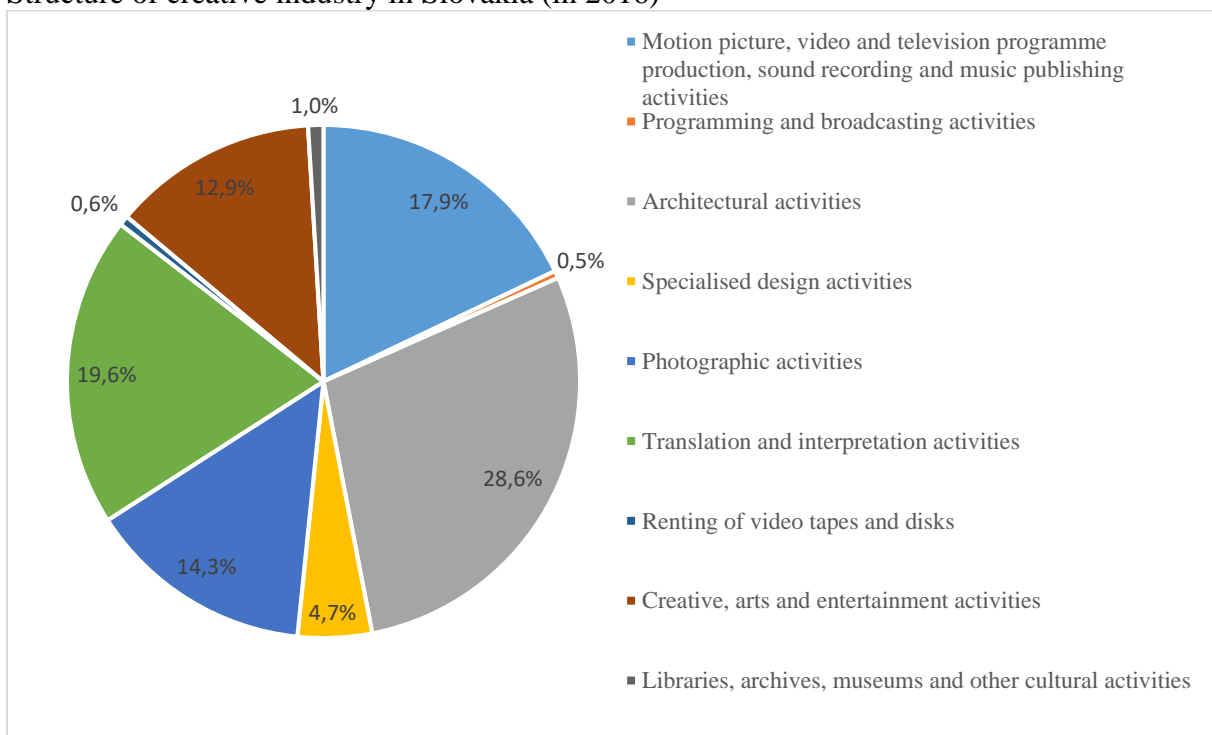
**Figure 2**  
Turnover of enterprises in the creative industry (2015-2016)



Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

The highest share in the Slovak creative industry had the architectural activities in 2016 (figure 3). The translation and interpretation activities had the second position with 19.6 % industry share (Eurostat, 2019 a). The latest data are not available in the Eurostat database.

**Figure 3**  
Structure of creative industry in Slovakia (in 2016)



Source: own processing, data extracted from database of Eurostat.

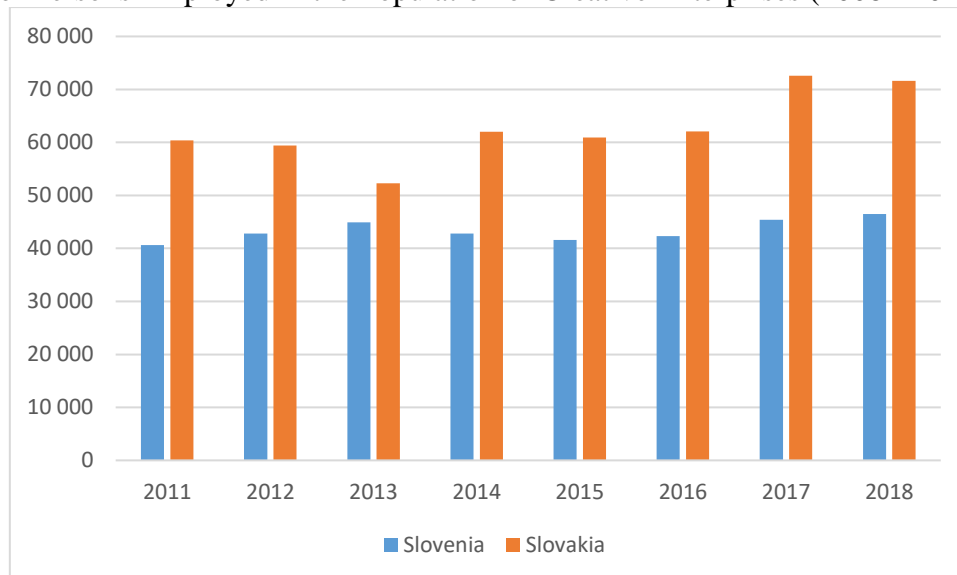
One can see that the total number of employees in the creative industry is almost the same. In 2016, SMEs employed a high share of the EU-28 workforce for a range of creative activities, including: 97.9 % for specialised design activities, 96.7 % for photographic activities, 86.8 % for printing and the reproduction of recorded media, and 79.0 % for motion picture, video and

television programme production, sound recording and music publishing activities. A closer examination reveals that a majority of the EU-28 workforce in photographic activities (82.9 %) and in specialised design activities (74.8 %) was employed by micro enterprises (that had less than 10 persons employed).

By contrast, programming and broadcasting activities were dominated by large enterprises (employing 250 persons or more). Large enterprises accounted for almost two thirds (65.5 %) of the EU-28 workforce that was employed in programming and broadcasting activities, which was approximately twice as high as the average for the whole of the non-financial business economy (33.4 %). The share of large programming and broadcasting enterprises in value added was even higher, at 78.5 %, compared with an average of 43.7 % across the whole of the non-financial business economy. The same position of Slovakia is in the number of persons employed in the creative industry (Figure 4). Slovenia had reached the lower employment in the creative industry than in Slovakia.

**Figure 4**

Number of Persons Employed in the Population of Creative Enterprises (2008 - 2016)

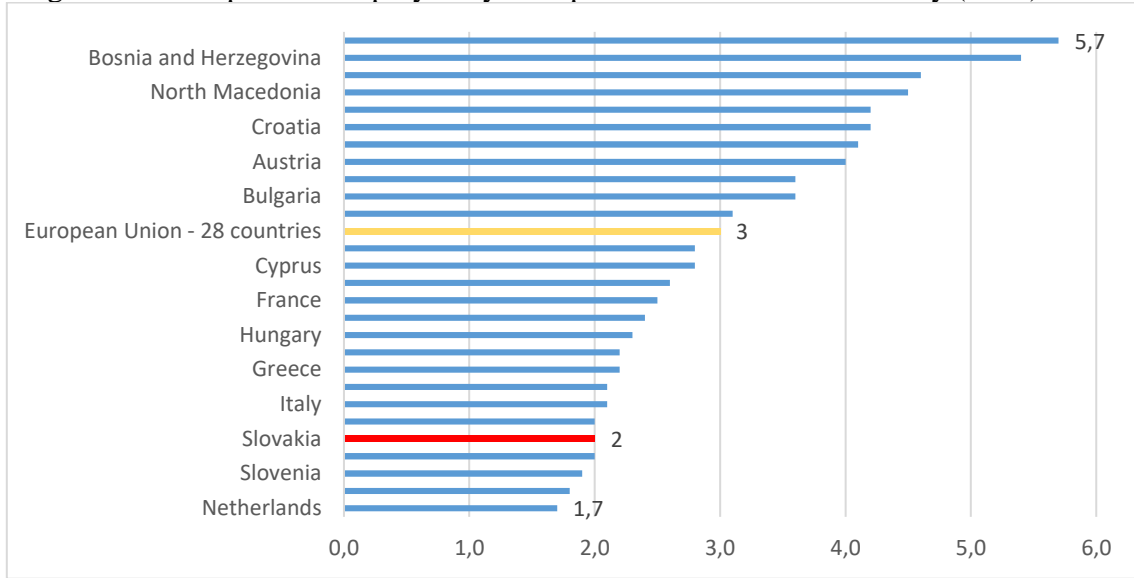


Source: own processing, data extracted from database of Eurostat.

Mostly, the active enterprises in the creative industry belong to the small businesses (Rybárová, Štetka & Šagátová, 2019). Small and medium-sized enterprises (SMEs) are regarded as essential for the economic well-being of the European economy, driving job creation; they play a prominent role in EU policy developments. SMEs (in other words, enterprises with fewer than 250 persons employed) tend to dominate the vast majority of creative industry within the EU-28, while large enterprises (with 250 or more persons employed) played an important role for programming and broadcasting activities.

**Figure 5**

Average number of persons employed by enterprises in the creative industry (2016)

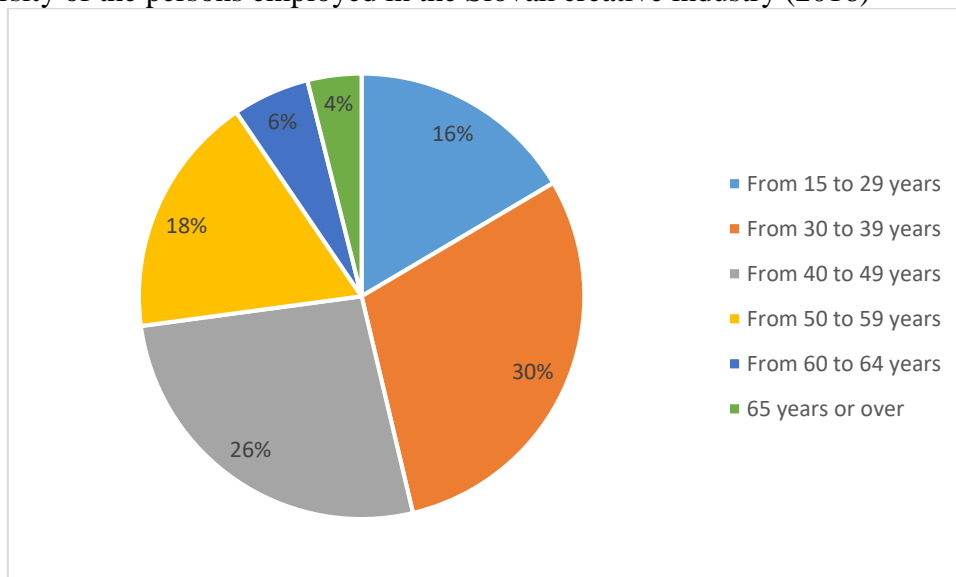


Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

The employment rate has increased in all Member States since the beginning of the recovery. All the main demographic groups saw gains in employment in 2017. The employment rate increased for all the most relevant age and gender groups. As in recent years, older workers led the increases. The youth employment rate grew at roughly the same pace as the rate for prime age workers. Since 2008 three main trends have arisen: older workers have strongly led the increase in employment, youth employment has not yet recovered from the crisis and women have increased their employment rate while the rate for men has remained almost unchanged. Figure 6 showed the age diversity of the persons employed by the creative industry enterprises in Slovakia. More than a half of all persons working in the Slovak creative industry are from 30 to 49 years old.

**Figure 6**

Age diversity of the persons employed in the Slovak creative industry (2016)

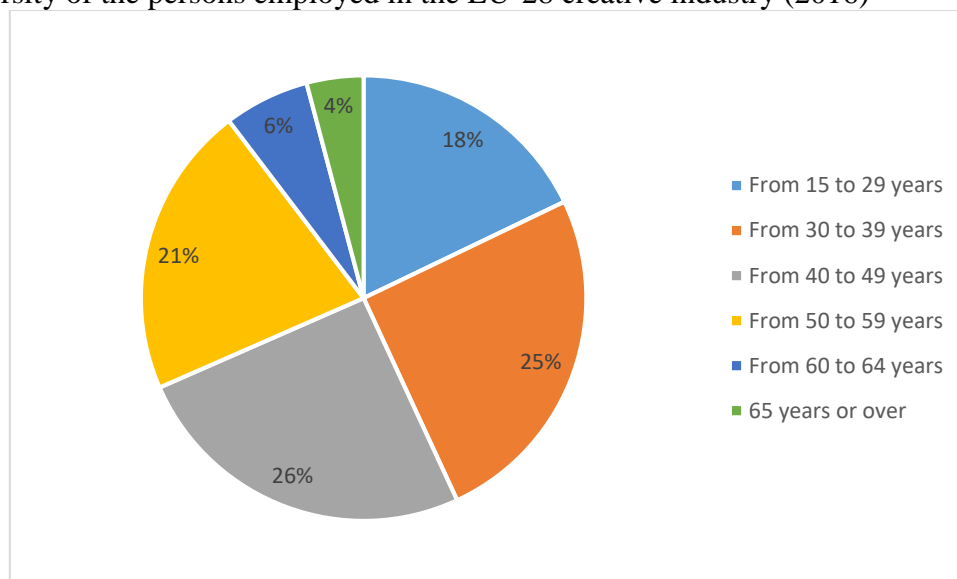


Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

EU employment is at an all-time high. In 2019 almost 231 million people were in employment, an increase of 12.5 million since 2002. This is mainly due to a strong increase in female employment, population growth and increased employment rate of older workers. The number of employees has increased significantly (+20.2 million people in the same timespan). Age groups of the employees in the EU-28 are illustrated in the figure 7. In comparison with the Slovak age diversity in the creative industry, one can see that in the EU-28 there is a higher share of employees in the age between 50 and 59 years and same as in case of the age group from 15 to 29 years.

**Figure 7**

Age diversity of the persons employed in the EU-28 creative industry (2016)



Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

Due to the positive economic development during last 5 years in the Slovak Republic the total turnover of the creative industry entities was increasing (Eurostat, 2019 b). The same trend was shown in the employment of persons in the Slovak creative industry. Pearson's correlation coefficient is very close to 1 (shown in Table 1), then it said to be a perfect correlation: as one variable increases, the other variable tends to also increase. The lower level of significance is caused by the relatively small data sample.

**Table 1**

Relation between the turnover of the creative industry and the number of the persons employed by the creative industry in the Slovak Republic

		<i>Turnover_SK</i>	<i>Employment_SK</i>
<i>Turnover_SK</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1,00	,98
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,121
<i>Employment_SK</i>	<i>Pearson Correlation</i>	,98	1,00
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,121	

Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

Unemployment rate in Slovenia decreased to 7.4 percent in August of 2019 from 8 percent a year earlier, as the number of unemployed fell by 4,376 to 71,544 while employment rose by 20,732 to 893,180. Considering the first eight months of the year, 45,628 persons were officially registered as newly unemployed, 4.6 percent less than in the same period a year ago. Among the newly unemployed, 26,816 were unemployed due to expiration of the fixed-term

employment, 3,903 were seeking for a first job and 6,736 were jobless due to permanent redundancies and bankruptcies. In July, the jobless rate was also 7.4 percent. Unemployment Rate in Slovenia averaged 11.46 percent from 1991 until 2019, reaching an all time high of 15.50 percent in October of 1993 and a record low of 6.30 percent in September of 2008.

Table 2 presents the results of the Pearson's correlation analysis provided by the statistical software PSPP. The value of Pearson's correlation coefficient is very low at the level 0.13, which means very weak positive correlation or association between the turnover and the employment of the creative industry entities in Slovenia. Limitations of our research are caused by the short period of time for measuring the variables as turnover or employment of the creative industry entities.

**Table 2**

Relation between the turnover of the creative industry and the number of the persons employed by the creative industry in Slovenia

		<i>Turnover</i>	<i>Employment</i>
<i>Turnover</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1,00	-,13
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,813
<i>Employment</i>	<i>Pearson Correlation</i>	-,13	1,00
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,813	

Source: own processing, data extracted from Eurostat database.

Direct impacts on the Slovak as well as the Slovenian economy include:

- Job creation – most entities operating in the creative sector render services to their customers, so the coincidence of the time and place of performance with the time and place of consumption (purchase) characteristic of them means that this sector creates jobs close to consumers, mostly in the country (or region). Moreover, the inability to store cultural services and the individual nature of a service and the local nature of its provision cause creative-sector workers to be required to possess specific, often high, qualifications (Cerisola, 2019; Šagátová & Rybárová, 2018).
- Complementarity – the creative sector is complementary to other sectors of the economy, which means that it creates a climate conducive to the development of other areas of the national economy; creative industries usually attract investment in catering, tourism and trade (Throsby, 2001).
- Tax revenues – an actively operating branch of creative industries contributes to more taxes flowing to the central and local budgets, e.g. the visitors' tax, market dues, the real-estate tax, personal income and corporate income taxes, the goods and services tax (VAT).

Indirect effects or impacts include the following factors: a promotional factor that makes a given area(country or region) distinguishable from other places in the offer addressed to tourists, investors or people looking for a place to live; a factor reinforcing locational attractiveness, which enables attracting entities that make use of the creativity potential and look for a wide offer of leisure-related services for their employees; a factor activating the community by creating new market niches not only for local entrepreneurs but also for non-



profit, e.g. socially oriented, activities; and a factor revitalising the local urban fabric by stimulating social transformations in selected regions (Šagátová, 2019; Florida, 2014; Lemmetyinen, 2019).

#### 4 Conclusion

The term ‘creative industry’ began to be used about twenty years ago to describe a range of activities, some of which are amongst the oldest in history and some of which only came into existence with the advent of digital technology. Many of these activities had strong cultural roots and the term ‘cultural industry’ was already in use to describe theatre, dance, music, film, the visual arts and the heritage sector, although this term was itself controversial as many artists felt it demeaning to think of what they did as being, in any way, an ‘industry’. Nowadays, the concept of the ‘creative industry’, and their importance, is recognised by almost every government in the world and is beginning to give way to a much more inclusive idea of a wider ‘creative economy’. Many countries as well as Slovakia and Slovenia recognise that the combination of culture and commerce that the creative industry represents is a powerful way of providing a distinctive image of a country or a city, helping it to stand out from its competitors.

An impulse is the financial resource that remains in the region and makes room for further economic activities. With the effects described in this paper, entities of the creative industry can contribute to the creation of solid foundations for the development of a country and building its competitive advantage in the European Union’s economy. Due to the positive economic development during last 5 years in the Slovak Republic the total turnover of the creative industry entities was increasing and followed by the employment of persons in the creative industry. Pearson’s correlation coefficient is very close to 1, then it said to be a perfect correlation. The lower level of significance is caused by the relatively small data sample.

#### Acknowledgement

This paper is an outcome of the research project VEGA n. 1/0340/19 “The Entrepreneurial Dimension of Creative industries in the Context of Innovation and Smart Growth” in the range of 100%.

#### References

- Bradač Hojnik, B.-Rebernik, M. (2014). Insight into creative and cultural industries in Slovenia. *Business Management Dynamics*, Vol. 3, Issue 9, pp. 10-15. ISSN 2047-7031.
- Cerisola, S. (2019). A new perspective on the cultural heritage–development nexus: the role of creativity. *Journal of Cultural Economics*, Vol. 43, Issue 1, pp. 21-56. ISSN 0885-2545.
- Cerisola, S. (2018). Creativity and local economic development: The role of synergy among different talents. *Papers in Regional Science*. Vol. 97, Issue 2, pp. 199 – 209. ISSN 1435-5957.
- Eurostat. (2019) a. *Number and average size of enterprises in the cultural sectors by NACE Rev. 2 activity*.
- [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=cult\\_ent\\_num&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=cult_ent_num&lang=en), [accessed 8.9.2019].

Eurostat. (2019) b. *Value added and turnover of enterprises in the cultural sectors by NACE Rev. 2 activity*. <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, [accessed 8.9.2019].

Florida, R. (2014). The Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly*. Vol. 28, Issue 3, pp. 196-205. ISSN 08912424.

Lemmettyinen, A. (2019). Entrepreneurship in culture and creative industries: Perspectives from companies and regions. *International Small Business Journal – Researching Entrepreneurship*. Vol. 37, Issue 4, pp. 417-418. ISSN 02662426.

Paris, T. - Sihem, B. M. -J. (2019). The process of creation in creative industries. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 28, Issue 3, pp. 403-419. ISSN 1467-8691.

Rybárová, D. - Štetka, P. - Šagátová, S. (2018). Influence of Innovation Activity on Company Performance. In *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. Varazdin, Croatia: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, pp. 53-60. ISSN 1849-7535.

Šagátová, S. - Rybárová, D. (2018). Opportunities for the Development of Human Capital in the Enterprise. In *Stabilization of Human Capital in Slovak Enterprises as an Immanent Determinant of their Success, Competitiveness and Sustainable Development: Research Papers*. Brno, Czech Republic: Masaryk University, pp. 109-117. ISBN 978-80-210-9172-6.

Šagátová, S. (2019). Development of Cultural and Creative Industry in EU Countries. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019: zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava, Slovakia: Vydavateľstvo EKONÓM, pp. 404-410. ISBN 978-80-225-4618-8.

Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. ISBN 0 521 58639 9.

Ursic, M. (2016). Characteristics of spatial distribution of creative industries in Ljubljana and the Ljubljana region. *Acta Geographica Slovenica-Geografski Zbornik*. Vol. 56, Issue 1, pp. 76-88. ISSN 1581-6613.

## Contact

### **PhDr. Mária Kmetý Barteková, PhD.**

University of Economics in Bratislava  
Faculty of Business Management  
Department of Business Economy  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovak Republic  
e-mail: maria.bartekova@euba.sk

**prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.**  
University of Economics in Bratislava  
Faculty of Business Management  
Department of Business Economy  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovak Republic  
e-mail: [helena.majduchova@euba.sk](mailto:helena.majduchova@euba.sk)

**Podnikové stratégie v kreatívnych odvetviach v kontexte paradigmy  
profesie manažér**  
**Business strategies in creative industries in the context of the paradigm  
profession manager**

**Andrej Kovalev**

**Abstract**

*Some people regard creativity and business as being like oil and water –they just don't mix. They think it's a question of choosing between creativity or business. I disagree. The challenge for creative people when planning a business is to combine skilfully the creativity and best business ideas, so as to turn creative talent into income streams. Successful creative entrepreneurs embrace both creativity and business. The art of business is to select from a palette of infinite choices to draw together specific products or services, with specific customers' needs, in a way that adds up financially. The resulting picture is a unique formula for a successful enterprise. Naturally, creative businesses tend to have a high concentration of new ideas in their product or service. Successful organisations of all kinds combine all the essential business elements creatively. Successful creative enterprises need to have a creative product or service; they also need to invent a special and workable formula of all the essential ingredients of business. Crucially, this is not a 'compromise' between creativity and business – it's a matter of getting the best of both worlds.*

**JEL classification:** M12, O15, N71

**Keywords:** management, strategy, creative industry

## **1 Úvod**

Napriek kolosálnej dôležitosti, evidentnosti a rozšírenej prítomnosti manažmentu, si myslíme, že manažment ako profesia v podnikateľskej sfére sa neraz chápe a interpretuje nie celkom prehľadne. Pracovné ponuky na pozíciu manažér pestria takou náplňou práce a takými informáciami o pracovnom mieste, ktoré sú niekedy v rozpore so základnými funkciami a klasickými úlohami subjektu riadenia. V úvodnej časti predkladaného príspevku sa pokúsime v historickom priereze prezentovať názory známych klasikov manažmentu na povinnosti a zameranie pracovnej pozície manažér. V nasledujúcej časti zvyrazníme pyramidálnu sústavu podnikových stratégií, ktoré je možné aplikovať v odvetviach kreatívneho priemyslu. V záverečnej časti

## **2 Paradigma profesie manažér**

Teoretické základy moderného manažmentu pochádzajú z 19. storočia, z „éry strojov“, aj keď praktické aspekty riadenia majú oveľa staršie historické korene. Rozsah prác na konci 19. začiatku 20. storočia nútil vedenie amerických spoločností využívať nové metódy kontroly a organizácii práce. Tieto metódy boli povolať na zmenu systému prijímania rozhodnutí, zakladajúceho na úsudkoch a odhadoch robotníkov a kontrolórov na spoľahlivejší systém, neskôr získavší pomenovanie vedecký manažment. Dôsledkom týchto zmien došlo k nárastu počtu profesionálnych vedúcich, najmä v strojárskom odvetví, ktorí sa združovali v Americkom zväze strojárskych inžinierov (ASME), založenom v roku 1880. Zhromaždenie členov zväzu sa konalo v Stevens Institute of Technology. Ako zdôrazňoval Wren (1994), cieľ ASME spočíval vo „výmene skúsenosti v sfére továrenskej výroby a postpoch riadenia, čím zatiaľ opovrhujú iné inžinierske zväzy“, (napr. Americký zväz stavebných inžinierov (ASCE)

a Americký inštitút banských inžinierov (AIME)). Na schôdze ASME, ktoré sa konalo v Chicagu v roku 1886, Henry Town, jeden zo zakladateľov zväzu prezentoval svoj príspevok „Inžinier v úlohe ekonóma“. Town bol zástancom organizovanej výmeny riadiacimi skúsenosťami medzi riadiacim personálom rôznych spoločností a vyzýval ASME vytvoriť ekonomickú sekciu, ktorá by sa zaoberala zodpovedajúcimi problémami. Sheldrake (2011) písal: „Už sú nahromadené veľmi bohaté skúsenosti v oblasti riadenia výroby, avšak tieto skúsenosti neboli doteraz podané aspoň trochu v písomnej forme a každá stará spoločnosť je riadená svojim vlastným spôsobom, nezískava pritom prakticky žiadnu výhodu z toho, že popri nej pôsobia podobné spoločnosti a neodovzdáva im vlastné skúsenosti. Pritom každá nová spoločnosť začína de novo a s veľkým úsilím vynakladá na získanie týchto skúseností nemalé zdroje, postupne rozvíja vlastný viac-menej dokonalý systém závislý od talentu jeho vedúcich a prakticky nenadobúda úžitok od analogických skúseností od iných spoločností. Samozrejme podobný stav vecí nemôže byť uznaný za normálny a musí byť napravený. Avšak nástroj na jeho nápravu nemôže byť získaný prácou len samotných „biznismenov“, úradníkov alebo účtovníkov, môže byť nájdený len tými odborníkmi, ktorí ovládajú oba aspekty, t.j. technický a organizačný, a to vo všetkých kardinálnych otázkach. Týmto daný nástroj môže byť získaný odborníkmi, ktorí majú inžinierske vzdelanie alebo skúsenosti v oblasti inžinierskej práce, najmä strojárskymi inžiniermi. Ak je to tak, tak prečo nemôže byť nájdené Americkým zväzom strojárskych inžinierov?“

Idea Towna nebola ocenená ASME patričným spôsobom ale bez pochyby mala ten istý zmysel ako princípy následne prijaté Fredericom Winslow Taylorom a jeho stúpenkami. Najmä jeho práce položili základný kameň pre väčšinu praktických riadiacich postupov 20. storočia. Náplňou práce manažérov podľa F.W.Taylor (2008) bolo skúmanie charakteru, prostredia a ukazovateľov výkonu každého zamestnanca z pohľadu zistenia obmedzujúcich faktorov, ale čo je dôležitejšie - odhalenie príležitostí pre rozvoj.

Stafford Beer (1967) vo svojej knihe „Veda o riadení“ zdôrazňoval, že existuje niekoľko typov činností organizátora (pod pojmom organizátor rozumieme človeka, ktorého hlavnou úlohou je optimálna organizácia riadenia systémov). V súčasnosti pod touto funkciou rozumieme pracovnú pozíciu - manažér. Avšak úlohy riadenia bezpochybné vyžadujú od manažéra tieto rozsiahle vedomosti a schopnosť analyticky myslieť:

- Predovšetkým, manažér by mal vedieť naformulovať stratégiu. Pričom vykonáva svoju funkciu v rámci koncipovanej stratégie, ktorú mu diktuje riaditeľstvo organizácie alebo vlastnicke štruktúry. Fakt zostava faktom - manažér pri výkone svojej práce musí samostatne vypracovávať stratégiu na určitej úrovni.
- Po druhé, manažér musí prijímať rozhodnutia vzhľadom k obmedzeniam, ktoré ukladá podniková stratégia. Väčšinou sa stretáva s potrebou prijímať množstvo drobných rozhodnutí, ktoré v konečnom dôsledku privádzajú k úspechu alebo k neúspechu tej veci, za ktorú nesie zodpovednosť.
- Po tretie, manažér, ktorý formuluje stratégiu a využíva ju na prijatie adekvátnych rozhodnutí nemôže dosiahnuť žiadny výsledok ak nemá k dispozícii aparát pre realizáciu prijatých rozhodnutí. Taký aparát môže existovať nezávisle od manažéra, ale ak pristupuje k výkonu získava pod svoje vedenie pracovníkov, útvary apod. Závisí od samotného manažéra ako bude riadiť tento aparát. Manažér môže získať čísla a nevedieť ako ich využiť. Môže postaviť pracovníkov tak, že tí ho nikdy nebudú úplne podporovať. Na základe tohto môže konštatovať, že manažér musí niest' personálnu zodpovednosť za ten spôsob riadenia, ktorý si vybral.

Vypracovanie stratégie, prijímanie rozhodnutí a riadenie sú tie funkcie, ktoré musí plniť každý manažér. Čo by sa nepísalo o „tvrdom charakte“ alebo „umení riadiť“, týmito

vlastnosťami nie možné nahradiť komplexný tripartitný prístup, prednosti ktorého sú zrejme najmä z dlhodobého hľadiska.

Podľa Chestera Irving Barnarda (1968) funkcie manažéra by sa mali rozširovať na tri rozsiahle zóny, ktoré opísal vo svojej knihe „The Functions of the Executive“ z roku 1938:

1. Vypracovanie a podpora systémov komunikácie, ktorá by zahrňovala aj výber zamestnancov a návrh stimulov nacielených na zvyšovanie efektívnosti, takých ako pracovný postup, poníženie, prepúšťanie a nakoniec postupne vytvorenie neformálnej organizácie.
2. Zabezpečenie organizácii ľudskými zdrojmi a ich efektívnu motiváciu.
3. Formulácia a určenie cieľov a úloh organizácii, čo podľa Ch.I.Barnarda zahrňuje: oboznámenie predstaviteľov nižších úrovní s hlavnými úlohami a základnými riešeniami s cieľom zvyšovania súdržnosti a naučenie ich prijímať koordinačné rozhodnutia.

Peter F. Drucker (2000) vo svojej knihe „The practice of management“ sumarizuje, že od roku 1944, keď sa začal detailne zaoberať činnosťou vedenia spoločnosti General Motors a následne aj prácou manažérov z iných amerických spoločností až do napísania tejto knihy, ktorá uzrela svet v roku 1954, sa pre neho čo raz viac stávalo zrejme, že v tomto období veda o manažmente jednoducho neexistovala. „Všetko čo sme vtedy mali k dispozícii boli nejaké príbehy z praxe manažérov. Nebola poskytnutá ani jedna práca, v ktorej by sa pokúšalo o analýzu, výskum a prezentáciu manažmentu ako samostatnej činnosti so svojím okruhom povinností.“ P.F. Drucker vymedzuje päť základných funkcií manažéra, ktoré v súhrne umožňujú spojenie podnikových zdrojov do živého a rozvíjajúceho sa organizmu:

1. Formulovanie cieľov,
2. Organizačná práca,
3. Motivácia zamestnancov a komunikácia s nimi,
4. Meranie ukazovateľov,
5. Napomáha k rozvoju svojich podriadených

Crainer Stuart (1999) v diele „Kľúčové ideí manažmentu“ poukazuje na to, že manažment je skutočne aktívna činnosť praktického a nie teoretického charakteru. Je spojený s meniacimi sa typmi správania a prebiehajúcimi procesmi, zameriava sa na rozvoj osobností, naplňovanie cieľov a dosahovanie výsledkov.

### 3 Podnikové stratégie v kontexte inovácií a inteligentného rastu

Na základe vyššie uvedenej analýzy nosných funkcií profesie manažment si dovoľujeme zdôrazniť, že jednými z kľúčových kompetencií subjektov riadenia s ďalekosiahlymi následkami je formulácia cieľov v rámci prijatej podnikovej stratégie. Fahey a Randall (2001) uvádzali, že stratégia každej organizácie si musí stanovovať dva ciele: zakladať osnovu pre budúce úspechy a napomáhať lepšiemu pôsobeniu v súčasnom konkurenčnom prostredí ako ostatní.

Na dosiahnutie tejto rovnováhy, manažéri musia v súčasnosti počítať s fundamentálnymi zmenami prebiehajúcimi v konkurenčnom prostredí všetkých odvetví. Obzvlášť to platí pre subjekty kreatívneho priemyslu v kontexte prebiehajúcich inovácií a inteligentného rastu. Tri základné prvky podnikovej stratégie sú: rozsah podnikania, vnímanie podnikania jej záujmovými skupinami a základné ciele podnikania.

1. Každá organizácia určuje **rozsah pôsobnosti** svojej stratégie prostredníctvom výberu produktov alebo služieb orientovaných na konkrétny segment spotrebiteľov. Pri

rozhodovaní o rozsahu podnikania je potrebné predovšetkým určiť, čo môže spoločnosť ponúknuť spotrebiteľom v príslušných geografických regiónoch.

2. Nakoľko agresívne pôsobí spoločnosť na trhu v snahe získať a udržať si zákazníkov v mnohom určuje všeobecný charakter jej stratégie. Pri rozhodovaní o tom ako bude **vnímaná** spoločnosť u stakeholders je potrebné rozhodnúť o miere diferenciácie ponuky tovarov a služieb.
3. Voľba, čo chce spoločnosť dosiahnuť určuje **ciele** jej stratégie. Pri rozhodovaní o cieľoch spoločnosti je potrebné odpovedať na otázku: „aké výsledky musí dosiahnuť spoločnosť?“

Praktická aplikácia základných prvkov podnikovej stratégie poukazuje na to, že existujú rôzne kombinácie rozsahu pôsobnosti, diferenciácie a základných cieľov spoločnosti, ktoré sa následne odzrkadľujú v troch hypotézach stratégií: inovačnej, modernizácie a postupného zdokonaľovania.

### **Inovačná stratégia**

Inovačná stratégia sa buduje okolo nových, „prelomových“ produktov alebo riešení. Táto stratégia vytvára nový „konkurenčný priestor“ alebo trhovú segment. Základnou prednosťou stratégie je to, že ju nemôže napodobniť ani jeden konkurent. Novota stratégie podchycuje všetky základné súčasti: veľkosť podnikania, vnímanie spoločnosti spotrebiteľmi i inými záujmovými skupinami a základné ciele.

Rozsah podnikania sa určuje prostredníctvom nového produktu alebo služby, ktoré sú vnímané trhom ako inovačné, súčasne vytvárajú nový spotrebiteľský dopyt alebo novú funkčnosť produktu alebo služby. Diferenciáciou sa zameriava na transformáciu spotrebiteľského vnímania spoločnosti, produktu alebo služby, dopytu atď. Trhové ciele asociované s inovačnou stratégiou sú takmer vždy nasmerované k vytvoreniu novej formy alebo rôznorodosti hodnôt pre spotrebiteľov. Inovačná stratégia je podmienená „strategickým zámerom“ alebo „strategickou perspektívou“ zameranými na vytvorenie a využitie doteraz neexistujúcej príležitosti, ktorú konkurencia nedokázala identifikovať alebo sa neodvážila nájsť k obvyklej veci iný prístup.

Inovačná stratégia je vhodná ak sa organizácia snaží vyčleniť radu konkurencie a zaujať pozíciu lídra. Spoločnosť je v takom prípade nútená vytvoriť a využiť každú novú trhovú príležitosť. To je dôvodom toho, že inovačná stratégia je spojená so značným rizikom. Každá spoločnosť vyvíjajúca inovačnú stratégiu a jej následnú realizáciu neodvratne naráža na problémy trhu a problémy vlastnej organizácie.

Uvedené aspekty poukazujú na úzke miesta, kde sa vyskytujú ťažkosti spojené s uvedením inovačnej stratégie nasmerovanej na vytvorenie nového trhového prostredia alebo odvetvového segmentu:

- Vytvoriť produkt radikálne odlišujúci sa už od existujúcich.
- Produkt musí mať podstatne väčšiu funkčnosť. Užívatelia produktu musia získať oveľa väčšiu hodnotu, na rozdiel od existujúceho produktu.
- Produkt musí byť základom pre neustále zdokonaľovanie a uplatnenie inovácií. V opačnom prípade stratégia bude „jednorázovou“.
- Produkt musí byť prítiažlivým pre široký okruh spotrebiteľov.

Na strane druhej má organizácia potenciál dosiahnuť nadpriemerné výsledky v odvetvovom podiele a finančných výsledkoch.

## Stratégia modernizácie

Inovačná stratégia vyžaduje, aby organizácia najskôr detailne zhodnotila situáciu, perspektívy a následne vykonávala to, čo sa fundamentálne odlišuje od toho predchádzajúceho. Vzhľadom na vysoké riziko neúspechu alebo dopustenia sa chyby pri osvojovaní nového produktu alebo služby, sformované a zrelé organizácie sa zvyčajne ani nepokúšajú zaoberať inovačnými stratégiami, ale skôr sa usilujú o modernizáciu svojej existujúcej stratégie.

Väčšina nových podnikateľských subjektov na trhu využíva rôznorodosť stratégií konkurentov, ale nevypracováva skutočne inovačné ponuky. Spôsobujú to niektoré faktory. Po prvé, rozšíriť alebo zmeniť existujúcu stratégiu je na intelektuálnej a organizačnej úrovni jednoduchšie. Po druhé, ak je stratégia úspešná z pohľadu trhových ukazovateľov a finančných výsledkov je prirodzené, že spoločnosť sa bude snažiť „maximálne dlho viesť na kľúčovej stratégii“. Po tretie, osobné a organizačné riziko spojené s premenou existujúcej stratégie je oveľa nižšie z krátkodobého pohľadu.

Všetky modifikácie stratégie modernizácie majú všeobecné charakteristiky. V každej z nich rozsah, vnímanie spoločnosti záujmovými skupinami a ciele sú podstatne modifikované, ale radikálne sa nemenia. Aj napriek tomu, že také zmeny môžu byť dostatočne širokými, základnou platformou pre uskutočňovanú modernizáciu zostáva existujúca produkcia alebo služby. Manažéri aktívne hľadajú nové príležitosti:

- Rozširujú, zlepšujú a adaptujú existujúci tovarový sortiment.
- Vyhľadávajú nových spotrebiteľov.
- Agresívnejšie sa správajú voči konkurentom.
- Menia vnímanie spoločnosti u spotrebiteľov cestou prechodu od nepatrnej diferenciácie k blízkeho kontaktu so zákazníkom alebo novým formám vzájomných vzťahov s rôznymi záujmovými skupinami.

Stratégia modernizácie poskytuje nové príležitosti spojené s produktmi, spotrebiteľmi, technológiami alebo kompetenciami, ktoré spoločnosť už má vo svojom arzenáli, ale neprechádza nad rámec svojho podnikania.

## Stratégia nepatrných zmien

Stratégiu nepatrných zmien (postupného zdokonaľovania) spravidla využívajú organizácie, ktoré nie sú schopné alebo nechcú využívať inovačnú stratégiu alebo stratégiu modernizácie. Táto alternatívna stratégia predpokladá postupné neroziahle zmeny v rozsahu podnikania, vnímaní spoločnosti spotrebiteľmi a cieľoch. Spoločnosť sa skôr prikláňa k nepatrným zmenám v existujúcom sortimente, postupne rozširuje okruh spotrebiteľov, konkuruje menej agresívnymi metódami a zľahka mení ciele, ktoré sa snaží dosiahnuť. Túto stratégiu autori definujú ako „realizáciu pôvodných operácií vo väčších objemoch a s nepodstatnými zmenami vo využívaných procesoch“.

Spoločnosť často využíva stratégiu nepatrných zmien ak realizuje produkciu alebo služby, ktoré majú na trhu úspech, disponuje určitým trhovým podielom. Marža má spravidla rastúci trend, pričom súper s ňou nemôžu vážne v jednotlivých segmentoch konkurovať. Umožňujú to stabilné vonkajšie podmienky v odvetví: konkurenčný kontext alebo odvetvový segment sa mení relatívne pomaly, nové produkty alebo služby sa neobjavujú, spotrebiteľské požiadavky sa nemenia, základné dodávateľské a odbytové kanály sú pôvodné.

Na strane druhej, tendencie charakteristické pre globálne podnikateľské prostredie v konečnom dôsledku robia stratégiu nepatrných zmien čoraz menej prítiažlivou, najmä pre spoločnosti, ktoré sa snažia získať pozíciu odvetvového lídra alebo zvýšiť svoj trhovú podiel. Ide o tieto tendencie:



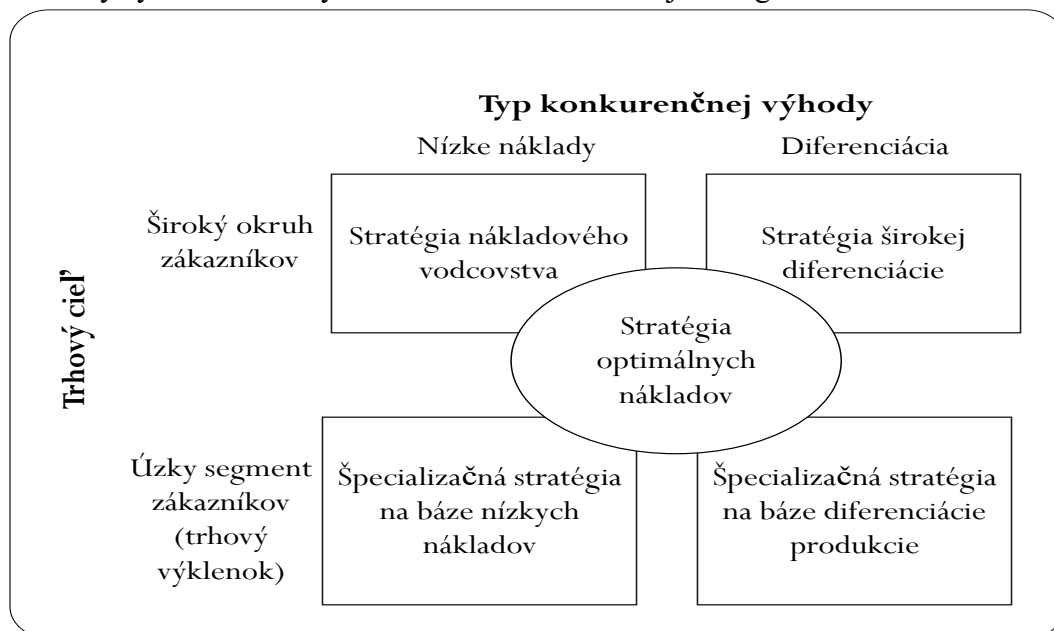
- čoraz viac diverzifikovaná produkcia a konvergencia technológií,
- stieranie tradičných hraníc medzi odvetvami,
- globálna konkurencia,
- rýchle starnutie informácií,
- rastúca vzájomná závislosť účastníkov na trhu,
- rast profesionality,
- zväčšovanie sociálnych rozdielov.

Ak noví konkurenti uplatňujú inovácie kontexte inteligentného rastu a doterajší konkurenti inovujú svoje podnikanie, každý podnik, ktorý zvolí stratégiu postupného zdokonaľovania skutočne stavia svoju existenciu do pochybností.

Vo svojej publikácii Thompson a Strickland (2001) čiastočne modifikovali systém základných konkurenčných stratégií podľa Portera.

### Obrázok 1

Modifikovaný systém základných variantov konkurenčnej stratégie



Zdroj: Thompson, A. - Strickland, A. (2001). *Strategic Management. Concepts and Cases*. McGraw-Hill. 2001. s. 166.

Podľa vyššie uvedených úvah najvhodnejšou stratégiou pre podniky pôsobiace v odvetviach kreatívneho priemyslu sa javí stratégia špecializácie, ktorá sa zakladá na diferenciácii ponúkanej produkcie alebo služieb a zároveň sa sústreďuje na úzky segment zákazníkov a vytlačenie konkurencie v dôsledku ponuky tovarov alebo služieb lepšie uspokojujúcich potreby spotrebiteľov.

### 4 Záver

Na základe vyššie uvedených preddispozícií si dovoľujeme vysloviť názor, že najefektívnejšou podnikovou stratégiou pre podniky pôsobiace v kreatívnom priemysle je inovačná stratégia. Pomocou tejto stratégie manažment kreatívnej spoločnosti môže určiť víziu a hodnoty spoločnosti a naformulovať unikatný podnikateľský model. Tento unikatný kreatívny podnikateľský model je istým vzorcom pre úspešné kreatívne podnikanie. Na jednej strane zahŕňa analýzu všetkých príležitostí v oblasti kreatívnych produktov a služieb, na strane druhej prízvukuje potrebu výskumu všetkých možných trhových segmentov. Získana matica

ponúka rozsiahly masív možných kombinácií. Kreativita je spravným výberom najlepších výsledkov zo všetkých možných kombinácií produktov/služieb a typov zákazníkov. Úspešné kreatívne podnikanie budú postavené na výrobe produktov alebo služieb precízne vybraným klientom. Kreatívne podnikanie umožní otvoriť vlastný kreatívny potenciál bez kompromisov a s dosiahnutím podnikateľského úspechu.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0340/19 „Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Drucker, P.F. (2001). *The essential Drucker*. Selection from the management Works of Peter F. Drucker. HARPERBUSINESS 2001. ISBN 0-0662-1087-9.

Barnard, CH.I (1968). *The Function of the Executive*. Harvard University Press. London, 1968. ISBN 0-674-32803-5

Beer, S. (1967). *Management science*. Aldus Books. London. 1967. ISBN 978-0490001015

Drucker, P.F. (2000). *The practice of management*. Wiliams Publishing. 2000. ISBN 5-8459-0085-9

Fahey L. – Randall, R. (2001). *The Portable MBA in Strategy*. John Wiley & Sons, 2001. ISBN 0-47119-708-4

Sheldrake, J. (2011). *Management Theories: From Taylorism to Japanization*. Piter. Petrohrad, 2011. ISBN 5-318-00028-2

Stuart, C. (1999). *Key management ideas. The ideas that changed the world of management*. Pearson Education Limited. 1999. ISBN 0-273-63808-4

Taylor, F.W. (2008). *The Principles of Scientific Management*. Forgotten Books. 2008. ISBN 978-1-60680-112-3

Thompson, A.A – Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management. Concepts and Cases*. McGraw-Hill. 2001. ISBN 0-0723-1499-0

Witzel, M. (2010). *Management History: text and cases*. Routledge, NY. 2010. ISBN 0-203-86686-X

Wren, D.A. (1994). *The evolution of management thought*. John Wiley, 1994. ISBN 0-471-59752-X

## **Contact**

### **Andrej Kovalev**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: andrej.kovalev@euba.sk

## **Komparácia medzinárodných ohodnocovacích štandardov z pohľadu prienikov metodiky ohodnocovania v SR Comparison of international valuation standards from the view of the slovak valuation methodology**

**Milan Kubica**

### **Abstract**

*Expert valuation and valuation of assets is based on the basic principles, methodology and systematics of judicial engineering. Valuation policies and practices, which resembled in many countries, were put into practice in the early 20th century. Valuation as a separate discipline is respected only since the 1930s. However, development, demands and implementation have been carried out in individual countries individually, as the appointment of individual experts, estimators, specific requirements have been set. The submitted paper deals with the comparison of the Slovak real estate valuation rules and the International Valuation Standards and the definition of their relationship and significant differences.*

**JEL classification:** H81

**Key words:** expert, international valuation standards, valuation

### **Úvod**

Rýchly rast medzinárodnej ekonomiky a vysoké tempo globalizácie investičných trhov koncom sedemdesiatych rokov 20. storočia viedli k potrebe harmonizovať ohodnocovacie štandardy na medzinárodné účely. Bez vytvorenia prijateľných štandardov na medzinárodnej úrovni by situácia viedla k zámenám a neúmyselne vzniknuté rozdiely medzi jednotlivými národnými organizáciami by spôsobovali cezhraničnú nekompatibilitu národných metód a techník ohodnocovania.

V podmienkach Slovenskej republiky sa taktiež začali vo veľkej miere využívať tzv. valuácie, ktoré vychádzajú z Medzinárodných oceňovacích štandardov. V nasledujúcich kapitolách sa venujeme porovnaniu oblastí zručnosti a valuácie, t. j. oceňovania z pohľadu Medzinárodných oceňovacích štandardov so zameraním na ohodnocovanie nehnuteľností a stavieb.

### **Znalectvo**

Znalecká činnosť a ohodnocovanie majetku vychádza zo základných princípov, metodiky a systematiky súdneho inžinierstva. Zakladateľ teórie a vedného chápania súdneho inžinierstva, prof. Ing. Jirí Smrček, definoval **súdne inžinierstvo** (v súčasnosti už vedný odbor) takto: „*Súdne inžinierstvo je nová technická disciplína, zaoberajúca sa skúmaním príčin, priebehu a dôsledku negatívnych technických javov všetkých odborov. Jej významným použitím v rámci hľadania materiálnej pravdy je objasňovanie týchto javov na účely konania pred štátnymi orgánmi, najmä v trestnom a občianskoprávnom konaní (vyšetrovacie orgány, prokuratúry, súdy), prípadne i pre potreby správnych orgánov a organizácií.*“<sup>1</sup>

Súdne inžinierstvo je vedný odbor, ktorého poslaním je definovať obsah, stanoviť systematiku základných prvkov, určiť metodiku (všeobecnú a špeciálnu) a definovať právne aspekty dokazovania. Preto má interdisciplinárny charakter, to znamená, že v sebe zahŕňa všeobecné aj špeciálne metodické postupy v procese zisťovania objektívnych skutočností a

---

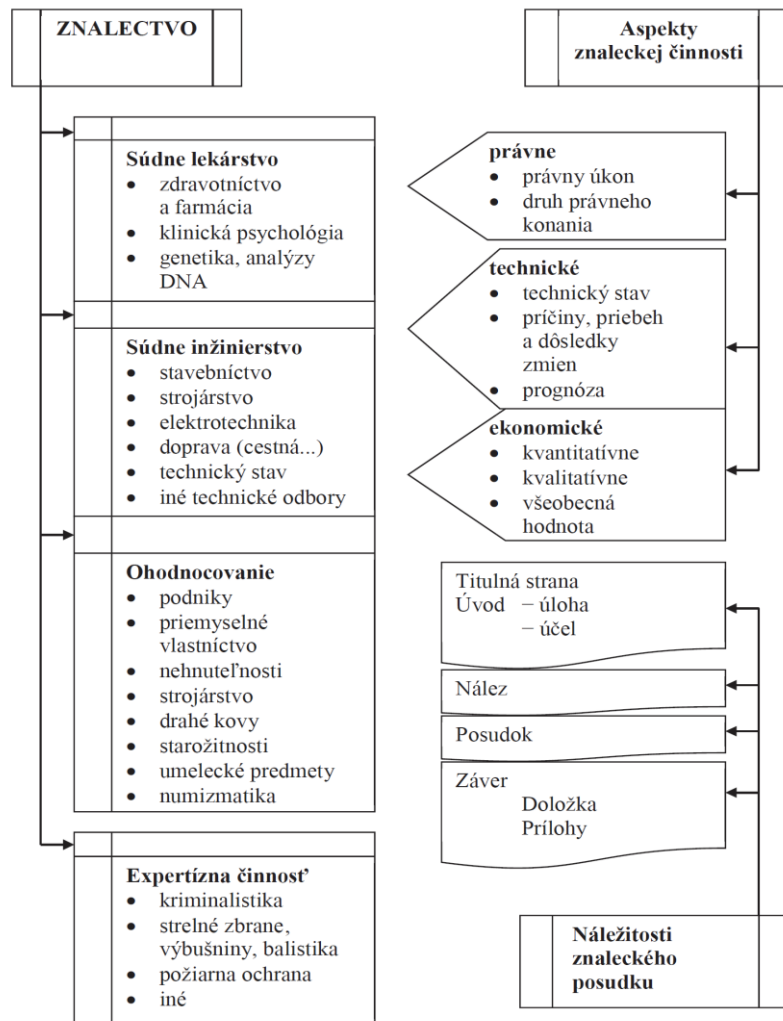
<sup>1</sup> BRADÁČ, A. 1997. *Soudní inženýrství*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 1997.

zaoberá sa aj právnymi súvislosťami vo vzťahu k skúmanej problematike.

Od deväťdesiatych rokov 20. storočia prof. Ing. Albert Bradáč, DrSc., už používa pojem **súdne znanectvo**, ktoré definuje ako „službu, ktorou odborníci z rôznych oblastí ľudskej činnosti pomáhajú najmä štátnym orgánom pri ich rozhodovacej činnosti, a to pri aplikácii potrebných vedomostí zo svojho odboru. Túto službu poskytujú aj občanom a organizáciám (fyzickým a právnickým osobám) pre potreby právnych úkonov“.<sup>2</sup> Historicky bol v podmienkach SR dlho zaužívaný pojem súdny znalec, pretože väčšina posudkov sa vypracúvala pre potreby súdov. Znalecký posudok a s tým súvisiaca znalecká činnosť by mala „pretlmočiť“ odbornú problematiku do formy, ktorá je zrozumiteľná pre orgány činné v príslušnom konaní, ako aj pre subjekty, ktorých sa týka výsledok konania.

### Obrázok 1

Znanectvo, jeho podsystémy a naň pôsobiace aspekty



Zdroj: vlastné spracovanie

Tento pôvodný prístup a filozofiu výkonu znaleckej činnosti je nutné vzhľadom na spoločenský vývoj aktualizovať. Súdne inžinierstvo treba vnímať a považovať za súčasť širšieho vedného odboru, ktorým je **znanectvo**. Sem zahrňame:

1. súdne lekárstvo,

<sup>2</sup> BRADÁČ, A. – KLEDUS, M. – KREJČÍŘ, P. 2010. *Soudní znalství*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2010, s. 8.

2. súdne inžinierstvo,
3. ohodnocovanie,
4. expertíznu činnosť.

**Ohodnocovaním** nazývame postup znalca – fyzickej osoby alebo právnickej osoby, ktorý sa v definovanom postupe riadi metodikou vydanou všeobecne záväzným právnym predpisom (napr. v čase vydania tejto publikácie vyhláškou č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov) alebo záväzným nariadením (napr. znaleckým štandardom). Ohodnocuje sa hmotný a nehmotný majetok, ako aj iný majetok, ktorý neslúži na podnikanie, napr. hospodárske zvieratá, rôzne zbierky, historické artefakty, ako aj práva duševného vlastníctva. Ohodnocujú sa celé podniky, ale aj jednotlivé zložky ich majetku. Podnik ako celok sa môže ohodnotiť ako súčet jeho jednotlivých zložiek majetku (stavby, pozemky, stroje, nehmotný majetok) alebo na základe jeho prosperity (výnosov). Na účely ohodnotenia väčších celkov pôsobia znalecké organizácie a znalecké ústavy.

Znalci – fyzické osoby v súlade s uvedeným postupom ohodnocujú menšie celky, napr. rodinné domy, byty, pozemky, dopravné prostriedky, stroje, umelecké predmety, starožitnosti, drahé kovy a pod.

### **Medzinárodné ohodnocovacie štandardy**

Rýchly rast medzinárodnej ekonomiky a vysoké tempo globalizácie investičných trhov koncom sedemdesiatych rokov 20. storočia viedli k potrebe harmonizovať ohodnocovacie štandardy na medzinárodné účely. Bez vytvorenia prijateľných štandardov na medzinárodnej úrovni by situácia viedla k zámenám a neúmyselne vzniknuté rozdiely medzi jednotlivými národnými organizáciami by spôsobovali cezhraničnú nekompatibilitu národných metód a techník ohodnocovania.

Problém ohodnocovania aktív sa stáva dôležitou praktickou, ale aj teoretickou disciplínou. Má pôvod v klasickej, ako aj v súčasnej ekonomike. Zásady a postupy ohodnocovania, ktoré sa v mnohých štátoch podobali, boli uvedené do praxe začiatkom 20. storočia. Ohodnocovanie ako samostatná disciplína je rešpektované až od tridsiatych rokov 20. storočia. Vývoj, nároky a realizácia však v praxi prebiehali v jednotlivých štátoch individuálne, pretože na vymenovanie jednotlivých znalcov, resp. odhadcov, sa kladli špecifické požiadavky.

Prelomovými boli šesťdesiate a sedemdesiate roky 20. storočia, keď začalo niekoľko národných ohodnocovacích orgánov zostavovať a vyhlasovať pre svojich členov *štandardy profesionálnych metód (standards of professional practice)*. V priebehu ďalších rokov ich nasledovali aj ďalšie štáty, čo viedlo k vytvoreniu veľkého množstva štandardov, predpisov, smerníc a nariadení, ktoré sa podobali, ale zároveň rešpektovali národné legislatívne zásady a princípy. Vzájomne sa odlišovali a vytvárali veľký priestor pre možnosť zámeny a odlišností na medzinárodnom poli.

Štandardizácia na medzinárodnej úrovni pri vtedajších podmienkach globalizácie viedla k snahám štandardizovať ohodnocovacie postupy na medzinárodnej úrovni. V sedemdesiatych rokoch na danú situáciu reagovali členovia technického výboru Kráľovského inštitútu diplomovaných odhadcov (*Royal Institution of Chartered Surveyors – RICS*) a predstavitelia ohodnocovacích organizácií zo Spojených štátov amerických rozsiahlymi polemikami o danej problematike. Výsledkom spolupráce oboch spolkov bolo ustanovenie Výboru pre medzinárodné štandardy ohodnocovania majetku (*The International Assets Valuation Standards Committee – TIAVSC*). V roku 1994 výbor zmenil svoj názov na Výbor pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy (*The International Valuation Standards Committee – IVSC*). V súčasnosti registruje globálne jednotlivé profesionálne ohodnocovateľské asociácie z celého sveta, ktoré sú viazané stanovami výboru.

Podľa belgických zákonov vznikla v Bruseli v roku 1977 spoločnosť TEGOVOFA (*The European Group of Valuers of Fixed Assets*) s cieľom vytvoriť európsky rámec v podobe európskych oceňovacích štandardov. Združenie registrovalo odhadcov majetku z Belgicka, Veľkej Británie, Írska, Nemecka a Francúzska. V roku 1994 bolo prijaté rozhodnutie zahrnúť do štandardov metodológiu kompatibilnú s potrebami globálnych investorov. Po zlúčení s Asociáciou európskych ohodnocovateľov, ktorá pôsobila v Európe paralelne so spoločnosťou TEGOVOFA, vznikla spoločnosť TEGoVA (*The European Group of Valuers Associations*). V súčasnosti asociácia združuje 45 inštitútov, spoločností a národných asociácií z Európy, ale napríklad aj zo Spojených arabských emirátov, z Kazachstanu či USA.

### **Medzinárodné ohodnocovacie štandardy**

Pri dnešnej úrovni rozpracovanosti a miere vplyvu na ohodnocovanie možno medzinárodné štandardy považovať za všeobecný základ pre činnosť znalcov na celom svete. Pre ich všeobecnú formuláciu ich nemožno považovať za konkrétny návod, ako ohodnotiť príslušnú zložku majetku. Štandardy vymedzujú základné typy hodnoty, definujú možné výsledky ohodnotenia, ktoré sa označujú ako štandardy hodnoty. Predpokladá sa, že rôznym podmienkam a účelom ohodnotenia zodpovedajú rôzne štandardy hodnoty. Za najdôležitejšiu sa považuje definícia trhovej hodnoty spolu s uvedením podmienok, po splnení ktorých možno výsledok znaleckého snaženia označiť ako trhovú hodnotu. Táto skutočnosť je dôležitá, pretože v podmienkach SR sa môže znalec ľahko, ale mylne prikloniť k názoru, že každé ocenenie, ktoré nie je striktné v súlade s vyhláškou č. 492/2004 Z. z., možno automaticky považovať za trhovú.

Od svojho zavedenia do praxe boli prvé štandardy niekoľkokrát revidované. Aktuálnou a zásadnou zmenou prešli IVS počas roka 2011, pričom sa kompletne zmenila štruktúra, označenie a rozloženie. Rada pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy publikovala 19. júla 2011 v poradí deviatu edíciu medzinárodných štandardov, ktoré nahrádzajú doteraz platné IVS. Revidované štandardy nadobudli účinnosť 31. januára 2011.

Ciele štandardov sú tieto:

1. uľahčiť medzinárodné transakcie a prispieť k funkčnosti a rozvoju medzinárodných trhov, na ktorých sa obchoduje s majetkom, a to podporou transparentnosti pri zostavovaní účtovnej závierky a zabezpečením spoľahlivosti ohodnocovania na účely pôžičiek a hypoték, pre potreby transakcií zahŕňajúcich prevody vlastníctva a pre potreby urovnania súdnych sporov a riešenia daňových záležitostí;
2. poskytovať znalcom na celom svete isté profesijné porovnávacie kritérium alebo istú navigáciu, a tým im umožniť reagovať na dopyt po spoľahlivom ohodnocovaní, ktorý existuje na medzinárodných trhoch s majetkom, ako aj pomáhať pri splňaní požiadaviek, ktoré na zostavovanie účtovnej závierky kladie globálna podnikateľská komunita;
3. vytvárať štandardy slúžiace pre potreby ohodnocovania a zostavovania účtovnej závierky, ktoré by splňali potreby rozvíjajúcich sa a novoindustrializovaných krajín.

Medzinárodné štandardy, tak ako to vyplýva z ich cieľov, majú byť predovšetkým určitým pomocným a chaos zmiernujúcim nástrojom. Majú vnášať poriadok a istotu v otázkach objektívneho pohľadu na hodnotu aktív v globalizujúcom sa hospodárskom priestore. Naplňať toto poslanie by nebolo možné za zatvorenými dverami, preto je proces formulácie jednotlivých štandardov vo veľkej miere otvorený odbornej verejnosti a jej pripomienkam<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Medzinárodné ohodnocovacie štandardy. 2005. 1. vyd. Bratislava: Slovenská asociácia ekonomických znalcov, 2005, s. 35.

## Európske ohodnocovacie štandardy

**Európske ohodnocovacie štandardy** (*European Valuation Standards – EVS*), ktoré vydáva medzinárodná asociácia TEGoVA v tzv. *Modrej knihe*, majú prispieť k objektívnejšiemu odhadu trhovej hodnoty aktív v rámci celej Európy. Spoločné štandardy pre oceňovanie nehnuteľností vznikli ako reakcia na internacionalizáciu podnikania s nehnuteľnosťami a rozvíjajúci sa zahraničný obchod v Európskej únii ako konkrétny krok harmonizácie oceňovacích techník a metód. EVS ako všeobecné metodologické postupy a odporúčania oceňovania nehnuteľností boli spracované Európskou skupinou znaleckých organizácií na základe odporúčaní Európskej rady, pričom vychádzajú z teoretických poznatkov v tejto oblasti, z metodológie a dlhoročnej praxe v európskych krajinách. Európske ohodnocovacie štandardy sú v súlade s medzinárodnými ohodnocovacími štandardmi.

Vznik svetovej znaleckej asociácie bol sprevádzaný vznikom podobnej organizácie na úrovni Európy, ktorá sa nazýva **Európska skupina asociácií ohodnocovateľov** (*The European Group of Valuers Associations – TEGoVA*) a združuje profesionálne organizácie vytvárajúce štandardy, etiku a kvalitu na európskom trhu ohodnocovania. Zastrešuje 45 asociácií z 26 krajín, čo je približne 120-tisíc ohodnocovateľov v Európe.

Jej hlavným poslaním je vytvárať a rozširovať harmonizované štandardy pre ohodnocovacie prax, vzdelanie, kvalifikáciu a etiku medzi odhadcami. TEGoVA podporuje členské asociácie v krajinách Európskej únie, ako aj na rozvíjajúcich sa trhoch v strednej a vo východnej Európe, pri implementácii týchto štandardov. Jej cieľom je vytvoriť jednotný základ, platformu v oblasti ohodnocovania pre ďalšie európske krajiny. Aktivita TEGoVA súvisí s vydávaním aktualizovaných **európskych ohodnocovacích štandardov** (v publikácii známej pod názvom *Modrá kniha*). Štandardy majú svoje opodstatnenie nielen v rozvinutých západoeurópskych krajinách (Veľká Británia, SRN...), ale aj v krajinách bývalého sovietskeho bloku, pretože pomáhajú zrýchliť tempo zblížovania a zjednocovania jednotlivých ohodnocovacích metódik.

Organizácia vytvorila systém, resp. schému uznávaného európskeho odhadcu, ktorá je navrhnutá s cieľom udržať, posilniť a harmonizovať normy, tzn. celkovú profesiu odhadcu v Európe. Udelením tohto statusu sa asociácia zaväzuje, že individuálni praktickí odhadcovia v každej členskej krajine disponujú požadovanou kvalifikáciou, skúsenosťami a odbornosťou.

Rozhodujúcimi riadiacimi orgánmi skupiny sú valné zhromaždenie a správna rada. Oba sú zároveň štatutárnymi orgánmi. Predstavenstvo môže zriadiť špecializované výbory a pracovné skupiny. Každý z členov Spoločenstva má právo vymenovať do zriadených špecializovaných výborov a pracovných skupín svojho zástupcu.

Na vrchole riadiacej hierarchie TEGoVA je **valné zhromaždenie**, ktoré zahŕňa všetkých členov. Miesto konania zhromaždenia sa mení. Na čele valného zhromaždenia je, prirodzene, predseda predstavenstva. Valné zhromaždenie volí členov **správnej rady** na tri roky s možnosťou predĺženia ich funkčného obdobia. Radu tvorí najmenej päť a najviac osem členských asociácií. Predseda správnej rady je volený na tri rokov bez možnosti predĺženia. **Poradné výbory a pracovné skupiny**, ktoré zriaďuje predstavenstvo, tvoria členovia volení členskými asociáciami. Asociácia definuje poslanie každej poradnej skupiny a vymenuje predsedu z radov členov poradného výboru alebo pracovnej skupiny. V súčasnosti vystupujú pri TEGoVA tieto pracovné skupiny:

- pracovná skupina hypotekárnych úverov,
- Rada európskych ohodnocovacích štandardov.



Vznik prvých európskych ohodnocovacích štandardov bol podmienený prijatím Štvrtej smernice Rady Európskych spoločenstiev o ročnej účtovnej závierke niektorých typov spoločností<sup>4</sup> z roku 1978. Jej cieľom bola harmonizácia ročných finančných výkazov a výročných správ o dotknutých spoločnostiach. V rámci tejto úlohy sa mali harmonizovať zásady pre oceňovanie dlhodobých aktív vo finančných výkazoch. V súvislosti s tým vznikla aj európska definícia trhovej hodnoty, z ktorej európske ohodnocovacie štandardy napokon vychádzajú. Aktuálne vydanie bolo zverejnené 1. apríla 2009.

Významnú úlohu plnia EVS pri zjednocovaní metodík ohodnocovania aplikovaných jednotlivými členskými krajinami TEGoVA a pri zavádzaní jednotného názvoslovnia v rámci procesu stanovenia hodnoty majetku. EVS sa zaoberajú základnými princípmi oceňovania, návodmi, informáciami a dokumentmi v reflexii na prax aj profesionalitu.

Účelom *európskych ohodnocovacích štandardov* je:

- pomoc znalcom prostredníctvom jasných inštrukcií pri príprave zrozumiteľných ocenení,
- zvýšenie súladu zavedením jednotných definícií trhovej hodnoty a jednotného prístupu k oceňovaniu,
- zavedenie štandardov kvality, týkajúcich sa overovania dosiahnutej kvalifikácie a praxe ako usmernenia pri výbere znalcov,
- zabezpečenie pevných základov pre ekonomické analýzy,
- orientácia znaleckej verejnosti na klienta,
- zvýšenie prestíže postavenia znalca,
- vytvorenie postupov vedúcich k jasnému určeniu a jednoznačnému overeniu hodnoty v súlade s národnou legislatívou, oceňovacími a účtovnými štandardmi; zjednotenie oceňovacích postupov používaných na tvorbu ukazovateľov finančnej výkonnosti.<sup>5</sup>

### **Záver – súčasná situácia v štandardizácii ohodnocovania v Eроpe**

V súčasnosti je už všeobecne známa skutočnosť, že na európskych kapitálových trhoch a trhoch s nehnuteľnosťami, kde pôsobia veľké developerské nadnárodné spoločnosti, dochádza v posledných dvoch dekádach k výraznej internacionalizácii. Zatiaľ je však predstava spoločnej jednotnej štandardizácie ohodnocovania nehnuteľností iba fantáziou, pretože vo väčšine krajín sú stále v platnosti národné ohodnocovacie postupy. Často sa stáva, že medzinárodní investori investujúci do nehnuteľností si nechávajú ohodnotiť nehnuteľnosť v zahraničí ohodnocovateľom zo svojej vlastnej krajiny, aby získali údaj o hodnote, ktorému dôverujú a o ktorého smerodajnosti sú presvedčení, a to aj za cenu vyšších nákladov ohodnotenia spojených s cestovaním znalca do cudziny.

Medzi nemeckými a britskými štandardmi ohodnocovania nehnuteľností existuje markantný rozdiel v definícii takej elementárnej veličiny, akou je **trhová hodnota**.

Vo Veľkej Británii definuje trhovú hodnotu (*open market value*) Kráľovský inštitút diplomovaných odhadcov (*Royal Institution of Chartered Surveyors – RICS*), pričom vychádza z koncepcného rámca IVSC. Trhová hodnota je podľa tohto inštitútu **najlepšia** dosiahnuteľná cena na trhu v **súčasných podmienkach**.<sup>6</sup>

Na rozdiel od britskej definície, nemecká trhová hodnota (*der Verkehrswert*) je definovaná

---

<sup>4</sup> Smernica č. 78/660/EHS, dostupná na [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.o?uri=DD:17:01:3197\\_8L06\\_60:SK:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.o?uri=DD:17:01:3197_8L06_60:SK:PDF).

<sup>5</sup> HORÁČKOVÁ, M. 2003. *Oceňování podniku*. 5. odborná konferencia doktorského studia s mezinárodní účastí, Brno, 2003.

<sup>6</sup> *Red Book*. 7<sup>th</sup> Ed. VS 3.2 Market Value.

ako *priemerná* očakávaná cena dosiahnuteľná na trhu za *bežných podmienok*. Nemecký ohodnocovací štandard teda vyžaduje, aby znalci posúdili, či súčasný investičný trh funguje bezproblémovo a je v rovnováhe alebo je narušovaný abnormálnymi faktormi.

Žiaden z uvedených prístupov nemožno zjavne považovať za nesprávny. V prípade otvorených fondov nehnuteľností sa britský prístup javí ako správnejší, resp. vhodnejší, pretože je oveľa jednoduchšie riadiť prílev a odlev kapitálu fondu ohodnoteného na cenových úrovniach platných na trhu v danom momente.<sup>7</sup> Ohodnotenie bežnou cenou, ako to predpokladá nemecký štandard, môže byť vhodnejšie pre uzavreté fondy. Investovanie do uzavretých fondov je zamerané väčšinou dlhodobejšie. Pre aktíva týchto fondov môže byť takéto ohodnotenie prínosom, pretože eliminuje informačný šum vznikajúci z krátkodobých výkyvov cien na trhu. Napriek tomu konvergencia jednotlivých národných predpisov a usmernení prostredníctvom medzinárodných štandardov je žiaduca.

### Použitá literatúra (References)

Bradáč, A. 1997. *Soudní inženýrství*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 1997. 719 s. ISBN 80-7204-057-X

Bradáč, A. – Kledus, M. – Krejčíř, P. 2010. *Soudní znaleství*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2010, 242 s. ISBN 978-80-7201-679-2

*CBRE European Valuation Monitor*. Dostupné na <http://portal.cbre.eu/portal/page/portal/research/>

Horáčková, M. 2003. *Oceňování podniku*. 5. odborná konference doktorského studia s mezinárodní účastí, Brno, 2003

Ilavský, M. 2014. Medzinárodné ohodnocovacie štandardy a ohodnocovanie nehnuteľností v Slovenskej republike In *CEDES Conference*, Bratislava, 2014

*IPD German*. Dostupné na <http://www1.ipd.com/>.

*Medzinárodné ohodnocovacie štandardy*. 2005. 1. vyd. Bratislava: Slovenská asociácia ekonomických znalcov, 2005

Smernica č. 78/660/EHS, dostupná na [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.o?uri=DD:17:01:3197\\_8L06\\_60:SK:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.o?uri=DD:17:01:3197_8L06_60:SK:PDF).

Zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Kubica, M. a kolektív. 2016. *Znalectvo*. 2. doplnené a prepracované vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 332 s. ISBN 978-890-7552-499-7

---

<sup>7</sup> Pripomíname, že nemecký štandard uvažuje o priemernej očakávanej cene za bežných podmienok, čo má potenciál zmierniť náhle krátkodobé cenové výkyvy.

## **Contact**

### **Ing. Milan Kubica, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava, Slovenská republika  
e-mail: mkubica@corpora.sk

# Vplyv integrácie kapitálových trhov na alternatívne financovanie podnikov v EÚ

## The Integration of Capital Markets Impact on Alternate Businesses Financing in EU

Magdaléna Kubranová

### **Abstract**

*The capital markets union is an EU initiative which aims to deepen and further integrate the capital markets of the EU member states. The capital markets union aims is to provide new sources of funding for businesses, especially for small and medium-sized enterprises and reduce the cost of raising capital. The point is to increase options for savers across the EU and facilitate cross-border investing and attract more foreign investment into the EU. To achieve these goals is support long-term projects and make the EU financial system more stable, resilient and competitive. Most of the actions are focused on shifting financial intermediation towards capital markets and breaking down barriers that are blocking cross-border investments. The objectives are establish a genuine single capital market in the EU where investors are able to invest their funds without hindrance accross borders and businesses can raise the required funds from a diverse range of sources,irrespective of their location.*

**JEL classification:** G 11, G 18, E 58

**Keywords:** capital markets, securitization, sustainable financing

### **1 Úvod**

Voľný pohyb kapitálu predstavuje jeden z hlavných princípov fungovania EÚ. Napriek pokroku, ktorý sa v tejto oblasti podarilo dosiahnuť, európske kapitálové trhy zostávajú fragmentované na národnej úrovni a málo rozvinuté v porovnaní s inými vyspelými krajinami. Aj celosvetovo existujú obavy z fragmentácie finančného trhu, ale je zvláštne, že sa tento problém musí riešiť v EÚ v rámci jednotnej meny, jednotného trhu a jednotného regulačného orgánu. Väčšia **integrácia finančných trhov** by pritom mohla výrazne zvýšiť **efektívu financovania reálnej ekonomiky**. Európska komisia iniciovala návrh opatrení na prehĺbenie integrácie a rozvoja kapitálových trhov v členských štátoch EÚ. Únia kapitálových trhov je potrebná, pretože banky aj kapitálové trhy sú **neodmysliteľnými zložkami finančného systému, ktoré si navzájom nekonkurujú, ale sa dopĺňajú**.

Zámerom únie kapitálových trhov a bankovej únie je zlepšiť bezpečnosť, flexibilitu a integráciu kontinentálneho finančného systému. Účelom únie kapitálových trhov je obmedziť závislosť podnikového sektoru na bankových úveroch. V skutočnosti len 14 % podnikových zdrojov v Európe pochádza z kapitálových trhov a preto nemôžeme považovať európske kapitálové trhy za efektívne. Cezhraničné investície sú obmedzené a od bánk sa požaduje, aby podporovali financovanie podnikov. Zmena tohto stavu by mala nastať hlavne z dôvodu rizikovej situácie v čase hospodárskej neistoty, pretože podniky by tak mohli čerpať zo širšieho spektra zdrojov financovania a likvidnejších kapitálových trhov. Finančné centrá v niektorých európskych mestách majú svoju vlastnú špecializáciu, ale v únii kapitálových trhov by mohli spolupracovať oveľa efektívnejšie. Cezhraničné toky v oblasti obchodu a financovania by posilnilo i národné ekonomiky, ale vytvorenie regionálnych by upevnilo aj finančné postavenie EÚ vo vzťahu k iným svetovým hospodárstvám.

### ***1.1 Súčasná situácia v iniciatíve EÚ o integrácii kapitálových trhov***

Vybudovanie únie kapitálových trhov má potenciál vytvoriť z fragmentovaných trhov jednotný regulačný rámec na mobilizovanie kapitálu v Európe. Je pripravený tak, aby rozšíril možnosti financovania pre podniky, zlepšil stimuly pre veľkých a malých investorov, integroval európske kapitálové trhy a riešil štrukturálne prekážky rozdielnych daňových systémov, insolvenčných režimov a práva cenných papierov a sekuritizácie, rizikového kapitálu, fondy sociálneho podnikania a kryté dlhopisy.

Cieľom únie kapitálových trhov je podporiť nedostatok investícií prostredníctvom zvýšenia a diverzifikovania zdrojov financovania európskych podnikov a dlhodobých projektov a tak zabezpečiť alternatívne zdroje financovania pre podniky, znížiť náklady na získavanie kapitálu, rozšíriť možnosti pre sporiteľov, prilákať zahraničné investície, ako aj zjednodušiť cezhraničné investovanie. Medzi alternatívne zdroje financovania, dopĺňujúce bankové úvery, patrí napríklad financovanie rizikovým kapitálom, kolektívne financovanie (crowdfunding) alebo odvetvie spravovania aktív. Takéto zdroje by mali slúžiť najmä začínajúcim malým a stredným podnikom, ktoré majú problém získať finančné prostriedky tradičným spôsobom. Rozvinutejšie a integrované kapitálové trhy by taktiež prispeli k lepšej stabilite a odolnosti celého finančného systému v EÚ. Viac diverzifikované zdroje financovania podnikov by eliminovali vplyv potenciálnych problémov v bankovom sektore v čase krízy.

Ďalším zámerom je odstrániť prekážky, ktoré bránia cezhraničným investíciám v EÚ, a tým uľahčiť spoločnostiam a infraštruktúrnym projektom získať potrebné financovanie bez ohľadu na to, kde sa nachádzajú. Prekážky cezhraničného investovania v súčasnosti pretrvávajú kvôli rozdielom v národných legislatívach upravujúcich investovanie do cenných papierov, zdaňovanie a otázky platobnej neschopnosti. Súbor legislatívnych reforiem, ktoré sú súčasťou pokroku smerom k únii kapitálových trhov sa týkajú vytvorenia novej kategórie referenčných hodnôt, ktoré prispievajú k udržateľnému financovaniu; povinností týkajúcich sa transparentnosti v oblasti udržateľných investícií; nového obozretného rámca pre investičné spoločnosti; harmonizovaného rámca pre kryté dlhopisy a pravidiel podporujúcich prístup na rastové trhy malých a stredných podnikov.

Kapitálové trhy v jednotlivých štátoch Európy sa nachádzajú v rôznych štádiách vývoja, s odlišnou históriou, praxou, zvykmi, úrovňou finančnej gramotnosti a veľkosťou. Následne sa aj efekt opatrení únie kapitálových trhov bude líšiť v jednotlivých európskych regiónoch. Koncept integrovaného finančného trhu by mal byť zvlášť významný pre štáty strednej a východnej Európy. Slovensko je štátom, kde kapitál vstupuje vo forme priamych zahraničných investícií. Na domácom trhu dominujú úvery dcérskych spoločností a pobočiek zahraničných bánk. Ekonomiky strednej a východnej Európy sú závislé od tuzemského bankového sektora, v ktorom majú pobočky zahraničných bánk nadmerné zastúpenie. Obmedzený prístup ku kapitálu je dôvodom prečo zriadenie spoločného kapitálového trhu je silným podnetom pre vývoj ekonomiky strednej a východnej Európy.

## **2 Skúmanie alternatívneho spektra nástrojov kapitálového trhu EÚ**

Požadované finančné produkty a služby môžu za výhodnejších podmienok ponúkať len finančné inštitúcie, banky, investičné spoločnosti a inštitucionálni investori, ktorí pôsobia na veľkých a integrovaných kapitálových trhoch. Kapitálové trhy takisto dokážu nasmerovať súkromné finančné prostriedky k udržateľným investíciám. Aj keď oživenie hospodárstva EÚ nabralo na sile po kríze, v súčasnosti existujú značné riziká poklesu oproti očakávaniam. Investície prispievajú k rastu na nízkej úrovni. Tento pretrvávajúci nedostatok investícií aj naďalej spomaľuje dynamiku oživenia a dlhodobiejšieho rastu.

## 2.1 Dôvody diverzifikovania zdrojov financovania

Európske **začínajúce a rozširujúce sa podniky potrebujú viac rizikového financovania** na to, aby mohli investovať do inovácie a rastu. Popri bankových úveroch treba rozvíjať a posilňovať nové formy vznikajúceho rizikového kapitálu.

**Verejné akciové a dlhové trhy** v EÚ svojou veľkosťou **zaostávajú za inými rozvinutými ekonomikami**, a to najmä v niektorých členských štátoch. Prístup na verejné trhy je nákladný a zložitý a to hlavne pre malé spoločnosti a spoločnosti so strednou trhovou kapitalizáciou.

Nevyhnutné úsilie, ktoré vynaložili banka EÚ v dôsledku poslednej finančnej krízy na to, aby znížili nadmernú expozíciu voči riziku a zadlženosť, prispelo k **obmedzeniu poskytovania nových úverov podnikom EÚ**. Kapitálové trhy môžu bankám ponúknuť účinné riešenia, aby im pomohli efektívnejšie riadiť súvahu a financovať úvery poskytované podnikom a domácnostiam.

Investície poisťovní a dôchodkových fondov do **rizikového kapitálu, akcií a infraštruktúry sú na nedostatočnej úrovni**. Treba zmobilizovať viac súkromného kapitálu, aby bolo možné financovať udržateľné investície, prechod na nízko uhlíkové hospodárstvo a investície potrebné z hľadiska uspokojovania významných spoločenských potrieb.

**Retailoví investori pôsobia na kapitálových trhoch** aj naďalej **len v obmedzenej miere**. Úspory domácností EÚ patria k najvyšším na svete, ale väčšina týchto úspor je na bankových účtoch s krátkymi splatnosťami. Viac investícií do kapitálového trhu môže pomôcť čeliť výzvam, ktoré so sebou prináša starnutie obyvateľstva a nízke úrokové miery. K tomu však nedôjde, ak retailoví investori nebudú mať prístup k atraktívnym investičným ponukám za konkurencieschopných a transparentných podmienok.

Mnohé **dlhotrvajúce** a neprekonateľné **prekážky dost' významne obmedzujú cezhraničné investície** v EÚ, a oslabujú tak efektívnosť hospodárstva EÚ. Prekážky odrádzajú investorov od geografickej diverzifikácie svojich portfólií, znižujú likviditu a sťažujú spoločnostiam rozšíriť ich činnosť.

## 2.2 Udržateľné financovanie

Rozsiahla premena finančného systému je potrebná na to, aby sa zvýšila udržateľnosť investícií a aby tento systém dokázal podporovať skutočný trvalo udržateľný rozvoj z hospodárskeho, sociálneho a environmentálneho hľadiska. To znamená, že treba nájsť spôsoby, ako udržateľnosť integrovať do regulačného rámca EÚ a jej rámca pre finančnú politiku a ako **zmobilizovať viac tokov súkromného kapitálu a nasmerovať ich na udržateľné investície**.

V širšom zmysle je **trvalo udržateľné financovanie** zamerané na preorientovanie a zvyšovanie investícií, ktoré prispievajú k plneniu cieľov udržateľnosti. Ekologické financovanie je súčasťou udržateľného financovania a týka sa investícií, ktoré prispievajú k plneniu cieľov environmentálnej politiky v oblasti udržateľnosti. Podpora ekologického financovania je dôležitá, pretože splnenie environmentálnych cieľov je vo veľkej miere investičnou výzvou. Faktoring v environmentálnych, sociálnych a správnych dimenziách v celom investičnom reťazci pomôže presmerovať kapitál na dlhodobo udržateľnejšie aktivity. Pomôže tiež identifikovať a zvládnuť potenciálne systémové riziká pre finančnú stabilitu.

Jedným opatrením sa zavádzajú **povinnosti zverejňovať informácie** o tom, akým spôsobom finančné spoločnosti začleňujú environmentálne a sociálne faktory, ako aj faktory riadenia a správy do svojich investičných rozhodnutí.

Ďalším opatrením sa vytvárajú referenčné hodnoty zamerané na poskytovanie lepších informácií o uhlíkovej stope investičného portfólia a to **referenčné hodnoty EÚ pre investície do transformácie hospodárstva v súvislosti so zmenou klímy**, ktorých účelom je znížiť uhlíkovú stopu štandardného investičného portfólia, a **referenčné hodnoty EÚ pre investície v súlade s Parížskou dohodou**, ktoré majú ambicióznejší cieľ, a to je vyselektovať len tie zložky, ktoré prispievajú k dosiahnutiu zníženia oteplenia pod 2°C v zmysle Parížskej dohody o zmene klímy. V programe OSN do roku 2030 sa zdôrazňuje kľúčová úloha, ktorú financie musia zohrávať pri plnení cieľov trvalo udržateľného rozvoja. Tvorcovia politiky a finančné odvetvie začínajú navrhovať riešenia, ktoré motivujú investorov k tomu, aby svoju podporu orientovali smerom na udržateľné a dlhodobé projekty.

Riešenie rizík súvisiacich s klímou a so životným prostredím je z hľadiska stabilného finančného systému takisto rozhodujúce. Finančné trhy dokážu čoraz lepšie rozlišovať medzi udržateľnými a inými investíciami. Do popredia sa dostali **zelené dlhopisy**. Ako ďalšie príklady možno uviesť **fondy so sociálnym vplyvom** a vytváranie a štrukturalizácia **hypoték v oblasti energetickej efektívnosti** alebo **elektromobility**. K pozitívnemu vývoju týchto trhov by mali prispieť opatrenia na úrovni EÚ, ktoré by mali byť zamerané na posilnenie dôvery v realizáciu, zverejňovanie a označovanie projektov a ktoré by mali viesť k tomu, že sa uzná výkonnosť týchto aktív z hľadiska rizík a výnosov.

## 2.2 Kryté dlhopisy

Kryté dlhopisy predstavujú finančný nástroj, ktorý zabezpečuje úverovým inštitúciám stabilné zdroje dlhodobého financovania hypotekárnych úverov pre rezidenčné nehnuteľnosti, pre verejný sektor, pre korporátne úvery a špecifické bankové obchody. Tento nástroj je spájaný s vysokou dôverou a bezpečným investovaním.

S cieľom zabezpečiť vysokú úroveň ochrany investorov bol prijatý súbor nových pravidiel týkajúcich sa harmonizovaných požiadaviek na kryté dlhopisy a dohľadu nad krytými dlhopismi. V tomto rámci sa uvádza aj spoločná definícia pre používanie označenia „krytý dlhopis EÚ“ a využívania preferenčného kapitálového zaobchádzania. Harmonizovaný regulačný rámec by zabezpečil stabilný zdroj financovania pre úverové inštitúcie, ktoré by na tomto základe mali lepšie predpoklady poskytovať cenovo dostupné hypotekárne úvery retailovým spotrebiteľom a podnikom, pričom investorom by umožnili alternatívne bezpečné investovanie.

Kryté dlhopisy sú finančné nástroje emitované úverovou inštitúciou a kryté samostatnou skupinou aktív a to zvyčajne hypotékami alebo verejným dlhom, v prípade ktorých majú investori prednostný nárok v prípade zlyhania emitenta. Kryté dlhopisy sú efektívnym zdrojom financovania hospodárstva, ktorý zabezpečuje vysokú mieru istoty pre investorov. Istota návratnosti dlhodobých investovaných zdrojov vyplýva z podkladových aktív, ktorými sú zabezpečené kryté dlhopisy a ktoré sú oddelené do samostatného krycieho bloku zabezpečenia. Investor má informácie o aktívach, do ktorých investuje a ktoré mu zároveň zabezpečujú návratnosť prostredníctvom splácania úveru dlžníkom. Okrem toho má priamy nárok na tieto aktíva oddelené v zábezpeke v prípade insolventnosti emitenta.

Charakteristické znaky krytých dlhopisov majú tri významné oblasti. Dlhopis musí byť emitovaný úverovou inštitúciou, ktorá má svoje sídlo v členskom štáte EÚ t. j. **charakteristika emitenta**. Dlhodobé zdroje majú byť investované do dlhodobých aktív tzv. zosúladienie splatnosti aktív a pasív. Znamená to nárok investora voči emitentovi na zabezpečenie plnej platobnej povinnosti z aktív v krycom bloku. Druhým princípom je prioritný nárok investora na hradenie istiny, ako aj príslušného úroku z aktív v krycom bloku v prípade zlyhania

emitenta. Ide o *princípy dvojitej ochrany investície*. Emitent musí byť inštitúciou, ktorá zo zákona podlieha *špeciálnemu verejnemu dohľadu* určenému na ochranu držiteľov dlhopisov.

### 2.3 Rastové trhy MSP

MSP sú najväčšími prispievateľmi k zamestnanosti a rastu v EÚ. Avšak pokiaľ ide o vlastné financovanie, sú vo veľkej miere závislé od bankových úverov. Z toho dôvodu je veľmi dôležité, aby sa MSP aktívne pomohlo diverzifikovať ich zdroje financovania a aby sa im umožnil jednoduchší a ľahší prístup na kapitálové trhy.

V rámci únie kapitálových trhov neustále podniká EÚ kroky, ktorými chce *malým a stredným podnikom pomôcť získať prístup k novým zdrojom financovania*. Týka sa to konkrétne prístupu na „rastové trhy MSP“ t. j. kategórie obchodných miest určených pre malých emitentov. Ak sa pokúšajú kótovať a vydávať cenné papiere na finančných trhoch zabezpečí sa tým zároveň aj ochrana investorov a integrita trhu.

Z celkového počtu 20 miliónov MSP v EU je v súčasnosti kótovaných na burzách iba 3 000 podnikov. Čiastočnou príčinou sú na jednej strane vysoké náklady na dosiahnutie súladu a nedostatočná likvidita na strane druhej. Cieľom pravidiel je efektívnejšie administratívne zaťaženie, ktorým sa zachová integrita trhu a informovanosť investorov, najmä pokiaľ ide o povinnosti v oblasti podávania správ o osobách, ktoré majú prístup k informáciám citlivým z hľadiska ceny. Ďalším cieľom je miernejší prospekt, ktorý viac vyhovuje potrebám MSP, ktoré sú už kótované na rastovom trhu MSP.

### 2.4 Európsky harmonizovaný prospekt cenného papiera

Prospekt cenného papiera je právny dokument, ktorý spoločnosti vydávajú pre potenciálnych investorov o emitovaných cenných papieroch a o sebe. Okrem informácií o cenných papieroch obsahuje prospekt aj podrobné informácie o podnikateľskej činnosti spoločnosti, jej financiách a akcionárskej štruktúre. Prospekty sú preto základným zdrojom informácií pre investorov a jedným z kľúčových nástrojov pre spoločnosti, ktoré chcú získať kapitál na trhoch s cennými papiermi v EÚ. Vydanie prospektu cenných papierov podlieha schváleniu príslušným orgánom, pričom jeho schválenie v jednom členskom štáte je platné aj v ostatných členských štátoch (tzv. single passport). Cieľom jednotnej európskej úpravy je tak zabezpečenie rovnakého štandardu ochrany investorov naprieč celou EÚ, a tiež zjednodušený prístup ku kapitálu pre malé spoločnosti.

*Európsky rastový prospekt* sa vzťahuje na verejné ponuky cenných papierov tých emitentov, ktorých cenné papiere zatiaľ neboli prijaté na obchodovanie na regulovanom trhu. Je reakciou na jeden z hlavných cieľov projektu únie kapitálových trhov t.j. uľahčiť prístup k financovaniu prostredníctvom kapitálových trhov aj malým a stredným podnikom a umožniť im ďalší rozvoj a rast. Malé spoločnosti často potrebujú získať menšie objemy prostriedkov a preto by mohlo byť vypracovanie štandardného prospektu neúmernou záťažou. MSP sa vo svojej podstate líšia od väčších spoločností a je teda vhodnejšie pripraviť režim aj takýmto spoločnostiam, ktoré nemajú vo všeobecnosti široký záber podnikania. Často pôsobia lokálne a teda môže ísť na jednej strane o jednoduchšie opísateľné spoločnosti, ale na druhej strane neznáme a s krátkou históriou a s investíciou do nich je spojené vysoké riziko. Tento režim je však oproti pôvodnému zámeru určený nielen MSP, ale aj podnikom s kapitalizáciou menšou ako 500 miliónov eur, ktorých cenné papiere sú alebo majú byť prijaté na rastový trh, ako aj emitentom s menej ako 500 zamestnancami, ktorých ponúka cenných papierov v rámci celej EÚ nepresahuje za obdobie 12 mesiacov 20 miliónov eur za predpokladu, že nemajú žiadne cenné papiere v mnohostrannom obchodnom systéme.



Prospektový režim je harmonizovaný na európskej úrovni a jednou z jeho hlavných výhod je tzv. európsky pas, čo znamená, že prospect schválený v jednom členskom štáte je po splnení určitých povinností, napr. jazykový režim a notifikácia, možné použiť v ktoromkoľvek členskom štáte a nie je potrebné opäť žiadať o jeho schválenie.

## 2.5 Sekuritizácia

Jednou z hlavných základných zložiek únie kapitálových trhov je úsilie oživiť sekuritizačný trh v EÚ a prispieť tak k zlepšeniu financovania ekonomiky EÚ. Sekuritizácia je proces, keď veriteľ, napr. banka transformuje úvery, ktoré má v držbe (napr. hypotéky), do cenných papierov, ktoré možno predávať investorom. Investori následne získajú výnosy vytvorené prostredníctvom podkladových úverov. V nariadeniach EÚ sa stanovujú spoločné pravidlá pre všetky sekuritizácie a vytvára sa rámec pre bezpečné, jednoduché, transparentné a štandardizované sekuritizačné produkty s primeraným dohľadom a umožňuje sa nimi odlišiť tieto produkty od zložitejších a rizikovejších finančných nástrojov. Pravidlá EÚ pomôžu investorom vyhodnotiť riziká súvisiace so sekuritizáciou a to tak v rámci jednotlivých produktov, ako aj medzi nimi. Zároveň by to mohlo pomôcť vytvoriť nové investičné príležitosti v celej EÚ a poskytnúť dodatočný zdroj financovania v ekonomike, najmä pre MSP a startupy.

**Sekuritizácia banke umožňuje uvoľniť časť jej kapitálu**, ktorý by inak bol vyhradený na krytie rizík spojených s úvermi, ktoré predala. Uvoľnenú časť jej kapitálu môže teda použiť na ďalšie poskytovanie úverov ekonomike. Sekuritizácia okrem toho **prispieva k distribúcii rizík v rámci celého finančného sektoru**, keďže banky niektoré z týchto rizík prenášajú na iné banky alebo na iných inštitucionálnych investorov, ako napríklad sú poisťovne. Existencia zdrojov financovania, ktoré sú rozmanitejšie a menej závislé od bankového sektoru, prispieva k celkovej stabilite a odolnosti finančného systému. Dôvodom je zmiernenie vplyvu potenciálnych problémov v bankovom sektore na prístup k financovaniu.

Kritérium na vymedzenie **jednoduchej sekuritizácie** je keď vzniká **použitím rovnakého typu úverov**, t. j. balík obsahuje len úvery na bývanie a **nie je povolená žiadna ďalšia sekuritizácia**. Kritériá na to, aby bola **sekuritizácia transparentná a štandardizovaná** zahŕňajú požiadavku na emitentov, aby poskytli **zrozumiteľnú dokumentáciu**, v ktorej sa vysvetlí **štruktúra nástroja a postupnosť platieb**. Na všetky sekuritizácie sa vzťahujú pravidlá pre náležitú starostlivosť, ponechanie rizika a transparentnosť. V súlade s medzinárodnými požiadavkami je zachovaná požiadavka **ponechania rizika na úrovni 5 %**. Ponechanie rizika sa týka podielu na sekuritizácii, ktorý si musia organizátori, sponzori alebo pôvodní veritelia sekuritizácie ponechať pre seba. Týmto sa zabezpečuje, aby sa sekuritizované produkty nevytvárali len na účely distribúcie investorom. Riešením je aj  **databáza pre sekuritizačné transakcie**. V rámci procesu osvedčovania kritérií pre sekuritizáciu a aj v situáciách, keď sa podieľa tretia strana na sekuritizácii, nesú zodpovednosť za dodržiavanie pravidiel organizátori, sponzori, pôvodní veritelia a subjekty zriadené na účely sekuritizácie. Týmto ide o **zamedzenie konfliktom záujmu**. Programy **aktívami zabezpečených obchodovateľných cenných papierov t. j. krátkodobé sekuritizácie** sa riešia individuálnymi pravidlami. Takéto sekuritizácie často obsahujú pôžičky na hnuiteľné veci, lízing áut a podobne.

Ak bude sekuritizácia správne štruktúrovaná môže zvýšiť efektívnosť a stabilitu finančného systému, poskytovať investičné príležitosti a vytvárať prínosy pre podniky a spotrebiteľov prostredníctvom dostupnejších a lacnejších úverov. Na druhej strane však nariadenia o kapitálových požiadavkách zvyšujú citlivosť bánk a investičných spoločností na riziko pri kapitálovom zaobchádzaní so sekuritizáciami a vzniká im povinnosť riadne zohľadniť osobitosti sekuritizačných kritérií.

## 2.6 Kapitálový trh s podporou finančných technológií

Finančné technológie vedú k transformácii kapitálových trhov tým, že prinášajú nových účastníkov trhu a efektívnejšie riešenia, posilňujú hospodársku súťaž a znižujú náklady pre podniky a investorov. Ako príklad finančných inovácií, ktoré môžu rozšíriť a prehĺbiť kapitálové trhy v EÚ, možno uviesť: kolektívne financovanie a ďalšie alternatívne nástroje financovania, financovanie dodávateľského reťazca, automatizované poradenstvo, hlasovanie akcionárov on-line a prípadné využitie technológie block chain vo fáze po obchodovaní. Identifikáciou najlepších postupov financovania dodávateľského reťazca by sa podporil vývoj tohto významného zdroja financovania. Finančné technológie v obchodných modeloch zohľadňujú potenciál digitalizácie prostredníctvom dátových riešení vo viacerých segmentoch a funkciách kapitálových trhov, akými sú napríklad emisia akcií, správa a riadenie spoločnosti, správa aktív, investičné sprostredkovateľstvo, distribúcia produktov a obchodná trhová infraštruktúra vrátane úschovy cenných papierov.

**Kolektívne financovanie** t. j. *crowdfunding* patrí medzi alternatívne finančné nástroje v oblasti nebankového financovania a *zásluhu na tom má aj rozvoj finančných technológií*. Tento spôsob financovania spoločností i jednotlivcov má spravidla podobu online kampaní a môže sa zameriavať tak na neziskové, ako aj podnikateľské aktivity. Ide o získavanie prostriedkov od veľkej skupiny osôb (tzv. podporovateľov) rôznymi spôsobmi za účelom financovania projektov, resp. obchodných zámerov konkrétnych osôb (tzv. majiteľov projektov). Každý z podporovateľov prispieva na spomínaný účel pomerne malou čiastkou z celkovej hodnoty, ktorú plánuje majiteľ projektu vyzbierať. Často býva takéto získavanie finančných prostriedkov založené na princípe „všetko alebo nič“, podľa ktorého sa v prípade nevyzbierania vopred určenej cieľovej sumy vrátia finančné prostriedky späť podporovateľom. Crowdfunding ako „kolektívne financovanie“ nie je definovaný v právnej úprave národných zákonov ani Európskej únie. Oproti tomu „kolektívne investovanie“ je právne upravené. Problematika crowdfundingu a otázka regulácie je predmetom diskusií tak v rámci jednotlivých členských štátov a orgánov Európskej únie, ako aj celosvetovo. Dôvodom je rast významu crowdfundingu a zvyšujúci sa objem finančných prostriedkov v tejto oblasti, ako aj potreba reagovať na riziká, ktoré sú s týmto alternatívnym spôsobom financovania spojené. Diskusia o crowdfundingu sa zameriava najmä na jeho jednotlivé modely. V súčasnosti nie je crowdfunding výslovne upravený v slovenskej a európskej legislatíve. avšak niektoré prvky crowdfundingu v nej upravené byť môžu, a to najmä v prípade crowdfundingu založeného na pôžičke (lendingu) a investičného, resp. podielového modelu.

Keďže existuje veľa druhov crowdfundingu, ktoré môžu byť realizované rôznymi spôsobmi, každé poskytovanie tohto typu služby je potrebné posudzovať individuálne. Niektoré činnosti vykonávané pri investičnom crowdfundingu môžu spadať pod regulačný rámec smernice MiFID II a môžu byť považované za typ investičnej služby vo vzťahu k určitému finančnému nástroju. V prípade tohto druhu crowdfundingu je potrebné zväžiť aj režim verejnej ponuky cenných papierov a súvisiace skutočnosti vyplývajúce z príslušnej legislatívy SR, resp. EÚ. V súčasnosti sa na úrovni EÚ pripravuje legislatívny návrh nariadenia o európskych poskytovateľoch služieb kolektívneho financovania pre podnikanie.

Technická platforma **TARGET2 Securities** T2S je súčasťou procesu integrácie finančných trhov v Európe a taktiež procesu globalizácie. V súčasnosti je už štandardom obchodovať aj so zahraničnými cennými papiermi na zahraničných trhoch a snahou Eurosystemu bolo vybudovať jednotnú platformu, ktorá by zabezpečila plynulé vyrovnanie cezhraničných obchodov s cennými papiermi, odstránila rozdiely na jednotlivých trhoch a harmonizovala vyrovnanie cenných papierov. Vyrovnanie obchodov s cennými papiermi sa realizuje prostredníctvom *majetkových účtov*, ktoré sú vedené v centrálnych depozitároch a peňažných

účtov, ktoré sú vedené centrálnymi bankami a sú vyhradené len na vyrovnanie peňažnej časti obchodov s cennými papiermi v T2S v peniazoch centrálnych bánk.

Hlavným prvkom *stability* v tejto platforme je, že centrálna depozitára a centrálna banka umiestňujú majetkové a peňažné účty do jednotnej platformy T2S. Hlavným prvkom *integrácie* a *výhodou harmonizácie* je, že členovia viacerých centrálnych depozitárov môžu na účely finančného vyrovnania obchodov s cennými papiermi v jednej mene využívať iba jediný peňažný účet otvorený v centrálnej banke. T2S poskytuje vyrovnanie v mene euro, avšak aj centrálna banka mimo eurozóny môžu rozhodnúť o sprístupnení svojej meny v T2S. Cieľom tohto procesu je znížiť náklady najmä na cezhraničnú držbu a vysporiadanie obchodov s cennými papiermi. Akékoľvek špecifiká na domácich trhoch zvyšujú náklady na držbu CP pre zahraničných investorov, pričom to platí aj opačne. Keďže SR je otvorená ekonomika, ktorá je súčasťou EÚ a slovenský kapitálový trh je súčasťou integrujúcich sa kapitálových trhov EÚ, o každú emisiu zaknihovaných cenných papierov môžu prejavovať záujem aj zahraniční investori, pričom náklady na túto investíciu by mali vplyvom harmonizácie klesať.

### 3 Záver a diskusia

Úspešný kapitálový trh nie je možné vybudovať v krátkodobom horizonte. Stredná a východná Európa za posledné desaťročia sa všeobecne zmenila a proces konvergenencie bol významný. Avšak teraz sa musia všetky štáty regiónu viac sústrediť na rozvíjanie vlastných silných stránok. Európska únia poskytla doteraz značné množstvo pomoci, zásadná časť rastu, ktorý tento región dosiahol, bol práve vďaka rôznym formám priamych zahraničných investícií. Avšak teraz potrebujú tieto štáty posilniť vnútorný rast.

Podporovať vznik malých a stredných podnikov v strednej a vo východnej Európe je veľmi dôležité a krajiny od Poľska až po Čierne a Jadranské more by mali budovať lokálne silné firmy, ktoré budú následne schopné budovať vhodné prostredie pre rozvoj malých a stredných podnikov v tejto oblasti. Aby k tomu však došlo, musí sa posilniť hlavne finančné vzdelávanie. V niektorých oblastiach proces dobiehania západoeurópskych krajín prebehol veľmi dobre, no zdravotníctvo a iné odvetvia naďalej zaostávajú a tak budú potrebovať ešte veľa investícií.

Pomocou únie kapitálových trhov ide v princípe o to, dosiahnuť lepšiu rovnováhu medzi financovaním cez úvery a cez vydávanie akcií. Mnohé štáty sú vo veľmi podobnej situácii ako ekonomiky strednej a východnej Európy. Väčšina hospodárstva je financovaná bankami. To by sa však malo zmeniť. Lenže takýto cieľ sa mimoriadne náročne dosahuje. Dôvodom je, že v celej Európe, avšak špeciálne v strednom a východnom európskom regióne, je kultúra kapitálového trhu na nízkej úrovni.

Rozvíjanie takejto kultúry nie je niečo, čo sa dá dosiahnuť v priebehu jedného roka. Rovnako to nie je niečo, čo sa dá docieľiť rozhodnutím politikov. Vyžaduje to rozsiahlejšie úsilie. Zásadná časť predpokladov, ktoré si vytvorenie kapitálových trhov vyžaduje, vychádza z kvalitného finančného vzdelania. Nie je bezpečné pohybovať sa v prostredí kapitálových trhov, pokiaľ o nich emitent ani investor nič nevie. Preto je potrebné začať od základov, od vzdelávania laickej verejnosti ale i najmladšej generácie, čo koncepty ako biznis, ekonomika, finančníctvo znamenajú. To je obzvlášť dôležité v časoch, keď sú úrokové sadzby prakticky nulové.

Malé a stredné podniky by sa mali preorientovať z dlhového financovania na získavanie kapitálu cez emisie akcií. Súčasťou vzdelávania verejnosti je naučiť chápať rozdiel medzi dlhom a kapitálom, čo následne pomôže rozumieť tomu, ako je hospodárstvo financované a čo je dobrá cesta a čo nie. Všetky krajiny V4, s malou výnimkou Poľska, kapitálové trhy dnes prakticky nemajú. Aj Rakúsko má veľmi slabý kapitálový trh. Ak by sa našla účinná cesta, akou

kapitálový trh a jeho aktivity prezentovať verejnosti cez dôchodkové fondy, by bolo pozitívne, no kľúčové je načasovanie, pretože od toho závisia dôsledky.

V polovici roka 2019 Európska centrálna banka ohlásila, že sadzby budú nižšie, dokonca záporné a bude ďalšie kvantitatívne uvoľňovanie. Centrálna banka sa nachádza v situácii, keď jej aktivity a rozhodnutia sú sprevádzané aj politickými opatreniami. A koordinácia týchto dvoch oblastí za posledných desať rokov od krízy nebola vždy optimálna. V tomto prípade sa banka rozhodla konať v prospech dlžníkov, namiesto toho, aby konala v prospech tých, čo investujú. Pohybujeme sa v scenári nízkeho rastu a s tým sa veľmi ťažko dlhodobo vyrovnáva. A ak sa negatívne úrokové sadzby nezmenia, v blízkej budúcnosti to spôsobí takmer nemožnú situáciu, pretože s chýbajúcimi nástrojmi kapitálových trhov si individuálny investor nebude môcť zarobiť čokoľvek navyše svojej bežnej mzdy za prácu alebo našetreného dôchodku.

Nie je isté či ďalšie monetárne uvoľňovanie pomôže Európe prosperovať. Skutočný problém je, že sú veľmi rozdielne situácie v rôznych štátoch eurozóny. Ekonomická situácia jednotlivých štátov sa tak odlišuje, že je extrémne náročné pre tých, čo spoločnú menu riadia, aby uspokojili požiadavky každého.

Treba zdôrazniť, že to čo regulátori realizovali v roku 2009, spôsobilo, že európsky bankový systém, čo sa týka kapitalizácie a likvidity, sa stal zásadne silnejším. No zároveň to spôsobilo, že európske finančné akcie bankových inštitúcií prestali byť veľmi atraktívne, pretože návratnosť je nízka a mnoho dosahov tejto politiky nie je v rukách regulátorov. Európsky bankový systém je dnes veľmi ovplyvnený politikou. Kvôli obrovskému významu sektora európskych finančných služieb pre hospodársky rast. Viac ako tri štvrtiny európskej ekonomiky sú financované bankami. V USA je to len štvrtina. A jeden z dôvodov, prečo americký bankový systém je v lepšom stave spôsobuje to, že americké banky sú omnoho menej významné pre americké hospodárstvo, ako sú európske banky pre európske hospodárstvo.

Súkromný sektor má vo finančných reformách tiež svoju úlohu. Európske finančné trhy sa už dlhodobo zameriavajú na dlh. Financovanie pomocou dlhopisov nemusí byť vhodné v každej situácii. K riešeniu tohto problému by EÚ potrebovala rozvinutejšiu kultúru kapitálových investícií a pokračovať tiež v raste a podporovaní inovácií, čo však znamená aj vznik rizika. Vzhľadom k tomu, že sa EÚ usiluje o úlohu globálneho lídra v prechode na nízko uhlíkovú ekonomiku, mal by väčší podiel kapitálových investícií umožniť nárast financovania projektov v súkromnom sektore.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Dunajová, L. (2017). TARGET2 Securities – Slovensko ako súčasť procesu integrácie finančných trhov v Európe. *Biatec: Odborný Bankový Časopis*, 25(2), 15-17. ISSN 1335-0900.

Horvátová, E. (2015). Coverage of mortgage bonds as important condition of investor's confidence. *European Financial Systems 2015: Proceedings Of The 12Th International Scientific Conference: June 18-19, 2015 Brno, Czech Republic*, 201-210. ISBN 978-80-210-7962-5.

<https://www.ecb.europa.eu/paym/t2s/progplan/html/index.en.html>. [citované 21.10.2019].

[https://ec.europa.eu/info/publications/cmu-high-level-forum\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/cmu-high-level-forum_en). [citované 12.11.2019].

Jílek, J. (2013). *Finance v globální ekonomice II: měnová a kurzová politika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4516-9.

Krčmár, M. (2017). Hypotekárne záložné listy verzus kryté dlhopisy: Aktuálny stav legislatívneho rámca a dôvody jeho novelizácie. II. *Biatec: Odborný Bankový Časopis*, 25(5), 20-24. ISSN 1335-0900.

Lipková, B. (2011). Ekonomické slobody v Európskej únii po vytvorení jednotného trhu. *Ekonomický Časopis: Časopis Pre Ekonomickú Teóriu, Hospodársku Politiku, Spoločensko-Ekonomické Prognózovanie = Journal For Economic Theory, Economic Policy, Social And Economic Forecasting*, 59(5), 506-527. ISSN 0013-3035.

Pawera, R., Stachová, P., Štefancová, V., Rentková, K., Šuplata, M., Jančíková, E., et al. (2013). *Regionálna politika a politika súdržnosti Európskej únie a jej vplyvy na Slovensku*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-3549-2.

Velčický, Š. (2017). Predsedníctvo Slovenskej republiky v Rade EÚ vo svetle legislatívnych iniciatív v oblasti finančného trhu. *Biatec: Odborný Bankový Časopis*, 25(1), 3-5. ISSN 1335-0900.

## Contact

### **Magdaléna Kubranová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk

## **Analyza skúsenostnej krivky a možnosti jej využitia v cenotvorbe Analysis of experience curve and possibilities of its use in pricing**

**Iveta Kufelová – Monika Raková**

### **Abstract**

*The main strategic goal of the company is to successfully realize its products on the market and to achieve an increasingly advantageous position on the market. For this purpose, the company creates and revises its strategies and goals. Strategically prepared companies better respond to market change, competition and better address adverse situations. Part of the overall corporate strategy are marketing, manufacturing, innovation, personnel, financial, environmental.*

*A sustained business requires a well-established and justified production strategy. Its content is to investigate in good time what products the market will accept, in what quantity, assortment, in what quality parameters and at what price.*

*The purpose of the production strategy is to produce and implement products at competitive costs and of sufficiently high quality.*

**JEL classification:** O30, D46, M31

**Key words:** economies of scale, learning curve, experience curve, utilization of production capacity, improvement of production processes, reducing unit costs.

### **1 Úvod**

Hlavným strategickým cieľom firmy je úspešne realizovať svoje produkty na trhu a dosahovať neustále výhodnejšie postavenie na trhu. Pre tento účel firma vytvára a prehodnocujú svoje stratégie aj ciele. Strategicky pripravené firmy lepšie reagujú na zmenu trhu, konkurenciu a lepšie riešia nepriaznivé situácie. Súčasťou celkovej firemnej stratégie sú marketingová, výrobná, inovačná, personálna, finančná, environmentálna.

Trvalé podnikanie vyžaduje mať vyprofilovanú a zdôvodnenú výrobnú stratégiu. Jej náplňou je v náležitom časovom predstihu preskúmať, aké produkty bude trh akceptovať, v akom množstve, sortimente, v akých parametroch kvality a v akej cene.

Zmyslom výrobnjej stratégie je vyrábať a realizovať produkty pri konkurencieschopných nákladoch a dostatočne vysokej kvalite.

Podniky, ktoré dodávajú na trh veľký objem produkcie a sledujú tak dosiahnutie väčšieho podielu na trhu, dosahujú vyššiu ziskovosť v dôsledku nižších jednotkových nákladov.

*Toto postavenie firmy ovplyvňujú dva rozhodujúce efekty:*

- úspory z rozsahu,
- skúsenostná krivka.

#### *Úspory z rozsahu*

Samotná veľkosť podniku je jedným z dôvodov pomerne nízkych jednotkových výrobných nákladov, čo je spôsobené:

- lepším využitím existujúcej výrobnjej kapacity (pokles fixných nákladov na jednotku výroby),
- poklesom prevádzkových nákladov (zariadenie s dvojnásobnou kapacitou nepotrebuje na obsluhu dvojnásobný počet zamestnancov),

- inováciou a automatizáciou zariadení a pod.

### Skúsenostná krivka

Skúsenostná krivka vyjadruje závislosť medzi kumulovaným obje­ktom výroby a jednotkovými nákladmi. Je zistené, že každé zdvojnásobenie kumulovanej produkcie prináša približne rovnaké percentuálne zníženie nákladov → percentuálny pokles.

Tento proces možno vysvetliť ako dôsledok kumulácie skúseností v čase, pričom čas v tomto smere nepôsobí automaticky, ale je faktorom, ktorý spolupôsobí pri opakovanom vykonávaní určitých činností so snahou o ich zdokonaľovanie,

Príčinami tohto javu sú:

- prirodzený proces učenia sa zamestnancov,
- skvalitňovanie postupov pri výrobe,
- zlepšovanie parametrov samotného výrobku a pod.

V odvetviach, kde je *skúsenostný efekt slabý* (krivka je plochá) konkurovať stratégiou minimalizácie nákladov nemá význam.

V odvetviach, kde je *skúsenostný efekt výrazný* (krivka je strmá) sa odporúčajú agresívne cenové stratégie. Stratégia firmy závisí aj od pozície skúsenostnej krivky.

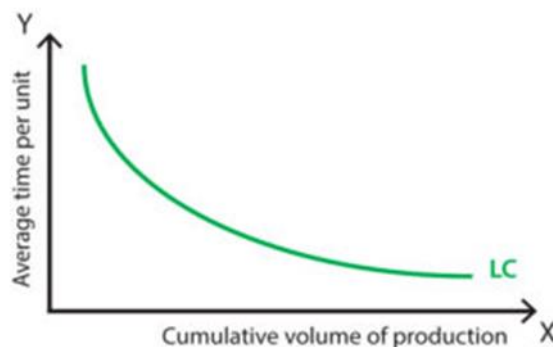
V tomto smere je potrebné si objasniť aký je rozdiel medzi krivkou učenia a skúsenostnou krivkou.

### 1.1 Krivka učenia (*learning curve*)

Krivka učenia poukazuje na vplyv, ktorý má vzdelávanie na produktivitu práce, čo sa premieta do vzťahu medzi kumulatívnym počtom vyrobených jednotiek (X) a priemerným časom (alebo mzdovými nákladmi) na jednotku (Y). Krivka má konvexný klesajúci sklon, ako je vidieť na nasledovnom obrázku.

#### Obrázok 1

Krivka učenia



Zdroj: <https://policonomics.com/learning-curve/>

kde

Y - Average time per unit - priemerný čas na jednotku

X - Cumulative volume of production - kumulatívny (narastajúci) objem výroby

Vysvetlenie je jednoduché a vyplýva z racionalizácie. Čím viac jednotiek vyprodukuje daný pracovník, tým menej času bude musieť ten istý pracovník vynaložiť na nasledujúce jednotky, pretože sa naučí, ako prácu robiť rýchlejšie a lepšie. Preto, ak firma produkuje vyšší

kumulatívny objem výroby, bude čas (alebo náklady na prácu) na jednotku nižší. Krivku učenia možno definovať nasledujúcou funkciou:

$$Y = aX^b$$

kde

Y - priemerný čas (alebo náklady na pracovnú silu) na jednotku

a - čas (alebo mzdové náklady na jednotku

X - kumulatívny objem výroby

b - miera učenia ( v %)

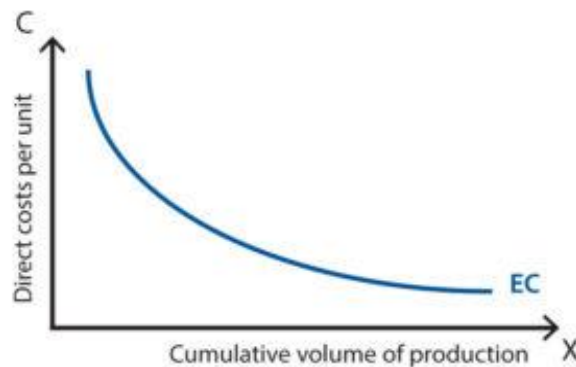
Z tejto krivky vyplývajú niektoré dôležité dôsledky. Ak sa čas (alebo náklady na pracovnú silu) na jednotku znížia so zvyšujúcim sa kumulatívnym objemom výroby, bude to znamenať, že firmy, ktoré vyrábajú viac a dlhšiu dobu, budú mať nižší priemerný čas na jednotku a budú tak dominovať trhu.

### 1.2 Skúsenostná krivka (experience curve)

Skúsenostná krivka je grafickým znázornením javu, ktorý vysvetlil v polovici 60. rokov Bruce D. Henderson, zakladateľ Boston Consulting Group. Poukazuje na účinok, ktorý vyplýva z toho, že čím vyšší je kumulatívny objem výroby (X), tým nižšie sú priame náklady na novú vyrobenú jednotku (C). Ako vidieť na Obrázku 2, skúsenostná krivka je konvexná a má klesajúcu tendenciu.

#### Obrázok 2

Skúsenostná krivka



Zdroj: <https://policonomics.com/experience-curve/>

kde:

C - Direct costs per unit – priame náklady na jednotku

X - Cumulative volume of production - kumulatívny (narastajúci) objem výroby

Aj v tomto prípade za vysvetlením jednoduchá racionalizácia: v dôsledku zvýšenia skúseností firmy sa znižujú priemerné výrobné náklady konkrétneho výrobku. Čas a náklady na výrobu jednotky produkcie sa znížia z toho dôvodu, že vo firme vzniknú úspory zo skúseností, úspory z rozsahu a pod. Toto je dôsledkom kumulatívneho zvyšovania objemu produkcie a ďalšieho rastu súvisiaceho s procesom.

Rozdiel medzi krivkami učenia a skúsenostnými krivkami je v tom, že krivky učenia berú do úvahy iba čas výroby (iba z hľadiska nákladov na pracovnú silu), zatiaľ čo krivka skúsenosti uvažuje s tým, že celkový výstup ovplyvňuje nielen výroba ale aj ostatné činnosti firmy ako marketing, distribúcia a pod. Skúsenostná krivka je definovaná nasledujúcou funkciou:



$$C_n = C_1X - a$$

kde:

$C_n$  - priame náklady na n-tú jednotku výroby

$C_1$  - priame náklady na prvú vyrobenú jednotku

$X$  - kumulatívny objem výroby

$a$  - miera skúseností ( v %)

Miera skúseností zodpovedá elasticite nákladov vzhľadom na výstup. Inými slovami, miera, akou priame náklady klesajú (v percentuálnych bodoch), keď sa produkcia zvyšuje (tiež v percentuálnych bodoch).

Zo skúsenostnej krivky vyplývajú niektoré dôležité aspekty. Ak sa priame náklady so zvyšujúcim sa kumulatívnym objemom výroby znižujú, znamená to, že firmy, ktoré vyrábajú viac a dlhšie obdobie, budú mať nižšie priame náklady na jednotku, a tak môžu na trhu dominovať.

Je však potrebné zvážiť, čo sa stane, ak dve firmy ponúkajú na trhu rovnaký produkt s rovnakou skúsenostnou krivkou (modrá krivka - EC). Obrázok 3 zobrazuje východiskovú pozíciu firiem A a B. Firma B je na trhu už dlhšie obdobie (alebo v rovnakom časovom období vyrobila väčší objem), preto sú jej priame náklady nižšie ako náklady firmy A. ( $C_B < C_A$ )

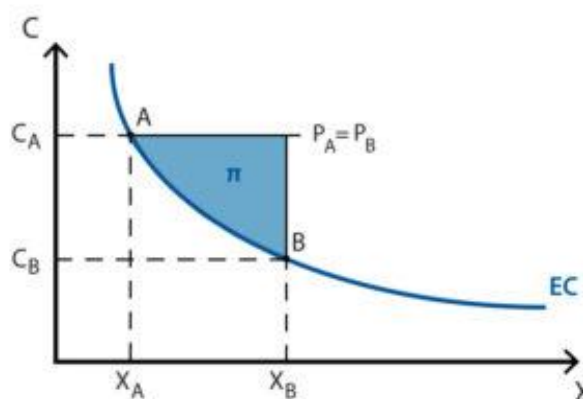
Ak sa cena produktu firmy B rovná priamym nákladom firmy A, firma B bude generovať zisk, zatiaľ čo firma A bude na trhu iba prežívať. Je potrebné poznamenať, že firma B by mohla cenu predávaného produktu znížiť, čo by následne prinútilo znížiť cenu produktu aj firmu A, a tým by sa dostala do straty, až by nakoniec firma A musela opustiť trh.

Ak však firmy A aj B udržiavajú istú cenovú hladinu, pri ktorej môže aj firma A na trhu predávať, priame náklady na produkt sa vo firme A znížia vyššou mierou ako priame náklady vo firme B z dôvodu prudšieho sklonu pre nižšie kumulatívne objemy výroby. Preto čím dlhšie zostáva firma A na trhu, tým nižší zisk bude dosahovať aj firma B, ako je to znázornené na Obrázku 4, kde je rozdiel medzi priamymi nákladmi (z C'A na C'B) menší.

Teória hier a analýza oligopolov nám hovoria, že spoločnosť B je schopná predvídať všetky tieto scenáre, a preto sa pokúsi vytlačiť firmu A z trhu.

### Obrázok 3

Východisková pozícia firiem



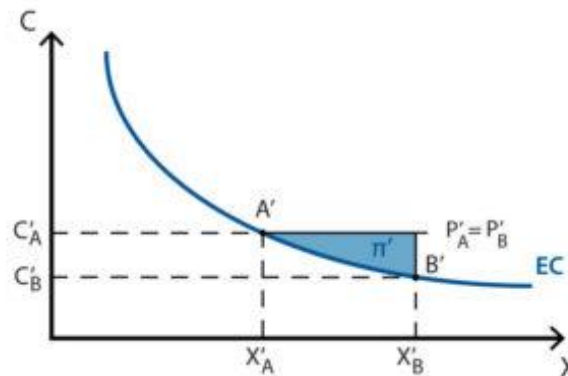
Zdroj: <https://policonomics.com/experience-curve/>

kde:

$C_A$  - Náklady firmy A

CB - Náklady firmy B  
PA - Cena výrobku firmy A  
PB - Cena výrobku firmy B

**Obrázok 4**  
Zmena pozície firiem



Zdroj: <https://policonomics.com/experience-curve/>

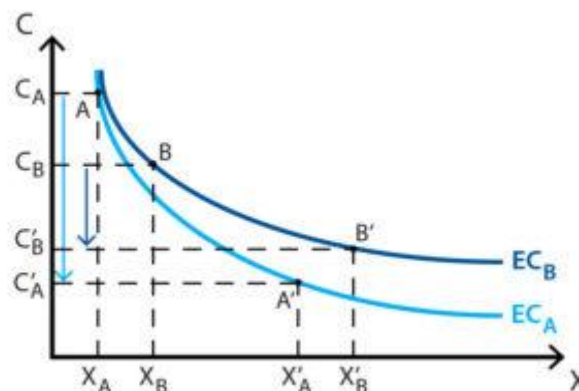
**kde:**

C'A - Náklady firmy A po zmene pozície  
C'B - Náklady firmy B po zmene pozície  
P'A - Cena výrobku firmy A po zmene pozície  
P'B - Cena výrobku firmy B po zmene pozície

Ako už bolo spomenuté, skúsenostné krivky sú širším javom ako krivky učenia, pretože nezohľadňujú iba produktivitu práce, ale aj marketing, technológiu, distribúciu atď. Tento rozdiel umožňuje koexistenciu rôznych skúsenostných kriviek.

V nasledujúcej časti sú objasnené ďalšie dve alternatívy, berúc do úvahy otvorené ekonomiky.

**Obrázok 5**  
Prvá alternatíva



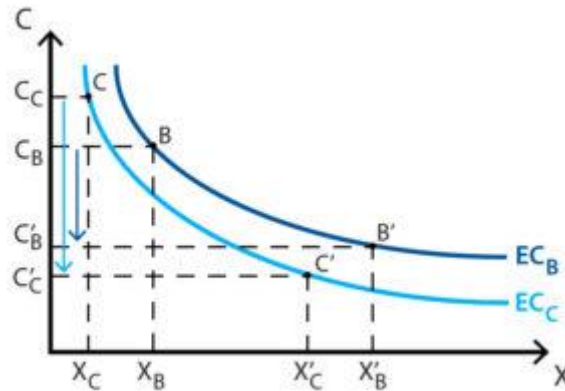
Zdroj: <https://policonomics.com/experience-curve/>

Na Obrázku 4 je zobrazený diagram, v ktorom vstupuje firma A na trh firmy B s inou, strmšou skúsenostnou krivkou. Uvedená situácia môže nastať vtedy, keď je firma A schopná naučiť sa a získať viac skúseností pri rovnakom zvýšení objemu. Ako príklad možno uviesť pracovnú silu firmy A, ktorá sa môže učiť rýchlejšie, pretože je vysoko kvalifikovaná alebo pretože prevádzka firmy A umožňuje rýchlejšiu úpravu. Za týchto okolností, aj keď firma A

vstúpi na trh s vyššími priamymi nákladmi ako firma B ( $C_A > C_B$ ), v konečnom dôsledku dobehne firmu B. V skutočnosti by po dosiahnutí určitého objemu produkcie mala firma A viac skúseností a mala by nižšie priame náklady ako firma B ( $C'_A < C'_B$ ), a to aj pri menšom kumulatívnom objeme.

### Obrázok 6

Druhá alternatíva



Zdroj: <https://policonomics.com/experience-curve/>

V druhej alternatíve, ktorú zobrazuje Obrázok 6, vstupuje na trh kde pôsobí firma B nová firma C, ktorá využíva modernú technológiu, čo sa premietne do nižšej skúsenostnej krivky, (predpokladajme v záujme jednoduchosti, že túto inovatívnu technológiu nie je možné kopírovať ani prenášať).

Potom, vďaka tejto svojej nižšej krivke skúseností, bude firma C schopná získať rovnakú úroveň priamych nákladov ako firma B s nižším kumulatívnym objemom produkcie. Spočiatku bude mať spoločnosť C vyššie priame náklady ako firma B ( $C_C > C_B$ ), no po istom čase, keď firma C dosiahne istý objem výroby, bude mať rovnakú úroveň priamych nákladov ako firma B. Po tomto inflexnom bode bude firma C vyrábať každú jednotku s nižšími priamymi nákladmi ako firma B ( $C'_C < C'_B$ ).

Obidve alternatívy možno považovať za dobrý argument pre firmy v novovznikajúcom priemysle, (odvetví), pretože ochrana obchodu je v takejto situácii vítaná.

Zdôvodnenie je nasledovné: ak vezmeme do úvahy, že všetky tieto firmy (A, B a C) súťažia v novovzniknutom priemysle, ktorý by v týchto scenároch bol taký, aký existuje v domovskej krajine B, je rozumné obmedziť rozsah, v ktorých môžu firmy ako A a C konať v krajine B.

Ak by si firma B nestrážila istý čas potrebný na získanie nejakých skúseností sama pre seba, národný priemysel v krajine B by neexistoval a všetko by bolo kontrolované zahraničnými a silnejšími firmami (A a C). Zvyčajne je to prípad krajín tretieho sveta, v ktorých je potrebné chrániť novovzniknuté odvetvia, aby sa pomohlo ich hospodárskemu rastu.

Napriek tomu, že skúsenostná krivka sa ako pojem často v literatúre o ekonómii a podnikovom riadení spája s pojmom krivka učenia, existuje medzi nimi niekoľko rozdielov. Tieto rozdiely možno zhrnúť nasledovne:

#### **Krivka učenia**

Koncepcia:	Mikroekonomická
Pôvod:	Theodore P. Wright, 1936
Pohľad na variabilné náklady:	priemerný čas (náklady na prácu) na jednotku
Využitie:	Produktivita práce

### **Skúsenostná krivka**

Koncepcia:	Makroekonomická
Pôvod:	Bruce D. Henderson, mid-1960
Pohľad na variabilné náklady:	priame náklady: výroba, práca, distribúcia atď.
Využitie:	Celková účinnosť

Pri využití skúsenostnej krivky v praxi je dôležitá a potrebná dôkladná analýza faktorov, ktoré odhaľujú príležitosti a hrozby jej zavedenia do praxe a definujú konkurenčnú oblasť.

Medzi tieto faktory patria:

- štruktúra a životné fázy produktu, (priemyslu)
- postavenie kľúčových konkurentov na trhu,
- vplyv vládnych opatrení.

Označenie skúsenostnej krivky za všeliak nie je ani presné, ani užitočné. Ak firma uvažuje o stratégii skúsenostnej krivky, je potrebné odpovedať na nasledujúce otázky:

- Vykazuje priemysel, v ktorom firma podniká značnú skúsenostnú krivku?
- Odvetvie, v ktorom firma podniká je definované dostatočne, aby boli využité vzájomne prepojené skúsenosti?
- O akom konkrétnom zdroji zníženia nákladov firma uvažuje? (interné, externé)
- Je dopyt dostatočne stabilný na to, aby odôvodnil použitie skúsenostnej krivky?
- Je kumulovaná produkcia zdvojnásobená dost' rýchlo na to, aby skúsenostná krivka poskytla oveľa strategickjšiu páku?
- Zabezpečia výnosy z využitia stratégie skúsenostnej krivky riziká technologického zastarávania?
- Je dopyt citlivý na cenu?
- Existujú dobre financovaní konkurenti, ktorí už sledujú a využívajú skúsenostnú krivku, alebo ktorí ju pravdepodobne prijmu, ak tak urobí moja firma?
- Existuje protimonopolné riziko?

Odpovede na tieto otázky, pomôžu rozhodnúť sa, či sa zavedenie stratégie skúsenostnej krivky firme oplatí.

### **Záver**

Znalosť skúsenostnej krivky pre daný produkt a jeho postavenie na tejto krivke môže každej firme umožniť formulovať svoju vlastnú stratégiu rozvoja výrobných a jednotkových nákladov. Umožňuje tiež porovnať situáciu nákladov všetkých podnikov v sektore a informovať investorov o hospodárskej prekážke vstupu do tohto odvetvia.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie VEGA MŠ SR č. 1/0368/18 „Cenové stratégie v prostredí pôsobenia efektívnych regulačných mechanizmov na nadnárodných trhoch sieťových odvetví slovenskej ekonomiky“, 2018 – 2020.

### **Použitá literatúra (References)**

Hill P., (2013): Pricing for Profit : *How to develop a powerful pricing strategy for your business*. Kogan page Limited. ISBN 978-0-7494-6767-8

Shy, O., 2008: *How to Price*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-52171564-5.

William J. Abernathy and Kenneth Wayne, "Limits of the Learning Curve," HBR September–October 1974, p. 109.

Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1975).

P.R. Cowley, "The Experience Curve and the History of the Cellophane Business," Cranfield School of Management, Cranfield Institute of Technology, 1982, forthcoming in *Long Range Planning*.

[www.tutor2u.net/business/reference/the-experience-curve](http://www.tutor2u.net/business/reference/the-experience-curve)

<https://policonomics.com/experience-curve/>

## Contact

### **Ing. Iveta Kufelová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava, Slovenská republika  
e-mail: [iveta.kufelova@euba.sk](mailto:iveta.kufelova@euba.sk)

### **Ing. Monika Raková, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava, Slovenská republika  
e-mail: [monika.rakova@euba.sk](mailto:monika.rakova@euba.sk)

# **Zdaňovanie príjmov z kapitálového majetku v národnom a medzinárodnom kontexte**

## **Taxation of Capital Gains in National and International Context**

**Gizela Lénártová**

### **Abstract**

*The financial market in developed economy is an important barometer of economic and political processes, reflecting the prosperity or failure of business, industry and the economy as a whole at national and international level. In the current conditions of globalization and digitalisation, the importance of the financial market is growing enormously. In general, the definition of financial market includes three aspects: the system of financial instruments, the system of financial institutions and its mechanism. The system of financial instruments is rich, consisting of deposits, loans, special forms of loans, foreign exchange, insurance protection and reinsurance and, last but not least, securities. The aim of this paper is to characterize and analyse tax aspects of the application of financial instruments in Slovakia and in the international context as well, to point out the pros and cons of tax legislation in this area, as well as the effects of taxation of financial instruments on investment of economic entities.*

**JEL classification:** H 24, H 25

**Keywords:** capital gains, withholding tax

### **1 Úvod**

Vo vyspelej trhovej ekonomike je finančný trh dôležitým barometrom ekonomických a politických procesov, ktorý odráža prosperitu alebo neúspešnosť vývoja podnikateľských subjektov, jednotlivých odborov, odvetví a celej ekonomiky ako celku na národnej a medzinárodnej úrovni. V súčasných podmienkach globalizácie a digitalizácie význam finančného trhu enormne narastá. V bohatej odbornej literatúre možno nájsť množstvo definícií finančného trhu. Na tomto mieste uvedieme definíciu (Hrvoľová, 2015): finančný trh je taká forma trhu, na ktorom finanční sprostredkovatelia prostredníctvom finančných nástrojov a mechanizmu finančného trhu zabezpečujú pohyb krátkodobého, strednodobého a dlhodobého kapitálu medzi jednotlivými ekonomickými subjektmi v národnom a medzinárodnom meradle. V definícii sú obsiahnuté tri aspekty: systém finančných nástrojov, systém finančných inštitúcií a mechanizmus, prostredníctvom ktorého sa zabezpečuje transformácia peňažných prebytkov jedného sektora ekonomiky do druhého. Pri rozhodovaní o výbere finančných nástrojov pri investovaní má významný vplyv okrem celkového výnosu a rizika aj výška a spôsob zdaňovania konkrétnych nástrojov finančného trhu.

### **2 Súčasný stav riešenej problematiky v doma a v zahraničí**

Uplatňovaný súbor nástrojov na súčasnom finančnom trhu je rozsiahly a rozmanitý, zároveň nie je konečný a nemenný. Finančné nástroje v najširšom vymedzení tvoria (Hrvoľová, 2015): vklady, úvery, osobitné formy úverov, valuty, devízy, poisťná ochrana a zaistenie a v neposlednom rade cenné papiere. V odbornej literatúre je klasifikácia finančných nástrojov veľmi bohatá. V predkladanom príspevku ich nebudeme uvádzať v plnej miere podľa všetkých hľadísk, zameriame sa na tie typy a druhy, ktoré sú vymedzené v relevantných legislatívnych normách SR so zameraním na daňovú legislatívu.

Aká je situácia vo svete? Daňové systémy vo svete napriek spoločným črtám sa vyznačujú veľkou rôznorodosťou a špecifikami, ktoré vyplývajú z historického vývoja a rôznych súčasných potrieb a strategických cieľov. Problematikou súčasných daňových systémov vo

svete a ich vývojom sa zaoberá veľký počet autorov, napr. Láchová (2007). Okrem zdaňovania v oblasti osobných dôchodkových daní, daní zo zisku korporácií je aj zdaňovanie príjmov z kapitálového majetku vo svete riešené rôznym spôsobom (Ahuja & Gupta, 2018). Ako uvádza Thomas (2019), v niektorých krajinách sú súčasťou dôchodkových daní jednotlivcov a korporácií a v niektorých krajinách sa uplatňujú ako samostatné dane (tax from capital gains).

V podmienkach SR zákon č. 566/2001 Z. z. o cenných papieroch v z. n. p. definuje cenný papier (ďalej CP) ako peniazmi ocniteľný zápis v zákonom ustanovenej podobe a forme, s ktorým sú spojené práva podľa tohto zákona a práva podľa osobitných zákonov, najmä oprávnenie požadovať určité majetkové plnenie alebo vykonávať určité práva voči určeným osobám. Sústavu cenných papierov vymedzuje zákon takto: akcie, dočasné listy, podielové listy, dlhopisy, vkladové listy, pokladničné poukážky, vkladné knižky, kupóny, zmenky, šeky, cestovné šeky, náložné listy, skladištné listy, skladiskové záložné listy, tovarové záložné listy, družstevné podielnické listy, investičné certifikáty a iný druh cenného papiera, ktorý za CP vyhlási osobitný zákon. V ďalšom texte uvedieme legislatívne nástroje zdaňovania finančných nástrojov, ktoré upravuje zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v z. n. p.

V daňovom zákone sú príjmy z finančných nástrojov daňovníkov fyzických osôb (ďalej FO) definované ako príjmy z kapitálového majetku, ktoré tvoria osobitný základ dane z kapitálového majetku (§ 7) daňovníkov fyzických osôb. V ďalšom texte sú vybrané najdôležitejšie ustanovenia zákona, ktoré sú pre vyššiu zrozumiteľnosť usporiadané v tabuľkách.

### Tabuľka 1

Vybrané ustanovenia zákona pre zdanenie príjmov z kapitálového majetku FO

§	stanovenie zákona	obsah ustanovenia
§ 3	predmet dane	predmetom dane sú okrem príjmov § 5,6,8 aj príjmy z kapitálového majetku a podiely na zisku (dividendy vyplácané zo zisku obchodnej spoločnosti alebo družstva)
§ 7	osobitný základ dane	príjmy z kapitálového majetku
§ 8	ostatné príjmy	§ 8,ods.1 d) príjmy z prevodu opcí, ** § 8,ods.1 e) príjmy z prevodu CP, ** § 8,ods.1 f) príjmy z prevodu účastí (podielu) na s. r. o., KS a prevodu členských práv družstva), ** § 8,ods.1 k) príjmy z derivátových operácií, § 8,ods.1 s) príjmy z prerozdelenia kapitálového fondu z príspevkov, § 8,ods.1 t) príjmy z predaja virtuálnej meny
§ 9	oslobodenie od dane	§ 9 ods.1. písm. k) príjmy z predaja CP podľa § 8, ods.1 e) prijatých na obchodovanie na regulov. trhu alebo na obdobnom zahranič. regulov. trhu, ak doba medzi nadobudnutím a predajom presiahne 1 rok,* ,§ 9 ods.1. písm. l) príjmy z predaja CP, opcí a príjem z derivátových operácií plynúci z dlhodobého investičného sporenia po splnení podmienok podľa osobitného zákona vrátane príjmu vyplateného po uplynutí 15 rokov od začiatku dlhodobého investičného sporenia,*

Zdroj: Zákon č. 595/2003 Z. z. v z. n. p. , vlastné spracovanie.

Poznámky: \* od dane nie je oslobodený príjem z predaja tých CP, ktoré boli obchodným majetkom daňovníka,\*\* na tieto príjmy je možné použiť oslobodenie od dane vo výške 500 eur

Rešpektujúc vnútornú štruktúru zákona o dani z príjmov 595/2003 Z. z. v z. n. p., ktorá obsahuje ustanovenia osobitne pre FO, osobitne pre PO a spoločné ustanovenia pre FO a PO, uvádzame takto ustanovenia zákona aj v tabuľkách 1, 2 a 3. Ustanovenia zákona V tabuľke 2 v § 12 je definovaný predmet zdanenia týchto inštitúcií finančného trhu: správčovské spoločnosti, doplnkové dôchodkové spoločnosti, dôchodkové správčovské spoločnosti a investičné fondy.

### Tabuľka 2

Vybrané ustanovenia zákona pre zdanenie príjmov z kapitálového majetku PO

§	Ustanovenie zákona	Obsah ustanovenia
§12	predmet dane daňovníka, ktorý je	§ 12, ods. 1, písm. a) správčovskou spoločnosťou a vytvára podielové fondy, sú len príjmy správčovskej spoločnosti, § 12, ods. 1, písm. b) dopln. dôch. spoločnosťou a vytvára podielové fondy, sú len príjmy dopln. dôch. spoločnosti, § 12, ods. 1, písm. c) dôch. správčov. spoločnosťou a vytvára a spravuje podielové fondy, sú len príjmy dôch. správčov. spoločnosti, § 12, ods. 1, písm. d) investičným fondom s premenlivým základným imaním sú príjmy tohto fondu, vrátane príjmov podfondov, ktoré vytvára
§13	oslobodenie od dane	§ 13, ods. 1, písm. f) oslobodenie úrokov pri splnení 3 podmienok podľa zákona* § 12, ods. 1, písm. h) oslobodenie licenčných poplatkov pri splnení 3 podmienok podľa zákona*
§14	základ dane	§ 14, ods.3 vymedzenie základu dane daňovníkov ustanovených v §12

Zdroj: Zákon č. 595/2003 Z. z. v z. n. p. , vlastné spracovanie.

Poznámka:\* implementácia Smernice Rady 2003/49/ES z 3.6.2003 o spoločnom systéme zdaňovania uplatňovanom na výplaty úrokov a licenčných poplatkov medzi združenými spoločnosťami rôznych členských štátov v znení neskorších noviel smernice

V tabuľke 3 sú ďalej uvedené vybrané ustanovenia zdaňovania príjmov z kapitálového majetku vzťahujúce sa spoločne na daňovníkov fyzické osoby a právnické osoby.

### Tabuľka 3

Vybrané ustanovenia zákona pre zdanenie príjmov z kapitálového majetku FO a PO

§	Ustanovenie zákona	Obsah ustanovenia
§ 2	základné pojmy	§ 2 písm. b) predmetom dane je príjem (výnos) z činnosti daňovníka a z nakladania s majetkom daňovníka, okrem osobitne vymedzeného predmetu dane podľa § 12 § 2 písm. c) príjmom je peňažné plnenie a nepeňažné plnenie dosiahnuté aj zámenou, ocenené cenami bežne používanými v mieste a čase plnenia a spotreby
§ 16	zdroj príjmov nerezidentov	§ 16 ods. 1 sú vyšpecifikované príjmy nerezidentov (FO a PO) zo zdrojov v SR



		vrátane niektorých príjmov z kapitálového majetku
§ 17	základ dane	spoločné ustanovenia pre výpočet základu dane FO a PO
§ 31	prepočítací kurz	na prepočet hodnoty CP denominovaných v zahraničných menách sa použijú referenčné výmenné kurzy určené a vyhlásené ECB alebo NBS § 31,ods.1 a prepočítacie kurzy podľa § 31, ods. 2,3,4 (pre FO + PO)
§ 43	zrážková daň	v § 43 sú určené daňové sadzby zrážkovej dane (7%, 19 %, 35 % pre rezidentov a nerezydentov (FO+PO) podľa jednotlivých druhov príjmov
§ 51d	samostatný základ dane (dividendy)	príjmami zahrňovanými do samostatného základu dane sú podiely na zisku (dividendy) obchodnej spoločnosti alebo družstva vykázanom za zdaň. obdobie najneskôr do 31.12.2003, o ktorých vyplatení rozhodlo valné zhromaždenie po 31.12.2012 okrem podielov na zisku spoločníkov VOS a komplementárov KS. Uvedené ustanovenie sa neuplatní v prípade, ak sa tento príjem vypláca daňovníkovi so sídlom v členskom štáte EÚ, ktorý má v čase výplaty, poukázania alebo pripísania takéhoto príjmu aspoň 10% priamy podiel na základom imaní (implementovanie smernice EÚ (matka-dcéra)*
§ 51e	osobitný základ dane z podielu na zisku (dividendy účinný od 1.1.2017	ide o príjmy – podiely na zisku (dividendy, vyrovnací podiel, podiel na likvidačnom zostatku, podielu na výsledku podnikania vypláčaného tichému spoločníkovi a podielu člena pozemkového spoločenstva s právnou subjektivitou na zisku a na majetku

Zdroj: Zákon č. 595/2003 Z. z. v z. n. p. , vlastné spracovanie.

Poznámka: \*implementácia Smernice Rady 2011/96/EÚ z 30.11.2011 o spoločnom systéme zdaňovania uplatňovanom v prípade materských spoločností a dcérskych spoločností v rozličných členských štátoch v znení neskorších noviel smernice

Daňová legislatíva vo vyspelej trhovej ekonomike by mala byť konštruovaná tak, aby spĺňala základné princípy daňovej teórie: spravodlivosť a efektívnosť, určitosť, jednoduchosť, zrozumiteľnosť a prehľadnosť. Pri analýze a zhodnotení daňovej legislatívy SR v oblasti zdaňovania finančných nástrojov možno jednoznačne konštatovať, že daňový zákon nespĺňa požadované kritériá zrozumiteľnosti, prehľadnosti, jednoduchosti a spravodlivosti. Efektívna daňová sadzba je častokrát vyššia ako nominálna daňová sadzba, investor mnohokrát zaplatí aj pri strate z investovania. Pozitívnu stránkou sú možnosti oslobodenia od dane, či už implementované smernice EÚ v prípade PO do daňového zákona (§13 ZDP) alebo ustanovenia oslobodenia od dane fyzických osôb (§ 9 ZDP).

### 3 Výskumný dizajn

Cieľom predkladaného príspevku je preskúmať a analyzovať zdaňovanie finančných nástrojov v podmienkach SR a v medzinárodnom kontexte a vplyv zdanenia na investičné aktivity ekonomických subjektov. Čiastkové ciele sú: poukázať na klady a zápory daňovej legislatívy v tejto oblasti a na základe súčasného stavu legislatívy a hlavných problémov v

daňovej praxi sformulovať návrhy na odstránenie nedostatkov a navrhnúť nové opatrenia. Výskum zdaňovania finančných nástrojov v domácom a medzinárodnom ekonomickom prostredí si vyžiadal pracovné postupy od spracovania literárnych rešerší domácej a zahraničnej odbornej literatúry, cez detailnú normatívnu analýzu daňovej legislatívy SR a EÚ, ako aj uplatňovania medzinárodných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia v tejto oblasti. Ďalšími výskumnými metódami sú analýza, syntéza a zhodnotenie uplatňovaných daňových inštitútov.

#### 4 Výsledky výskumu

Z charakteristiky a analýzy daňovej legislatívy finančných nástrojov vyplýva, že ide o zložitú problematiku. Jej komplexnosť a náročnosť sa zvyšuje prehlbujúcou sa globalizáciou a digitalizáciou na finančných trhoch v celosvetovom meradle. Skúmanie zdaňovania finančných nástrojov uskutočníme podľa ich druhu, pričom budeme skúmať predovšetkým tieto aspekty:

- typ daňového subjektu (zameriame sa na daňovníka FO),
- zdroj príjmov (tuzemské príjmy, resp. zahraničné príjmy),
- režim zdanenia (daňové priznanie, resp. zrážková daň),
- daňovo-odvodové zaťaženie (výška daňovej sadzby, resp. ďalšie finančné odvody),
- možnosť uplatnenia daňových výdavkov pri výpočte daňového základu.

Príjmy z kapitálového majetku fyzických osôb sú v zákone 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v z. n. p. ustanovené v § 7, pričom nie všetky sú príjmami z investovania. Medzi príjmy z kapitálového majetku, ktoré nie sú investičného charakteru, patria:

- úroky, výhry a iné výnosy z vkladov na vkladných knižkách, z peňažných prostriedkov na vkladovom účte, na účte stavebného sporenia a z bežného účtu okrem úrokov na podnikateľských účtoch uvedených v § 6 ods.5 písm. b) zákona,
- dávky z doplnkového dôchodkového sporenia,
- plnenia z poistenia pre prípad dožitia určitého veku, jednorazové vyrovnanie alebo odbytné vyplácané v prípade poistenia osôb pri predčasnom skončení poistenia.

Tieto príjmy sú zdaňované podľa § 43 zrážkovou daňou vo výške 19 % zo zdrojov na území SR. V prípade, že daňovníkom je rezident SR, tieto druhy príjmov sú daňovo vysporiadané a do daňového priznania sa neuvádzajú. V prípade, že tieto druhy príjmov dosahuje rezident SR zo zahraničných zdrojov, tvoria osobitný základ dane príjmov z kapitálového majetku spolu s ostatnými príjmami § 7 (príjmy z kapitálového majetku investičného charakteru) a po prepočte na euro podľa § 31 sa uvádzajú v daňovom priznaní (typ B). S cieľom eliminovať dvojité zdanenie sa ďalej tieto druhy príjmov upravujú metódou zápočtu alebo metódou vyňatia podľa medzinárodných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia.

Zdaňovanie príjmov z kapitálového majetku pri investovaní vznikajú 2 typy zdaniteľných príjmov:

- príjmy z predaja cenných papierov – kapitálové zisky ako rozdiely medzi nákupnou a predajnou cenou cenných papierov v momente ich predaja; tieto príjmy sú definované v paragrafe 8, ods.1 písm. e) ako príjmy z prevodu cenných papierov,
- dividendy, resp. podiely na hospodárskom výsledku vyplácané zo zisku obchodnej spoločnosti alebo družstva určeného na rozdelenie osobám, ktoré sa podieľajú na ich základnom imaní (§3 ods.1 písm. e); do tejto skupiny príjmov s pomenovaním „dividendy podielových fondov a ETF“ zaraďujú svoje vyplácané výnosy niektoré podielové fondy a ETF.

Pri zdaňovaní príjmov z CP je nevyhnutné dodržať pravidlá vyplývajúce z daňovej legislatívy, pričom ich možno rozdeliť na spoločné a všeobecné pravidlá (pre viac druhov CP

a špecifické (platia ako špecifikum len pre niektoré CP). Medzi spoločné pravidlá možno zaradiť tieto:

- a) možnosť odpočítať zákonom stanovené výdavky, ktoré súvisia s konkrétnym príjmom, avšak len do výšky konkrétneho príjmu (vykazujeme 0, nikdy nie stratu v každom riadku daňového priznania (ďalej DP). Z tohto pravidla vyplýva, že zisky a straty z rôznych druhov príjmov sa navzájom nezapočítavajú a tým aj nekompenzujú,
- b) prepočet príjmov z CP denominovaných v zahraničných menách sa prepočítavajú podľa kurzov ustanovených Európskou centrálnou bankou (ECB). Pozitívum je, že v zákone sú stanovené rôzne možnosti uplatnenia kurzov ECB a daňovník si môže vybrať ten kurz podľa zákona, ktorý je preňho výhodnejší. Keďže použitie kurzov môže mať dopad na konečnú výšku daňového základu, vidíme v tomto daňovom inštitúte priestor pre legálnu daňovú optimalizáciu,
- c) v prípade uplatnenia zrážkovej dane (19 % - ná daňová sadzba, zrazená daň sa považuje za preddavok na daň podľa § 43, ods. 6 písm. a) až c) a daňová povinnosť sa považuje za splnenú. V tomto prípade a za podmienky, že daňovník nemá iné druhy zdaniteľných príjmov, nie je potrebné podať daňové priznanie.

Keďže ide o zložitú problematiku, pri ktorej sa uplatňuje veľký počet ustanovení zákona a spoločné a špecifické pravidlá zdanenia komplikujú tento systém, budeme uvádzať režimy zdanenia jednotlivých druhov CP v tabuľkách.

#### 4.1 Zdaňovanie výnosov z dlhopisov a investičných certifikátov

V poslednom období investovanie do dlhopisov je v SR veľmi populárne, pretože stále viac drobných investorov využíva tento finančný nástroj. Aj pri tejto skupine investičných nástrojov rozlišujeme dva druhy zdaniteľných príjmov:

1. kupóny z dlhopisov (vyplatené úroky jednorazové alebo pravidelné), výnosy z investičných certifikátov a
2. kapitálové výnosy pri splatnosti, alebo pred splatnosťou. Spôsob zdaňovania závisí od daňového domicilu emitenta, druhu dlhopisu podľa emitenta a od spôsobu vzniku kapitálového výnosu, čo vyjadruje nasledujúca tabuľka.

#### Tabuľka 4

Zdaňovanie dlhopisov a investičných certifikátov

Zdaniteľný príjem	Zdroj príjmu	Uzateľ. výdavky	Daň. sadzba	Zdrav. odvody	Daňový režim	DP (typ B)
Výnosy - úroky (kupóny) §7, ods.1 písm. a)	tuzem.	---	19 %	nie	zrážková daň	VII. odd. Tab.2, r.1
Výnosy - úroky (kupóny) §7, ods.1 písm. a)	zahrán.	---	19 %	nie	zrážková daň v zahr. a DP v SR	VII. odd. Tab.2, r.1
Výnosy - úroky (kupóny) zo štát. dlhopisov a štát. poklad. poukáž. §7, ods.1 písm. h)	tuzem.	zdrav. odvody	19 %	14%	DP	VII. odd. Tab.2, r.8
Kapitálové výnosy pri splatnosti §7, ods.2 a 3	tuzem. zahranič.	odvody, obst. cena, AÚV**	19/25	14%	DP	VII. odd. Tab.2, r.9

Kapitálové výnosy pred splatnosťou* (§8 ods.1 písm. e)	tuzem. zahranič.	odvody, obst. cena, AÚV**	19/25	14%	DP	VIII. odd. Tab.3, r.5
--	------------------	---------------------------	-------	-----	----	-----------------------

Zdroj: <https://www.finax.sk/blog/kompletny-prehľad-zdanovania-prijmov-z-investicii>, Zákon č. 595/2003 Z. z. v z. n. p. , vlastné spracovanie.

Poznámky: \*časový test – oslobodenie od dane, ak je dlhopis prijatý na obchodovanie na regulovanom trhu a bol držaný aspoň rok, podľa zákona je aj oslobodený od dane vo výške 500 eur. Z oslobodených príjmov sa neplatia zdravotné odvody, \*\*AÚV – alikvotný úrokový výnos

Zhodnotenie: Pri porovnaní firemných a štátnych dlhopisov sú výhodnejšie firemné dlhopisy z hľadiska odvodového zaťaženia, ďalej z daňového hľadiska sa odporúča pri klasických dlhopisoch preferovať dlhopisy prijaté na regulovaných trhoch a predat' ich pred splatnosťou, pretože investor-daňovník tak môže splniť podmienky oslobodenia a tým si znižuje daňovo-odvodové zaťaženie.

#### 4.2 Zdaňovanie výnosov zo zmeniek a z predaja zmeniek

Zmenka patrí k najstarším cenným papierom, ktoré začali vznikať už v 12. storočí na území terajšieho Talianska. Zmenky patria k najzákernejším cenným papierom, s ktorým je spojené množstvo nástrah, ktoré skúšajú uplatniť podvodníci u neskúsených alebo nepozorných obchodných partneroch. Zmenka ako cenný papier predstavuje bezpodmienečný písomný záväzok vystavený v presne stanovenej forme a so zvláštnymi právnymi dôsledkami, ku ktorým sa vystavovateľ zaväzuje (v prípade vlastnej zmenky), alebo dáva príkaz tretej osobe zaplatiť určitú sumu peňazí na určitom mieste, v určitom čase, určitej osobe (v prípade cudzej zmenky). Používa sa pri krátkodobých záväzkoch.

#### Tabuľka 5

Zdaňovanie výnosov zo zmeniek a z predaja zmeniek

Zdaniteľný príjem	Uznaniteľné výdavky	Daň. sadzba	Zdrav. odvody	Daňový režim	Daňové priznanie (typ B)
Výnosy zo zmeniek (§7 ods.1 písm. f)	odvody	19 %	14 %	DP	VII. odd. Tab.2, r.6
Prevod zmenky (predaj) (§8 ods.1 písm. e)	odvody, obstarávacia cena	19/25 %	14 %	DP	VIII. odd. Tab.3, r.5

Zdroj: <https://www.finax.sk/blog/kompletny-prehľad-zdanovania-prijmov-z-investicii>, Zákon č. 595/2003 Z. z. v z. n. p. , vlastné spracovanie.

Zhodnotenie: Z hľadiska daňovo-odvodového hľadiska nie sú výnosy zo zmeniek také výhodné ako krátkodobé dlhopisy, pretože v prípade výnosov z kupónov sa neplatia zdravotné odvody ako pri zmenkách, pri dlhopisoch sú možnosti oslobodenia od dane, pri zmenkách nie.

#### 4.3 Zdaňovanie príjmov z podielových fondov

Ide o investičný nástroj určený predovšetkým drobným investorom. Najčastejší príjem z podielových fondov je príjem dosiahnutý z vrátenia podielových listov, čiže ich vyplatenia (redemácie). Daňový základ sa vypočíta ako rozdiel medzi cenou podielového listu pri jeho vrátení správcovskej spoločnosti a cenou pri jeho vrátení. Ďalším príjmom v tejto kategórii je prevod podielových listov, čiže ich predaj-

Zhodnotenie: Príjmy z podielových fondov sú vždy zdanené. Keď porovnáme „klasické“ podielové fondy a ETF, výhodnejšie sú ETF fondy z týchto dôvodov:

- väčšia diverzifikácia prináša nižšie riziko,

- lepšia výkonnosť, nižšie poplatky prinášajú vyššie výnosy,
- možnosť oslobodenia výnosov od dane a odvodov.

**Tabuľka 6**

Zdaňovanie príjmov z podielových listov

zdaniteľný príjem	Uznateľné výdavky	Daň. sadzba	Zdrav. odvody	Započítavanie ziskov a strát	Daňový režim	Daňové priznanie (typ B)
Vyplatenie podielových listov (vrátenie, redemácia*) v tuzemsku §7 ods.1 písm. g)	obstarávacia cena bez poplatku	19 %	nie	áno**	zrážková daň	VII. odd. Tab.2, r.7
Vyplatenie podielových listov (vrátenie, redemácia*) v zahraničí §7 ods.1 písm. g)	obstarávacia cena bez poplatku	19 %	nie	áno**	DP	VII. odd. Tab.2, r.7
Prevod podielových listov (predaj)*** §8 ods.1 písm. e)	odvody, obstarávacia cena poplatky	19/25 %	14 %	áno	DP	VIII. odd. Tab.3, r.5

Zdroj: <https://www.finax.sk/blog/kompletny-prehľad-zdanovania-prijmov-z-investicii>, Zákon č. 595/2003 Z. z. v z. n. p., vlastné spracovanie.

Poznámky: \*podielové listy obstarané do 31.12.2003 sú od dane oslobodené, povinnosťou daňovníka je uviesť ich v DP - VII. oddiel. tab. 2. v riadku 12.

\*\*započítanie ziskov a strát v tuzemsku a aj medzi tuzemskými a zahraničnými fondmi navzájom

\*\*\*aj na podielové fondy sa vzťahuje ročný časový test oslobodenia v prípadoch: 1. ak sú podielové fondy držané viac ako 1 rok, 2. fond je obchodovaný na burze, a 3. príjem vzniká predajom podielových listov, nie ich vyplatením, čiže predaj tretej strane alebo predaj na burze. Na tento príjem sa viaže oslobodenie 500 eur. Na príjmy oslobodené od dane sa neviaže povinnosť platiť zdravotné poistenie.

#### 4.4 Zdaňovanie ostatných príjmov (§ 8)

Do tejto skupiny príjmov patria prevody opcií, príjmy z prevodu cenných papierov a príjmy z derivátových operácií. Vzhľadom na možnosť uplatniť časový test (možnosť oslobodenia od dane), sú z daňového hľadiska akcie ETF najvýhodnejšími investičnými nástrojmi na Slovensku.

**Tabuľka 7**

Zdaňovanie ostatných príjmov

Zdaniteľný príjem	Uznateľné výdavky	Daň. sadzba	Zdrav. odvody	Započítavanie ziskov a strát	Daňový režim	Daňové priznanie (typ B)
Prevod opcií * §8 ods.1 písm. d)	zaplatené prémie, odvody poplatky	19/25 %	14 %	áno	zrážková daň	VIII. odd. Tab.3, r.4

Prevod cenných papierov (akcie, ETF, dlhopisy, zmenky investič. certifikáty)** §8 ods.1 písm. e)	Odvody, obstarávacia cena, poplatky	19/25 %	14 %	áno	DP	VIII. odd. Tab.3, r.5
Príjmy z derivátových operácií (menové forwardy a futures) §8 ods.1 písm. k)	odvody, straty z kontraktov, poplatky	19/25 %	14 %	áno	DP	VIII. odd. Tab.3, r.10

Zdroj: <https://www.finax.sk/blog/kompletny-prehľad-zdanovania-prijmov-z-investicii>, Zákon č. 595/2003 Z. z. v z. n. p. , vlastné spracovanie.

Poznámky:\*oslobodenie od dane 500 eur podľa § 9 ods. 1 písm. i),

\*\* časový test – oslobodenie od dane, pokiaľ je CP obchodovaný na burze a bol držaný aspoň 1 rok (§ 9 ods. 1 písm. k)

#### 4.5 Zdaňovanie dividend

Dividendy, resp. podiely na hospodárskom výsledku vyplácané zo zisku obchodnej spoločnosti alebo družstva určeného na rozdelenie osobám, ktoré sa podieľajú na ich základnom imaní sú vymedzené ako predmet zdanenia (§3 ods.1 písm. e). Podľa platnej daňovej legislatívy sa uplatňuje na dividendy z tuzemských zdrojov zrážková 7%-ná daňová sadzba, pričom sa neuplatňujú žiadne odvody. V prípade vyplatennej dividendy zo zahraničných zdrojov daňového rezidenta SR sa v daňovom priznaní dane z príjmov fyzickej osoby (typ B , prílohe č.2 DP) zamedzí dvojité zdanenie metódou vyňatia alebo metóda zápočtu podľa uzatvorenej medzinárodnej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia. V prípade vyplatenia dividendy z nezmluvného štátu podľa § 2 písm. x) sa v prílohe č.2 DP sa uplatní sadzba 35%, čo spravidla znamená dodanie.

Do tejto kategórie príjmov s pomenovaním „dividendy podielových fondov a ETF“ zaraďujú svoje vyplácané výnosy niektoré podielové fondy a ETF. V odbornej časopiseckej literatúre sa objavujú rôzne názory na zatriedenie výnosov podielových fondov. Môžeme sa stretnúť s tromi prístupmi: prvý: zatriediť ich medzi dividendy (§3, ods. 1 písm. e), čiže zdanenie 7%-nou zrážkovou daňou bez odvodov, druhý prístup: zaradiť ich medzi ostatné príjmy (§ 8), čiže zdanenie 19/25 % v DP a zdravotné odvody 14 %, a tretí prístup: ostatné výnosy z cenných papierov (§7 ods. 1 písm. a), čiže zdanenie 19/25 % v DP bez odvodov.

#### 5 Záver

Daňová legislatíva SR v oblasti zdaňovania finančných nástrojov je veľmi komplikovaná a neprehľadná. Z analýzy vyplýva, že uplatňovanie daňových nástrojov má pozitívne aj negatívne stránky. Daňová legislatíva v niektorých prípadoch umožňuje oslobodenie od dane, čím vytvára priestor pre uplatnenie daňovej stimulácie a zvyhodňuje niektoré investičné nástroje pred inými. Uplatňovanie zdravotných odvodov u niektorých finančných nástrojoch zvyšuje daňovo-odvodové zaťaženie. Z uvedeného vyplýva, že zdanenie finančných nástrojov v niektorých prípadoch zvyhodňuje a v iných znevýhodňuje investorov. Daňová legislatíva SR v tejto oblasti nesplňuje kritériá spravodlivého daňového systému.

#### Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR VEGA 1/0007/2019 „Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikoch v SR“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Ahuja, G. – Gupta, R. (2018). *Taxation of Capital Gains. As Amended by the Finance Act, 2018*. 15th Edition. Wolters Kluwer India Pvt Ltd. 2018. ISBN 978-9387506749.

Helminen, M. (2011). *The International Tax Law Concept of Dividend*. Kluwer Law International, 2011. ISBN 978-9041132062.

Hrvoľová, B. et al. (2006). *Analýza finančných trhov*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, 2006. ISBN 80-89085-59-8.

Láchová, L. (2007). *Daňové systémy v globálnom svete*. ASPI Wolters Kluwer, 2007. ISBN 978-80-7357-320-1.

Thomas, K.A. (2019). *Capitals Gains, Minimal Taxes*. Fairmark Press Inc., 2019. ISBN 978-1-938797-10-1.

Vavrová, K. (2006). Zdaňovanie finančných nástrojov. In Hrvoľová, B. et al. *Analýza finančných trhov*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, 2006, pp. 449-463. ISBN 80-89085-59-8.

*ETF predstavujú revolúciu investovania*. <https://www.finax.sk/filozofia/preco-etf>, [accessed 22.11.2019].

*Kompletný prehľad zdaňovania príjmov z investícií*. <https://www.finax.sk/blog/kompletny-prehľad-zdanovania-prijmov-z-investicii>, [accessed 16.11.2019].

*Zdaňovanie cenných papierov – ako na to*. <https://peniazesucas.sk/zdanovanie-prijmov-z-cennych-papierov/>, [accessed 16.11.2019].

*Marec je mesiacom daní. Viete, ako zdaňovať príjmy z cenných papierov?* <https://www.across.sk/marec-je-mesiacom-dani-viete-ako-zdanit-prijmy-z-cennych-papierov/>, [accessed 16.11.2019].

Smernica Rady 2011/96/EÚ z 30.11.2011 o spoločnom systéme zdaňovania uplatňovanom v prípade materských spoločností a dcérskych spoločností v rozličných členských štátoch v znení neskorších noviel smernice.

Smernica Rady 2003/49/ES z 3.6.2003 o spoločnom systéme zdaňovania uplatňovanom na výplaty úrokov a licenčných poplatkov medzi združenými spoločnosťami rôznych členských štátov v znení neskorších noviel smernice.

Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 566/2001 Z. z. o cenných papieroch v znení neskorších predpisov.

## **Contact**

### **Gizela Lénártová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: gizela.lenartova@euba.sk



## **Budovanie pozitívnej reputácie podniku vo vzťahu k investorom Building a positive corporate reputation in relation to investors**

**Peter Markovič – Mária Kozáková**

### **Abstract**

*Corporate reputation intangible asset which provides a competitive advantage for companies. However, controversy arises when the discussion turns into how financial markets value that reputation. One of the forces accelerating corporate reputation's value to firms is the vast need for investment capital. If investors believe reputation conveys important information about the profit and long-term potential of a company, the reputation of a firm increasingly will influence its appeal as an investment choice. This paper examines the relationship between a corporate reputation and investors thought market value ratios: the dividend yield and earnings per share. These ratios are employed by current and potential investors to determine whether a company's shares are over-priced or under-priced.*

**JEL classification:** M 10, M 14, M 20.

**Keywords:** corporate reputation, dividend yield, market capitalization, investor relations

### **1 Úvod**

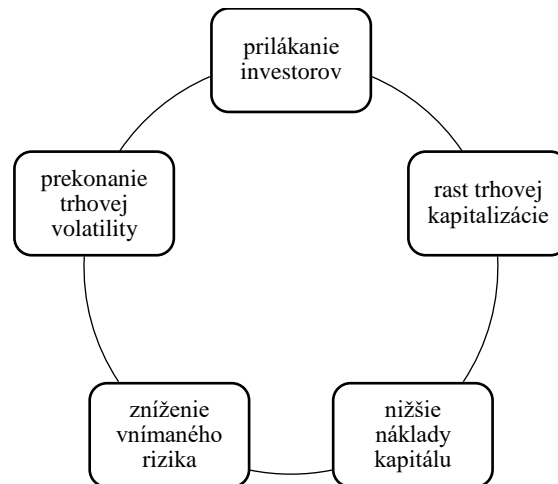
Budovanie silnej a pozitívnej reputácie je jedným z najdôležitejších faktorov pri realizácii úspešného vzťahu s investormi. Reputácia podniku je multidimenzionálna a zahŕňa produkt a služby podniku, riadenie, finančnú výkonnosť a dokonca aj otázky v sociálnej oblasti. Koncept pozitívnej reputácie je základom fungovania finančných trhov. Výkonnosť akcií odráža rozsiahle predpoklady medzi analytikmi a investormi o dôveryhodnosti finančných predpovedí spoločnosti a jej schopnosti dosahovať v budúcnosti výnosy.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Reputácia podniku je kolektívna prezentácia minulých aktivít a výsledkov podniku, ktorá popisuje schopnosť podniku dosahovať pozitívne výsledky pre široký okruh stakeholderov. Je meradlom relatívneho postavenia podniku, v internom a externom prostredí stakeholderov tak v konkurenčnom ako aj v inštitucionálnom prostredí. Pozitívna reputácia podniku sa považuje za cenný zdroj, ktorý môže prispieť k finančným výsledkom podniku viacerými spôsobmi. Vplýva na zákazníkov a ich zámer zakúpiť si produkt či službu; na vzťah medzi kupujúcimi a predávajúcimi; dokáže prilákať investorov, znižovať náklady na kapitál a zvyšovať konkurencieschopnosť podniku. Koncept pozitívnej reputácie podniku má zásadný význam pre fungovanie finančných trhov. Výkonnosť akcií odzrkadľuje predpoklady analytikov a investorov o dôveryhodnosti podnikov a ich schopnosti tvoriť výnosy v budúcnosti. Pozitívna reputácia medzi finančným publikom môže pomôcť podniku stať sa investičnou voľbou, ktorá zvyšuje jej schopnosť prilákať kapitál a robiť to s nižšími nákladmi ako konkurenti.

## Obrázok 1

### Budovanie pozitívnej reputácie na finančných trhoch



Zdroj: (Gabbioneta & Mazzola & Ravasi, 2011)

V súčasnosti je jednou zo síl, ktoré zvyšujú reputáciu podniku obrovská potreba investičného kapitálu, ak sa domnievame, že investori predpokladajú, že reputácia prináša dôležité informácie o zisku a dlhodobom potenciáli spoločnosti (Fombrun & Shanley, 1990). Reputácia podniku môže ovplyvňovať príťažlivosť podniku ako investičnej voľby pre investorov (Chajet, 1997). Reputácia podniku sa skúma ako určujúci faktor pri tvorbe očakávaní rizika a návratnosti. Investori majú tendenciu predpokladať, že dobré investičné príležitosti pochádzajú od „dobrých“ podnikov, t.j. od podnikov s vysokým ratingom (Shefrin, 2001). Úloha reputácie pri určovaní správania investorov by však mohla existovať viac ako tento prípadne zavádzajúci výberový účinok. Spokojnosť s investičnými výsledkami (t.j. splnenie očakávaní investorov) a pozitívna reputácia podniku sa okrem iného interpretujú ako determinanty lojality investorov.

Vplyv pozitívnej reputácie na spokojnosť a lojalitu investorov možno vysvetliť teóriou kognitívnej disonancie a teórie sebapoznávania (Feminger, 1957). Ak investor nakúpi akcie vysoko ceneného podniku, priaznivé vnímanie podniku by mohlo posilniť jeho výber akcií, jeho kompetenciu v investičných rozhodnutiach, čo vedie k spokojnosti a možno aj dlhšej dobe držby akcie. Ak iný investor kúpil akcie od podniku s negatívnou reputáciou, negatívne vnímanie akcií zo strany verejnosti by mohlo viesť k kognitívnej disonancii a všeobecne negatívnejšiemu prístupu k akciám. Mohlo by to spôsobiť, že prehodnotí svoje rozhodnutie, má negatívny vplyv na vnímané uspokojenie a investor by mohol byť viac naklonený predaju akcií. Jednotliví investori sú náchylní na stereotypy takže aj podnik s pozitívnou reputáciou sa považuje za dobrú investíciu, ktorá zvyšuje skóre spokojnosti a lojalitu investorov.

#### 2.1 Meranie reputácie podniku na finančných trhoch

Nejednotnosť v definovaní reputácie podniku komplikuje aj jej následné meranie a monitorovanie. Na meranie úrovne reputácie podniku bolo vytvorených viacero meracích nástrojov a metód:

- kvalitatívne metódy - Reputation Quotient, RepTrak, Index reputácie
- kvantitatívne metódy - intelektuálny prístup, účtovný prístup, marketingový prístup merania reputácie podniku.

Kvalitatívne metódy sa používajú ako preventívne nástroje na meranie a podporu minimalizácie príčin rizika reputácie. Sú založené na hodnotení podniku rôznymi skupinami stakeholderov (zamestnanci, zákazníci, investori a pod.). Stakeholderi podniku hodnotia kvalitu služieb a produktov, finančnú výkonnosť podniku, inovácie podniku, sociálnu zodpovednosť, pracovné prostredie a pod. Tieto metódy sú však kritizované, najmä preto, lebo ide o statické meranie reputácie podniku, kde absentujú váhy pre názory rôznych skupín stakeholderov a obsahujú vysokú úroveň subjektivity. Koncentrácia na niektoré skupiny stakeholderov alebo dokonca použitie metodiky založenej na dotazníkoch, spravovaných prostredníctvom internetu, spôsobuje, že skúmanie sa stáva sporným. Pokiaľ ide o kritériá na hodnotenie reputácie, často nie sú dostatočne jasné, vyskytujú sa duplicitne, navzájom sa prekrývajú. Tieto metódy sú ťažko použiteľné a zároveň generované výsledky nemusia byť presné a spoľahlivé.

Napriek svojim nedostatkom sa tieto metódy používajú veľmi často, pretože sú viac zamerané na vzťahy medzi podnikom a kľúčovými internými a externými stakeholdermi. Najčastejšie vyskytujúcimi sa kvalitatívnymi metódami, ktoré sa vo svete používajú patrí napr. Reputation Quotient, Reputation Index či RepTrak.

### Tabuľka 1

Hodnotenie reputácie podnikov automobilového priemyslu na základe metódy RepTrak

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Daimler	76,58	75,4	77,85	77,7	74,52	70,5
BMW	78,39	77,2	78,98	77,9	76,93	76,1
Volvo Group	70,05	70,2	71,24	70,5	-	-
Toyota	70,49	71,6	71,65	73,2	73,98	73,1
Honda Motor	70,93	70,9	69,89	71,4	73,13	70,8
Nissan Motor	65,82	66,9	-	-	69,95	67,7
General Motors Company	65,85	-	65,59	67,0	67,28	-
Ford Motor	68,12	67,7	69,4	69,7	71,42	69,7
<b>Volkswagen AG</b>	<b>74,38</b>	<b>74,9</b>	<b>75,02</b>	<b>61,3</b>	<b>64,73</b>	-

Vlastné spracovanie podľa Reputation Institute

Kvantitatívne metódy odstraňujú nedostatky kvalitatívnych metód. Najpoužívanejšie metodiky sú: intelektuálny prístup, účtovný prístup, marketingový prístup. Prvé dva prístupy sa opierajú o existenciu rozdielu medzi trhovou hodnotou podniku a jej účtovnou hodnotou. Marketingový prístup navrhuje meranie reputácie podniku prostredníctvom konceptu značky vlastného kapitálu.

Pohľad na literatúru merajúcu reputáciu podniku odhaľuje, že väčšina autorov sa pokúsila zachytiť reputáciu podniku pomocou kvalitatívnych metód. Len málo autorov využilo cestu k meraniu reputácie podniku kvantitatívnou metódou. Medzi najčastejšie premenné, ktoré sa využívajú na kvantitatívne hodnotenie reputácie vo vzťahu k investorom možno zaradiť: počet rokov obchodovania na burze, pomer trhovej ceny akcie k zisku na akciu (P/E) či trhovú kapitalizáciu.

Počet rokov obchodovania na burze sa môže ukázať ako dôležitý trhovú signál dôveryhodnosti. Na trhoch, kde existuje informačná asymetria, si vybudovanie reputácie vyžaduje čas. A podniky, ktoré sú viditeľné prostredníctvom obchodovania na burze si môžu takýmto spôsobom zabezpečiť aj pozitívnejšiu reputáciu v porovnaní s podnikmi, ktoré na burze neobchodujú. Spoločnosť, ktorá má vysoký pomer trhovej ceny akcie k zisku na akciu (P/E), je výhodnejšia ako spoločnosť s nízkym pomerom, pretože nízky pomer je pre investorov

menej atraktívny, pretože v ňom nepredpokladá rast a bezpečnosť. Pomer cena/zisk odhaľuje pocity investora. Ak je pomer vysoký, investori sú optimistickí a sú ochotní investovať svoje finančné prostriedky v takejto spoločnosti. Trhová kapitalizácia je odrazom súčasnej ceny akcií spoločnosti. Vysoká trhová kapitalizácia predstaviť hovorí o schopnosti spoločnosti čeliť volatilitate na trhu a je vnímaná ako menej riskantná investícia, ktorá priťahuje investorov. Cenné papiere spoločností s vysokou kapitalizáciou preferujú investori, pretože sú stabilnejšie, atraktívnejšie, vyznačujú sa nízkym rizikom a majú väčšiu likviditu. Zároveň platia viac dividend a zaručujú bezpečnosť a likviditu finančných prostriedkov s dobrým výnosom.

O úrovni reputácie podniku vypovedajú aj iné ukazovatele ako trhová hodnota akcie čistý zisk na akciu alebo dividendový výnos. Podniky, ktoré dokážu vyplácať dividendy a dosahujú rast ceny akcií na trhu, pôsobia dôveryhodne a sú atraktívne pre nových investorov. Dividendový výnos vypovedá o výnosnosti podniku pre investorov a je významným indikátorom na predaj, držbu alebo kúpu akcie. Tento výnos možno použiť pre porovnanie s inými úrokovými mierami či porovnanie jednotlivých akcií medzi sebou. Všeobecne platí, že čím je vyšší dividendový výnos, tým atraktívnejšie sú akcie podniku.

### 3 Výskumný dizajn

Cieľom príspevku je prostredníctvom matematicko – štatistických metód poukázať na vzájomný vzťah medzi trhovými ukazovateľmi podniku a jeho reputáciou na vzorke podnikov automobilového priemyslu, ktoré obchodujú na burze cenných papierov.

Pri zvažovaní finančných premenných, ktoré by mohli ovplyvniť reputáciu podniku, boli vybrané a analyzované ukazovatele trhovej hodnoty. Ukazovatele trhovej hodnoty podniku ponúkajú pohľad investorov na podnik, ktorí podnik hodnotia nielen na základe výsledkov, ktoré podnik už dosiahol v minulosti, ale aj na základe jeho vývoja a rizikovosti do budúcnosti. Spomedzi ukazovateľov trhovej hodnoty boli skúmané tieto ukazovatele dividendový výnos a čistý zisk na akciu. Ukazovatele trhovej hodnoty prinášajú pohľad do minulosti a to, ako trh hodnotí minulú činnosť podniku a zároveň ponúkajú pohľad aj na budúcnosť a budúce vyhliadky pre podnik. Dôležité sú predovšetkým pre investorov a ukazuje im, akú návratnosť môžu očakávať od vložených prostriedkov do podniku.

Pre overenie vzájomného vzťahu medzi reputáciou podniku a vybraných trhových ukazovateľov boli použité korelačná a regresná analýza. Pomocou korelačnej analýzy zisťujeme či ak sa mení 1 premenná, či to ovplyvňuje druhú premennú. Výsledkom je koeficient  $r$ , ktorý nadobúda hodnoty v intervale od  $-1$  do  $+1$ . Čím je korelačný koeficient bližšie k  $0$ , tým je vzťah medzi skúmanými premennými slabší, resp. neexistujúci. Pomocou regresnej analýzy sme zhodnotili, či bol model zvolený správne.

Na základe uvedeného sme si stanovili nasledujúce hypotézy:

*H1<sub>1</sub>: Existuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a dividendovým výnosom.*

*H1<sub>0</sub>: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a dividendovým výnosom.*

*H2<sub>1</sub>: Existuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a čistým ziskom na akciu.*

*H2<sub>0</sub>: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a čistým ziskom na akciu.*

*H3<sub>1</sub>: Reputácia podniku je pozitívne závislá od ukazovateľa dividendový výnos.*

*H3<sub>0</sub>: Reputácia podniku nie je pozitívne závislá od ukazovateľa dividendový výnos.*

*H4<sub>1</sub>: Reputácia podniku je pozitívne závislá od ukazovateľa čistý zisk na akciu.*

*H4<sub>0</sub>: Reputácia podniku nie je pozitívne závislá od ukazovateľa čistý zisk na akciu.*

#### 4 Výsledky výskumu

Model, ktorý pracuje s trhovou hodnotou podniku a reputáciou podniku vnímanou investormi sa nazýva model Roberts a Dowling - model pozitívnej reputácie - finančnej výkonnosti. Na základe neho je reputácia podniku vyčíslená ako rozdiel medzi trhovou a účtovnou hodnotou. Model pracuje s predpokladom, že pozitívna reputácia v súčasnosti dokáže pozitívne ovplyvniť budúce výsledky podniky a tie prispievajú opäť k pozitívnejšej reputácii vnímanej zo strany investorov.

#### Tabuľka 2

Výpočet reputácie Volkswagen AG podľa modelu Roberts - Dowling

Rok	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>VOLKSWAGEN AG</b>								
Počet kmeňových akcií (mil.ks)	295	295	295	295	295	295	295	295
Kmeňový kapitál (mil. EUR)	755	755	755	755	755	755	755	755
Zatv. cena kmeň. akcií (EUR)	138,92	166,45	133,35	133,75	184,65	204,15	172,15	115,75
Trhová hodnota kmeňového kapitálu (mil. EUR)	41 046	49 782	40 354	41 991	53 146	58 103	48 025	30 586
Rozdiel (trhová hodnota-kmeň. kapitál (mil. EUR)	40 292	49 026	39 598	41 235	52 390	57 347	47 270	29 830
<b>= reputácia podľa R-D modelu</b>								
<b>DAIMLER AG</b>								
Počet kmeňových akcií (mil.ks)	1 069	1 069	1 069	1 069	1 069	1 069	1 067	1 066
Kmeňový kapitál (mil. EUR)	3 070	3 070	3 070	3 070	3 070	3 070	3 064	3 060
Zatv. cena kmeň. akcií (EUR)	45,91	70,80	70,72	77,58	68,90	62,90	41,32	33,92
Trhová hodnota kmeňového kapitálu (mil. EUR)	49 116	75 744	75 659	82 998	73 712	67 289	44 112	36 170
Rozdiel (trhová hodnota-kmeň. kapitál (mil. EUR)	46 046	72 674	72 589	79 928	70 642	64 220	41 049	33 110
<b>= reputácia podľa R-D modelu</b>								
<b>PSA Groupe</b>								
Počet kmeňových akcií (mil.ks)	905	905	860	809	783	355	355	234
Kmeňový kapitál (mil. EUR)	905	905	860	809	783	355	355	234

Zatv. cena kmeň. akcií (EUR)	18,65	16,96	15,50	16,21	10,22	9,44	5,47	12,11
Trhová hodnota kmeňového kapitálu (mil. EUR)	16 871	15 341	13 325	13 103	8 003	3 349	1 941	2 834
Rozdiel (trhová hodnota-kmeň. kapitál (mil. EUR)  = reputácia podľa R-D modelu	15 966	14 437	12 464	12 295	7 220	2 994	1 586	2 600

Vlastné spracovanie

Tabuľka 2 znázorňuje výsledky vybraných spoločností a to v rokoch 2011-2018. Pre každú vybranú spoločnosť bol uskutočnený prepočet reputácie podniku podľa R-D model. Pre vyčíslenie účtovnej hodnoty kmeňového kapitálu bolo nutné získať údaje o množstve akcií a ich menovitých hodnotách. Prostredníctvom zatváracích cien akcií ku koncu daného roka sme zasa vyčísľili trhovú hodnotu kmeňového kapitálu jednotlivých spoločností.

### Tabuľka 3

Ukazovatele trhovej hodnoty vybraných subjektov za analyzované roky 2011-2018

VOLKSWAGEN AG								
Rok	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
DV	3,5 %	2,3%	1,5%	0,01%	3,7 %	2,0%	2,2%	5,32%
ČZA	23,57	22,63	10,24	-3,2	21,84	18,61	26,41	15,17
DAIMLER AG								
DV	8,5 %	4,11 %	4,98 %	3,19 %	3,79 %	3,32%	5,23 %	6,11 %
ČZA	6,78	9,84	7,97	7,87	6,51	6,4	6,02	5,32
PSA Groupe								
DV	5,5%	4,1%	4,8%	2,4%	-0,9%	-3,7%	-7,6%	1,1%
ČZA	3,16	2,18	2,16	1,14	-1,15	-6,77	-15,6	2,56

Vlastné spracovanie

Tabuľka 2 znázorňuje výsledky ukazovateľov rentability spoločností. Vybrané boli ukazovatele ROA (rentabilita aktív), ROE (rentabilita vlastného kapitálu) a ROS (rentabilita tržieb). Výpočet bol uskutočnený prostredníctvom údajov z účtovnej závierky.

### Tabuľka 4

Výsledky korelačnej analýzy spoločnosti Volkswagen AG

	Reputácia (mil. EUR)	DV	ČZA
Reputácia (mil. EUR)	<i>1</i>		
DV	<i>-0,43</i>	<i>1</i>	
ČZA	<i>0,31</i>	<i>0,32</i>	<i>1</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade spoločnosti Volkswagen AG vidíme, korelačné koeficienty dosahujú nízke hodnoty. V prípade dividendového výnosu ide o zápornú koreláciu a nepriamom vzájomnom vzťahu s reputáciou podniku. Nízke hodnoty medzi ukazovateľmi a reputáciou podniku vypovedajú o veľmi slabom vzájomnom vzťahu. Prijímame nulové hypotézy: H1<sub>0</sub>: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a dividendovým výnosom a H2<sub>0</sub>: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a čistým ziskom na akciu

### Tabuľka 5

#### Výsledky korelačnej analýzy spoločnosti DAIMLER AG

	Reputácia (mil. EUR)	Dividendový výnos	Čistý zisk na akciu
Reputácia (mil. EUR)	1		
DV	-0,70	1	
ČZA	0,72	-0,30	1

Vlastné spracovanie

V prípade spoločnosti DAIMLER AG hodnoty korelačného koeficientu ukazovateľov sú vyššie ako v prípade spoločnosti VOLKSWAGEN AG, a preto celkovo možno skonštatovať, že neexistuje silnejší vzájomný vzťah reputáciou podniku sa vybranými ukazovateľmi. Prijímame nulové hypotézy: H1<sub>0</sub>: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a dividendovým výnosom a H2<sub>0</sub>: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a čistým ziskom na akciu.

### Tabuľka 6

#### Výsledky korelačnej analýzy spoločnosti PSA GROUPE

	Reputácia (mil. EUR)	Dividendový výnos	Čistý zisk na akciu
Reputácia (mil. EUR)	1		
DV	0,81	1	
ČZA	0,69	0,51	1

Vlastné spracovanie

Pri pohľade na hodnoty korelačných koeficientov možno skonštatovať, že medzi premennými existuje silnejší až veľmi silný vzájomný vzťah pretože korelačný koeficient pre dividendový výnos dosahuje hodnotu vyššiu ako 0,8. Prijímame nulovú hypotézu: H2<sub>0</sub>: Neexistuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a čistým ziskom na akciu. V prípade dividendového výnosu prijímame hypotézu H1<sub>1</sub>: Existuje štatisticky významná závislosť medzi reputáciou podniku a dividendovým výnosom.

Výsledky regresnej analýzy potvrdzujú výsledky korelačnej analýzy. Vyznačené hodnoty signifikancie vypovedajú o tom, či sú výsledky štatisticky významné. V prípadoch, kedy hodnoty signifikancie sú < 0,05 ide o štatisticky významné výsledky, čo znamená, že zamietame hypotézu H<sub>0</sub> a model bol zvolený správne.

### Tabuľka 7

#### Analýza hladiny významnosti

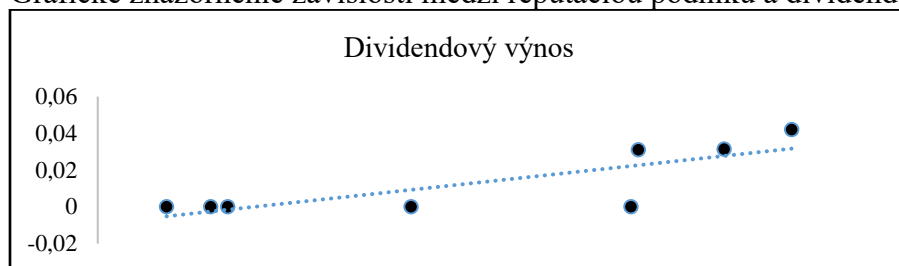
Vzťah medzi reputáciou a ukazovateľom	Significance F ( P-value, $\alpha < 0,05$ )		
	VOLKSWAGEN AG	DAIMLER AG	PSA Groupe
ČZA	0,29	0,044	0,058
DV	0,45	0,053	<b>0,015</b>

Vlastné spracovanie

Z testovaných premenných má najväčší vplyv ukazovateľ dividendový výnos, ktorý 65, % - tami vysvetľuje variabilitu reputácie podniku. V prípade spoločnosti PSA Groupe platí hypotéza H3<sub>1</sub>: Reputácia podniku je pozitívne závislá od ukazovateľa dividendový výnos.

## Obrázok 2

Grafické znázornenie závislosti medzi reputáciou podniku a dividendovým výnosom



Vlastné spracovanie

## 4 Záver

Za predpokladu lepšej reputácie podniku by investori mali byť ochotní zaplatiť vyššie ceny akcií pre podniky s pozitívnejšou reputáciou. Samozrejme, investori nakupujú a predávajú akcie nielen kvôli novým informáciám o reputácii podniku. Možno si ani neuvedomujú, že reputácia podniku môže byť relevantná pre jeho hodnotu. Nepochybne budú meniť svoje očakávania ohľadom budúcich peňažných tokov, keď spracovávajú nové informácie o základných údajov, ako sú zmeny v makroekonomických a priemyselných špecifických podmienok, vlastníckych práv podniku, stratégie a politiky atď. Investori však majú len obmedzenú pozornosť, kognitívne schopnosti a pamäť a preto nie sú schopní okamžite a presne spracovať všetky dostupné informácie o spoločnostiach. V tomto kontexte môže pozitívna reputácia slúžiť ako zjednodušujúci mechanizmus. Investori by mohli (implicitne) používať reputáciu ako náhradný zdroj informácií pre svoje investičné rozhodnutia

Samotný rozsah hodnoty reputácie podniku vytvára pre investorov rôzne problémy. Po prvé, znižuje pravdivosť modelovania ich výpočtov. Po druhé, obmedzuje ich schopnosť vziať do úvahy udalosti, ktoré môžu podstatne ovplyvniť pozitívnu reputáciu podniku, a teda hodnotu. Po tretie a pravdepodobne najdôležitejšie je, že bráni vlastníkom pozitívnej reputácie podniku (t. j. samotným podnikom), aby spravovali majetok skutočne objektívnym a správne strategickým spôsobom, ktorý možno nazvať ako „riadenie hodnoty reputácie“. Analýza hodnoty reputácie je objektívnym prostriedkom na organizáciu komunikácie a širšie operatívne alebo strategické aktivity na optimalizáciu reputačnej zložky trhovej hodnoty firmy. Môže podniku pomôcť zodpovedať na otázky ohľadom lepšieho vnímania, nedostatočného ohodnotenia zo strany zákazníkov a identifikovať problémové oblasti. To všetko môže mať kritický vplyv na rozhodnutia investorov o tom, či podporovať alebo nepodporovať podnik.

Výsledky poukazujú na to, že vzťahy medzi vybranými ukazovateľmi trhovej hodnoty a reputáciou podniku nemožno zovšeobecniť a že sa výsledky medzi vybranými subjektami líšia navzájom. Použitím štatistických metód sme overovali vzájomný vzťah medzi reputáciou podniku a jeho trhovými ukazovateľmi. Analýza vychádza zo spracovania ukazovateľov trhovej hodnoty a zameriava sa výhradne na vybrané subjekty pôsobiace v automobilovom priemysle, ktoré obchodujú a sú kótované na burze cenných papierov.

## Použitá literatúra (References)

Fombrun, Ch. - Rindova, V. (1996). Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations. In *New York University, Stern School of Business, Working Paper*. s. 5-13.



Fombrun, C. and Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy'. In *Academy of Management Journal*. Vol. 33, pp. 233–258.

Gabbioneta, C. - Mazzola, P. - Ravasi, D. (2011). Corporate reputation nad stock market behavior. In *S. Helm at ak, (eds.), Reputation Management for Professionals*. Berlín: Springer – Verlag Berlin Heidelberg. s. 215-229. ISBN 978-3-642-19265-4.

Chajet, C. (1997). Corporate reputation and the bottom line. In *Corporate Reputation Review*. Vol. 1, pp. 19–23. ISSN: 1479-1889.

Cherchiello, P. (2011). Statistical Models to Measure Corporate Reputation. The International Conference Innovation and Society 2011. Statistical Methods for the Evaluation of Services (IES 2011). In *Journal of Applied Quantitative Methods*. Bukurešť : Association for Development through Science and Education (ADSE). Vol. 6, Issue. 4. pp.58-71. ISSN 1842-4562.

Reputation Institute. (2016). *2016 Global RepTrak®100*.  
<https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202016,%20Reputation%20Institute.pdf>

Shefrin, H. (2001). Do investors expect higher returns from safer stocks than from riskier stocks? In *The Journal of Psychology and Financial Markets*. Vol. 2, pp. 176–181.

Tomak, S. (2014). Corporate Reputation and Financial Performance of Firms in Turkey. In *Academic Review of Economics & Administrative Sciences*. Vol. 7, Issue 1. pp. 289-303. ISSN 1308-4208.

## Contact

### **Peter Markovič**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: peter.markovic@euba.sk

### **Mária Kozáková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: maria.kozakova@euba.sk

# **Pracovné prostredie a pracovné podmienky zamestnancov ako nástroj ekonomickej návratnosti v oblasti BOZP v podnikoch SR**

## **Workplace environment and workplace conditions of employees as a tool of economic return in the field of OSH in Slovak companies**

**Natália Matkovčíková**

### **Abstract**

*Continually improving the health and safety, working environment and working conditions of employees in companies is currently one of the important tools for reducing the economic consequences of low levels in this area. The paper analyzes and presents the results of the research of working conditions and working environment of employees in small and medium sized companies in Slovak Republic. The paper points out the economic return by preventing occupational accidents at all levels in the field of OSH.*

**JEL classification:** I12, I15

**Keywords:** occupational health and safety, workplace environment, workplace conditions

### **1 Úvod**

Na zamestnancov rôznych typov podnikov v pracovnom prostredí pôsobí celý komplex faktorov pracovného prostredia akými sú predovšetkým fyzikálne faktory (osvetlenie, hluk, mikroklimatické podmienky či farebné riešenia pracoviska), psycho-sociálne faktory (pracovné tempo, monotónnosť práce či psychická záťaž a stres), ale aj rad iných faktorov ako sú chemické, biologické či iné faktory. Dlhodobému alebo opakovanému vystavovaniu zamestnancov týmto faktorom môže dôjsť nielen k poškodeniu zdravia v podobe pracovného úrazu či choroby z povolania, ale aj k negatívnym účinkom pôsobiacim na výkon zamestnanca. Podľa Svobodovej (2015) sa nevhodné pracovné prostredie, sťažené pracovné podmienky, neúmerná fyzická a psychická záťaž, celkovo nízka úroveň bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci prejavujú vo zvýšenej absencii zamestnancov a to sa negatívne premieta aj do celkovej produktivity práce v podniku.

Naopak zlepšenie úrovne bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a pracovných podmienok v pracovnom prostredí prináša podniku mnohé výhody. Jednak vedie k optimalizácii pracovného procesu, systematickosti a plánovitosti, zvýšeniu motivácie a tvorivosti zamestnancov podniku a ich zodpovednosti za vlastné zdravie, zlepšeniu pracovnej a sociálnej pohody zamestnancov, ale aj zlepšeniu imidžu a konkurencieschopnosti podniku ako zamestnávateľa na trhu práce a v konečnom efekte je preukázateľné zníženie pracovnej úrazovosti, tým pádom prináša ekonomické výhody (NIP, 2018). To potvrdzuje aj autorka Szarková (2016), podľa ktorej psychologické charakteristiky pracovného prostredia a ich účelná úprava a racionalizácia znamená pre jednotlivé podniky ekonomickú návratnosť.

V súčasnosti v jednotlivých podnikoch na základe trendu udržateľnosti prebiehajú procesy modernizácie a zlepšovania pracovných postupov a s tým súvisiace zvyšovanie požiadaviek na tvorbu a úpravu pracovného prostredia. Dnešné pracoviská by mali byť na základe uvedeného trendu nielen funkčné, príjemné na pobyt, energeticky úsporné, zelené, akusticky či svetelne dobre vyriešené s kvalitne vyriešenou ventiláciou. Tieto faktory podľa odborníkov takisto pôsobia nielen na výkonnosť zamestnancov, ale aj na ich psychiku a pohodu (Ryník, 2019).

## 2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pracovné prostredie podnikov a jeho faktory sa teda významne podieľajú a pôsobia na zamestnancov, na ich pracovný výkon, produktivitu, ovplyvňujú náladu, ich motiváciu či spokojnosť. Faktormi pracovného prostredia podľa autoriek Urdzikovej & Kordošovej (2015) chápeme sústavu faktorov, ktorých výskyt, intenzita pôsobenia a vzájomná interakcia tvoria konkrétne pracovné prostredie a zároveň určujú úroveň jeho kvality. Pracovné prostredie a pracovné podmienky sú podľa autorov Tomek & Seidl & Šefčík (2010) ovplyvňované úrovňou sociálno-psychologických faktorov, mikroklimatickými podmienkami, výskytom škodlivých faktorov, riešením pracovísk, dodržiavaním časového rozsahu práce, podmienkami práce a používaním prostriedkov osobnej ochrany.

Ako však vyplýva z výročnej správy Národného Inšpektorátu práce za uplynulý rok 2018 podniky na Slovensku v oblasti pracovného prostredia nezabezpečili optimálne pracovné podmienky pre svojich zamestnancov a osoby zdržiavajúce sa s vedomím zamestnávateľa v jeho priestoroch a to najmä vo vzťahu k hlučnosti, prašnosti, záťaži teplom a chladom a mikroklimu pracoviska (NIP, 2019).

Podľa odboru hygieny životného prostredia na Úrade verejného zdravotníctva Slovenskej republiky sa na nich zamestnanci podnikov najčastejšie obracajú s podnetmi, ktoré sa týkajú nevyhovujúcej teploty, vlhkosti, zle nastavenej klimatizácie, problémy s vetraním, osvetlením a hlukom. Najčastejšie choroby, ktoré v tomto kontexte postihujú zamestnancov sú najmä ochorenia horných a dolných dýchacích ciest, zápaly prínosových dutín, bolesti hrdla, laringytídy, akútna a neskôr chronická bronchitída. Z hľadiska hluku je najčastejšie rušená psychická pohoda zamestnanca, rôzne druhy neuróz, poruchy spánku a ochorenia kardiovaskulárne systému, najmä vysoký krvný tlak (Ryník, 2019).

Vo vzťahu k uvedenému je podľa Adamkovičovej (2018) potrebné zistiť, či sa konkrétne pracovné prostredie vyznačuje takou kvalitou, ktorá by mala žiadny alebo minimálny negatívny vplyv na zdravie zamestnanca. Z toho dôvodu je dôležité posúdenie pracovných podmienok v podniku a ich zabezpečenie v súlade legislatívnymi požiadavkami, v ktorých nebude zvýšené ohrozenie zdravia zamestnancov. V druhom európskom prieskume podnikov o nových a vznikajúcich rizikách (ESENER 2, realizovanom v roku 2015), bolo zistené, že len 76 % organizácií v krajinách Európskej Únie pravidelne vykonáva takéto hodnotenia rizík (EU-OSHA, 2016).

V tomto zmysle je podľa Zákona č. 355/2007 z.z. o ochrane podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, povinnosťou zamestnávateľa zabezpečiť posúdenie zdravotného rizika z expozície faktorom práce a pracovného prostredia a na základe tohto posúdenia zabezpečiť vypracovanie písomného posudku o riziku s kategorizáciou prác z hľadiska zdravotného rizika v spolupráci s pracovnou zdravotnou službou a zabezpečiť opatrenia, ktoré znížia expozíciu zamestnancov fyzikálnym, chemickým, biologickým alebo iným faktorom práce a pracovného prostredia na najnižšiu dosiahnuteľnú úroveň, najmenej však na úroveň limitov ustanovených osobitnými predpismi (Szabóová, 2018).

Kľúčovým faktorom tejto problematiky je prevencia na viacerých úrovniach. Prevencia v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci podľa Matulovej et al. (2010) na primárnej úrovni znamená včas a ekonomicky výhodne vytvárať také podmienky práce, ktoré budú čo najmenej negatívne vplývať na zdravie človeka a v optimálnom prípade pôsobiť v smere jeho rozvoja. Prevencia na sekundárnej úrovni predstavuje posudzovať riziká pri všetkých činnostiach vykonávaných zamestnancami, zisťovať nebezpečenstvá a ohrozenia a následne stanovovať a realizovať nápravné opatrenia. Prevenciu na terciálnej úrovni tvoria opatrenia na

znižovanie negatívnych dopadov udalostí a situácií, ku ktorým došlo a súčasne na základe ich analýzy opatrenia na zabránenie takýmto javom v budúcnosti. Uvedené podporuje aj ustanovenie § 17 ods. 3 zákona č. 124/2006 Z. z., (Hornák et.al, 2019) podľa ktorého je zamestnávateľ povinný po oznámení nebezpečnej udalosti bezodkladne vykonať potrebné opatrenia, aby nedošlo k ďalšiemu ohrozeniu života a zdravia.

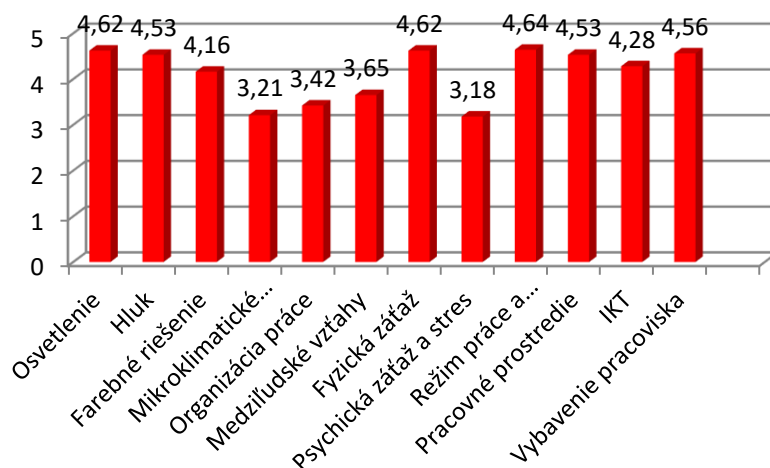
Pre zamestnávateľov je realizácia prevencie dôležitá hlavne z ekonomického hľadiska - zamestnávateľ má menšie náklady na rizikové príplatky, rekondičné pobyty, pripoistenie, preventívne lekárske prehliadky, zakúpenie účinných osobných ochranných pracovných pomôcok, zníženie práceneschopnosti a tiež náklady pri priznaní choroby z povolania (Adamkovičová, 2018). Prevencia je teda účinným nástrojom na znižovanie ekonomických dôsledkov v jednotlivých podnikoch v dôsledku neuspokojivých faktorov pracovného prostredia.

### 3 Výskumný dizajn a výsledky výskumu

Hlavným cieľom prieskumu bolo zistiť pôsobenie vybraných faktorov pracovného prostredia u zamestnancov v podnikoch pôsobiacich v SR. Výskumnú vzorku tvorilo 157 zamestnancov z malých a stredných podnikov náhodne vybraných, pôsobiacich na Slovensku. Distribúcia dotazníka a zber údajov boli realizované elektronicky. V prieskume boli použité základné vedecké metódy - metóda deskriptívnej a obsahovej analýzy, metódy syntézy, komparácie, klasifikácie a matematicko-štatistické metódy. Výsledky, ktoré sme získali dotazníkovou metódou a metódou štruktúrovaných rozhovorov na vzorke respondentov nám umožnili formulovať nasledujúce zistenia a zostaviť nasledujúci graf.

#### Graf 1

Pracovné prostredie a pracovné podmienky v podnikoch SR



Zdroj: vlastné spracovanie

Z Grafu 1 môžeme vidieť hodnoty vybraných faktorov pracovného prostredia a pracovných podmienok v podnikoch pôsobiacich v SR. (Čím väčšia hodnota Gm, tým väčšia hodnota jednotlivého faktora). Analýza výsledkov prieskumu ukázala, že výskumná vzorka respondentov poukázala na menšiu hodnotu nasledujúcich faktorov v kontexte so zabezpečením vhodných pracovných podmienok a pracovného prostredia: mikroklimatické podmienky na pracovisku (Gm=3,21), kde na základe štruktúrovaných rozhovorov s respondentmi zamestnancom prekáža najmä chlad z klimatizácie v letných mesiacoch, prekúrené alebo nedostatočne vykúrené priestory v zimnom období či prievan na pracovisku,

konfliktné medziľudské vzťahy ( $G_m=3,65$ ), súvisiace s generačnými rozdielmi či určitými formami diskriminácie vyskytujúcimi sa na pracovisku, organizácia práce ( $G_m=3,42$ ), ktorá naznačuje súvis s problémom obsadiť viaceré pracovné miesta na nedostatkových pozíciách v jednotlivých podnikoch ako výsledok demografického vývoja na trhu práce, následkom čoho je nedostatok pracovných síl či zvýšená psychická záťaž a stres ( $G_m=3,18$ ) zamestnancov označujúcich za ich zdroj príliš veľké množstvo pracovných úloh a nedostatočný čas na ich splnenie.

#### 4 Diskusia a záver

Realizovaný prieskum faktorov pracovných podmienok a pracovného prostredia ukazuje, že má význam zaoberať sa problematikou BOZP a nájsť vhodné preventívne nástroje a opatrenia, ktoré by eliminovali pôsobenie rizík na pracoviskách v jednotlivých podnikoch, prípadne by znížili ich pôsobenie. Zlepšenie úrovne bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a pracovných podmienok vedie k optimalizácii pracovného procesu, systematickosti a plánovitosti, zavedeniu poriadku a disciplíny na pracovisku, zvýšeniu motivácie a tvorivosti zamestnancov a ich zodpovednosti za vlastné zdravie, zlepšeniu pracovnej a sociálnej pohody zamestnancov, zlepšeniu imidžu a konkurencieschopnosti zamestnávateľa a v konečnom efekte je preukázateľné zníženie pracovnej úrazovosti (NIP, 2018). Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (2016) v súčasnosti zdôrazňuje význam uplatňovania celoživotného prístupu v tejto oblasti. Z dôvodu, že populácia v Európe starne, aby sa zabránilo zvýšenému výskytu ochorení je z hľadiska podnikov potrebné vyvinúť úsilie na zabezpečenie bezpečných a zdravých pracovných podmienok počas celého pracovného života zamestnancov. Predchádzanie vzniku pracovných úrazov znamená pre jednotlivé podniky predchádzanie značným ekonomickým stratám. Môžeme hovoriť o pracovných úrazoch, ktoré boli zapríčinené zanedbaním povinnosti zamestnávateľa v súvislosti s niektorými faktormi pracovného prostredia ako napríklad nedostatky v osvetlení a viditeľnosti, nepriaznivé vplyvy hluku, či škodlivého ovzdušia na pracovisku. Jedná sa aj o prípady, keď zamestnávateľ nezabezpečí, aby faktory chemické, fyzikálne, biologické či psychosociálne ako psychická záťaž, stres či šikanovanie na pracovisku neohrozovali bezpečnosť a zdravie zamestnancov alebo neoboznámene zamestnancov s podmienkami bezpečnej práce. Ekonomické straty môžu predstavovať rozličné pokuty, odškodňovanie poškodených zamestnancov či dokonca zastavenie výroby v podniku, nehovoriac o právnych dôsledkoch. A mnohé ďalšie veľmi významné straty, akými sú napríklad poškodenie dobrého mena resp. povesti podniku ako zamestnávateľa na trhu práce čo predstavuje v súčasnosti významný nástroj na získanie a udržanie pracovnej sily a súvisí aj s fluktuáciou zamestnancov v podniku. Navyše povest' zamestnávateľa sa v súčasnosti veľmi rýchlo šíri prostredníctvom sociálnych médií. Predtýmto dôsledkom a nákladom s nimi spojenými je podľa Horňáka et al. (2019) možné prevenciou pracovnej úrazovosti, teda systémom opatrení plánovaných a vykonávaných vo všetkých oblastiach činnosti zamestnávateľa, ktoré sú zamerané na vylúčenie alebo obmedzenie rizika a faktorov podmieňujúcich vznik pracovných úrazov, chorôb z povolania a iných poškodení zdravia z práce a určením postupov v prípade bezprostredného a vážneho ohrozenia života alebo zdravia zamestnanca a tiež modernizáciou a úpravou pracovného prostredia v zmysle súčasných trendov.

#### Poznámka o riešenom projekte (Acknowledgement)

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0447/19 – Ekonomické dôsledky nedodržiavania zásad bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci pre podniky v SR.

## Použitá literatúra (References)

- Adamkovičová, K. (2018). *Hodnotenie pracovného prostredia*. [online]. Verlag Dashöfer 2018. <https://www.bozponline.sk/33/hodnotenie-pracovneho-prostredia-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfwADrLAVsFhxitPg5pWrqwxHojXH0kJaLy0g/> [accessed 2019-11-27].
- Európska agentúra pre BOZP. (EU-OSHA). 2016. *Zdravé pracoviská pre všetky vekové kategórie*. [online]. 2016. <https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/sites/default/files/campaign-guide-SK.pdf> [accessed 2019-11-27].
- Hornák et al. (2019). *Pracovné úrazy v kocke*. [online]. Národný inšpektorát práce. 2019. [file:///C:/Users/PC/Desktop/BOZP/Pracovné-úrazy-v-kocke\\_brožúra-NIP.pdf](file:///C:/Users/PC/Desktop/BOZP/Pracovné-úrazy-v-kocke_brožúra-NIP.pdf).
- Matulová, S. et al. (2010). *Prehĺbenie systému riadenia rizikových faktorov práce*. Správa z riešenia 3. etapy, VÚ č. 2329. [online] Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. 2010. [http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2010/Matulova/Matulova\\_VU\\_2329.pdf](http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2010/Matulova/Matulova_VU_2329.pdf) [accessed 2019-11-27].
- Národný inšpektorát práce. (2019). *Správa o stave ochrany práce za rok 2018*. [online]. 2019. <https://www.ip.gov.sk/wp-content/uploads/2019/05/Spr%C3%A1va-o-stave-ochrany-pr%C3%A1ce-za-rok-2018.pdf> [accessed 2019-11-24].
- Národný inšpektorát práce. (2018). *Program bezpečný podnik*. [online]. 2018. <https://www.ip.gov.sk/program-bezpecny-podnik/> [accessed 2019-11-24].
- Ryník, J. (2019). *Zdravé vnútorné prostredie zlepšuje výkon ľudí a znižuje ich fluktuáciu*. Trend 2019/42. str 36 – 38.
- Svobodová, L. (2015). *Sociálne ekonomické dôsledky nízkej úrovne BOZP*. [online]. 2015. <https://www.bozpinfo.cz/socialne-ekonomicke-dusledky-nizke-urovne-bozp-line-dotaznik> [accessed 2019-11-27].
- Szabóová, T. (2018). *Faktory práce a pracovného prostredia – hluk*. OZ KOVO. 2018. [online]. <https://www.ozkovo.sk/poradenstvo/bozp/aktualne-informacie/faktory-prace-a-pracovneho-prostredia-hluk/> [accessed 2019-11-27].
- Szarková, M. (2016). *Psychológia pre manažérov*. Bratislava: Wolter Kluwers. 2016. ISBN 9788075521750.
- Tomek, M. et al. (2010). *Bezpečnosť a ochrana ľudí v pracovnom procese*. 1. vyd. Žilina : EDIS. 2010. 24 s. ISBN 978-80-554-0243-7.
- Urdziková, J. - Kordošová, M. (2015). *Systémy riadenia a ich vplyv na manažment BOZP – pracovný stres, rizikové správanie, pracovné podmienky a ich dopady na BOZP*. Správa z výskumnej úlohy. [online] Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. 2015. [https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2015/Urdzikova/2015\\_vu\\_systemy\\_riadenia\\_a\\_bozp.pdf](https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2015/Urdzikova/2015_vu_systemy_riadenia_a_bozp.pdf) [accessed 2019-11-27].

## **Contact**

### **Natália Matkovčíková**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: natalia.matkovcikova@euba.sk

## **Metódy vzdelávania v ďalšom kvalifikačnom vzdelávaní** **Methods of education in further qualification education**

**Marta Matulčíková**

### **Abstract**

*Learning methods are one of the most important categories in the realization of adult learning. They are a dynamic means of the learning process, and therefore their choice is emphasized. This fact causes widespread discussions not only by experts from educational institutions, methodologists, lecturers, but also by ministerial workers who prepare concepts and strategies for the development of further professional education. As part of the empirical research of the VEGA project, we focused on systematizing the opinions of the participants of further professional education in companies*

**JEL Classification:** I21, I23, J21, J44

**Key Words:** *Methods of education, educational needs, lifelong learning.*

### **1 Úvod**

So zmenou podmienok pre výkon pracovných činností sa menia aj potreby vzdelávania. Vzdelávanie sa stáva bežnou súčasťou nielen práce ale aj života, čo sa prejavuje na rozmanitosti používaných metód vzdelávania. Celoživotné vzdelávanie znamená, že všetky možnosti vzdelávania – či už v tradičných vzdelávacích inštitúciách v rámci vzdelávacieho systému, či mimo neho sú chápané ako jediný prepojený celok, ktorý dovoľuje rozmanité a početné prechody medzi vzdelávaním a zamestnaním a ktorý umožňuje získavať rovnaké kvalifikácie a kompetencie rôznymi cestami a kedykoľvek počas života. Formalizovaný vzdelávací systém, ako ho poznáme dnes, tvorí len jednu jeho časť. Celoživotné vzdelávanie má človeku poskytovať možnosť vzdelávať sa v rôznych štádiách jeho rozvoja až do úrovne jeho možností v súlade s jeho záujmami, úlohami a potrebami. Vzdelávanie v dospelosti predstavuje najvýznamnejšiu zložku celoživotného vzdelávania, vzhľadom na jeho dĺžku v porovnaní s formálnym vzdelávaním. Je spájané so všetkými oblasťami života človeka, kde je najviac vystavovaný zmenám, kde hľadá životnú orientáciu, spôsoby sebazdokonaľovania a sociálnej pomoci. Vedľa kultúrno-výchovnej činnosti, záujmového a občianskeho vzdelávania, sociálnej starostlivosti a sociálnej pomoci, v praxi zamestnávateľskej sféry a potrebách jednotlivcov v zabezpečení svojho celoživotného zamestnania prioritou sa stáva profesijné vzdelávanie. Profesijné vzdelávanie úzko korešponduje s meniacimi sa potrebami trhu práce, čo sa prejavuje aj v pripravovaných koncepciách formálneho vzdelávania a veľmi silne ovplyvňuje aj realizáciu vzdelávania dospelých.

Profesijné vzdelávanie v rámci vzdelávania dospelých zahŕňa základné oblasti orientácie:

- Vzdelávanie, ktoré slúži ako náhrada za neabsolvované školské vzdelávanie (ide o tie skupiny občanov, ktorí z rôznych dôvodov nezískali vzdelanie v mladosti a pre nekvalifikovanosť majú malú možnosť uplatniť sa v pracovnom procese), ide o vzdelávanie spojené so zvýšením stupňa vzdelania jedinca.
- Adaptačné vzdelávanie, ktorého cieľom je zapracovať, zaškoliť novoprijatých zamestnancov.
- Ďalšie kvalifikačné vzdelávanie zamerané na odborný rast a na zvyšovanie doteraz získanej kvalifikácie.



- Rekvalifikačné vzdelávanie – slúži na získanie možnosti uplatniť sa, ak doterajšia kvalifikácia nezodpovedá potrebám pracovného trhu.

Pozornosť v rámci príspevku sa zameria na ďalšie kvalifikačné vzdelávanie, kde práve realizačná stránka vzdelávania cez uplatnenie metód vzdelávania umožní dosiahnuť požadované výsledky vzdelávania. Aplikácia metód vzdelávania a plnenie stanovených cieľov vzdelávania je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0447/19 Ekonomické dôsledky nedodržovania zásad bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci pre podniky v SR. Metódy vzdelávania sú dôležitým dynamizujúcim prostriedkom vzdelávacieho procesu pri každom type vzdelávania. Znalosť postupov prác a bezpečný výkon práce pri dodržiavaní všetkých zásad bezpečnosti práce ovplyvňuje výsledky práce, ktoré sa prejavujú v ekonomických ukazovateľoch podniku. Cieľom príspevku je charakterizovať jednotlivé druhy ďalšieho kvalifikačného vzdelávania tak ako sú charakterizované v prácach domácich a zahraničných autorov a vyplývajúcich z národných a európskych dokumentov. Empirická časť práce sa zameria na prezentáciu parciálnych výsledkov výskumu, kde budú prezentované názory respondentov, na voľbu metód vzdelávania pri ďalšom kvalifikačnom vzdelávaní, ktoré ovplyvňuje bezpečné vykonávanie prác. Niet pochyb o tom, že správne volené metódy pri konkrétnom type vzdelávania ovplyvnia výsledky celého vzdelávania. Názory a očakávania zamestnancov od vzdelávacieho procesu a ich preferencie metód vzdelávania pri určitých typoch vzdelávania umožnia zdokonaľiť procesnú stránku vzdelávania. Výsledkom výskumu je zdokonalenie procesnej stránky vzdelávania na základe komparácie doterajších teoretických poznatkov a praktických realizácií vzdelávania pri využití názorov respondentov – účastníkov vzdelávania. Participácia účastníkov vzdelávania umožní zvýšiť záujem a motiváciu o vzdelávanie.

## 2 Ďalšie kvalifikačné vzdelávanie v meniacich sa podmienkach výkonu práce

Kvalifikačné vzdelávanie sa zameriava na zvyšovanie, rozširovanie, inováciu, špecializáciu a obnovovanie kvalifikácie, v rámci čoho môžeme hovoriť o niekoľkých druhoch vzdelávania:

- **zaškolenie** – na vykonávanie najjednoduchších pracovných činností. Nižší manažéri, nadriadení, skúsení zamestnanci, rovnako ako profesionáli na ľudské zdroje, tréningoví špecialisti sú v zaškolovacích aktivitách trvalo angažovaní. Aj keby neexistovali špecialisti v tejto oblasti, boli by využívaní odborníci, ktorí dlhodobo určité pracovné činnosti vykonávajú, aby poskytli úvodné inštrukcie a praktické rady ako čo najlepšie dané pracovné činnosti vykonávať.
- **účelová profesijná príprava** zameraná na rozvoj kvalifikácie, vychádzajúca z nárokov na výkon jednotlivých pracovných pozícií, či pracovných miest. Tieto požiadavky na výkon práce sú obsiahnuté v registri zamestnaní Národnej sústavy povolání. V podnikoch sa vypracovávajú kompetenčné modely. Kompetenčný model býva podrobným opisom správania sa a konania v rôznych situáciách, berie do úvahy množstvo špecifických informácií, je odrazom najčastejších problémov a ich riešení. Kompetenčné modely sú opisom vynikajúcich osobných výkonov a meradlom, podľa ktorého organizácia môže merať svoju výkonnosť. Podstatou modelovania kompetencií je vyvinúť taký model ideálnej výkonnosti, ktorý by odrážal špecifiká podniku. Kompetenčný model je založený na očakávanom a pozorovateľnom správaní, nie na vlastnostiach zamestnancov. Pre účelovú profesijnú prípravu je potrebné vychádzať aj zo špecifikácií požiadaviek na zamestnanca, obsahujúce výkonnostné kritériá (súpis úloh), normy, požadované spôsobilosti, kvalifikačné a osobnostné predpoklady, fyzické a zdravotné predpoklady pre výkon povolania obsiahnuté v podnikových katalógoch prác.

- **rozvoj kľúčových kompetencií** – ide o rozvoj takých kompetencií, ktoré nemajú vzťah ku konkrétnemu pracovnému miestu. Potreba kľúčových kompetencií nazývaných aj všeobecné kvalifikácie vznikla v dôsledku rýchlych technologických, spoločenských a organizačných zmien. Kľúčové kompetencie zahrnujú celé spektrum kvalifikácií, nielen však úzko odborných, sú nadstavbou nad kvalifikáciou. Kľúčové kvalifikácie zahrnujú schopnosti, postoje, hodnoty, osobnostné rysy a vlastnosti osobnosti umožňujúce človeku konať adekvátne v rôznych pracovných a životných situáciách. K podpore ich rozvoja by mali prispieť metódy výučby, založené prevažne na aktívnom prístupe, menej na kvantite získaných vedomostí.
- **špecializačná príprava** je určená na získanie špeciálnych vedomostí a zručností v súvislosti s novými technicko-technologickými inováciami a zmenami v obsahovej náplni pracovných pozícií. Je prostriedkom rozvíjania interdisciplinárneho prístupu v profesijnom vzdelávaní. V súvislosti s výkonom práce je potrebné definovať potreby a úrovne ďalšieho vzdelávania, nielen vo väzbe na výkon danej práce ale aj s určitou predstavou pre výkon iných prác (Matulčíková, Breveníková, Szarková, Gažová Adámková, Matkovčíková, 2016).
- **periodické preskúšanie a obnovovanie spôsobilostí, vyplývajúce z legislatívy**, ktoré oprávňujú jednotlivcov na výkon konkrétnych zákonom vymedzených činností aj s periodicitou obnovy spôsobilostí (Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v poslednej úprave ako zákon 63/2018 Z. z).

Všetky vzdelávacie aktivity zamerané na uvedené typy vzdelávania si vyžadujú adekvátne metódy vzdelávania. Metódy sú dôležitým dynamizujúcim prostriedkom vzdelávacieho procesu, sú to postupy, ktoré umožňujú vzdelávanie. Ich výber závisí od cieľov vzdelávania, obsahu vzdelávania a charakteru problematiky, cieľovej skupiny, uplatňovaných princípov vzdelávania a ďalších dôležitých faktorov.

Rozhodovanie o voľbe metód vzdelávania musí byť spájané so znalosťou výučbovej problematiky a s poznatkami o jednotlivých metódach vzdelávania. Pri klasifikácii metód vzdelávania má dôležitú úlohu aspekt, podľa ktorého vzdelávacie metódy posudzujeme. Množstvo metód, ktoré sa využívajú pri vzdelávaní sa zoskupujú do rôznych skupín podľa určitých hľadísk. Tak napríklad možno uviesť rôzne členenia. Najtypickejším, ktoré uvádzajú viacerí autori, je členenie:

- podľa miesta výkonu vzdelávacej aktivity, kde možno rozlišovať vzdelávacie metódy pri výkone práce (on the job) (Belcourt – Wright, 1998, s. 82) a vzdelávacie metódy realizované mimo pracoviska (off the job) (Armstrong, 1999, s. 543).

Prax už zaznamenala aj členenie metód v mieste sídla podniku a mimo miesta sídla podniku. Menej často uvádzané členenia sú:

- podľa didaktického princípu vzťahu účastníka vzdelávania k praxi, kde sa rozlišujú teoretické metódy, teoreticko-praktické metódy a praktické metódy (Mužik, 1998, s. 151).
- podľa interakcie medzi účastníkom a lektorom, kde možno uviesť skupiny monologických, dialogických, problémových a praktických metód (Palán, 1997, s. 68).
- podľa orientácie vzdelávania na výchovné, vyučovacie a tréningové metódy. Výchovné metódy (presvedčovanie – persuázia; príkladovanie – exemplifikácia) sa orientujú na rozvoj osobnostných vlastností, zatiaľ čo vyučovacie metódy (objasňovanie – klerifikácia; vsugerovanie – vnucovanie) na osvojenie vedomostí a znalostí. Tréningové

metódy (cvičenie – exercitácia; výcvik) sú vhodné na získavanie zručností a zručnostných praktík (Porvazník, 2007).

- podľa sledovania osobnostného rozvoja, v závislosti od času a od miesta blízkosti pracoviska, kde dominantný je práve rozvoj osobnosti:
  - into the job (podnikové prvotné vzdelávanie, úvod pre nových zamestnancov),
  - on the job (pracovný výcvik, učenie sa zo skúseností na pracovnom mieste),
  - near the job (vyvíjajúce sa pracovné miesta),
  - off the job (ďalšie vzdelávanie, samoštúdium),
  - out off the job (outplacement – preradenie zamestnanca do iného zamestnania, dôchodková príprava),
  - kariérny osobnostný rozvoj – plánovanie kariéry (Staehle, 1991, s. 880).
  - a ďalšie metódy.

Pre skúmanie v rámci nášho výskumného projektu sme vychádzali z členenia metód podľa interakcie medzi účastníkom vzdelávania a lektorom. Vypracovali sme prehľad jednotlivých metód vzdelávania, ktoré sú uplatňované v podnikovej praxi a ktoré tvorili východiská empirického výskumu.

### Tabuľka 1

Metódy vzdelávania podľa interakcie medzi účastníkmi vzdelávania a lektorom

Monologické metódy		Prednáška
Dialogické metódy	Dialogické vyučovacie metódy (veľké skupiny)	Učebný rozhovor
		Reťazová diskusia
		Parlamentná metóda
		Verejná diskusia
		Panelová diskusia
	Dialogické vyučovacie metódy (malé skupiny)	Brainstorming
		Diskusia Gordonovou metódou
		Synektická metóda
	Dialogické vyučovacie metódy (individuálne)	Koučing
		Mentoring
		Counseling
		Asistovanie
Problémové metódy	Situčné metódy – metódy komplexného riešenia problémov	Prípadová štúdia
		Syndikátna metóda
		Hranie rolí

		Outdoor tréning
Praktické metódy	Praktické metódy	Pracovná výučba (cieľené vyučovanie) / Inštruktáž
		Zmena pracovného miesta – rotácia práce
		Prenos konkrétnej zodpovednosti
		Účasť v projektových tímoch

Zdroj: Matulčíková, Matulčík, 2012

Monologické metódy označované aj ako tradičné metódy sú založené na jednostrannej komunikácii lektora s účastníkmi vzdelávania. Všetky ostatné metódy t. j. dialogické, problémové a praktické metódy nesú spoločné pomenovanie aktívne metódy vzdelávania, ktoré si vyžadujú vysokú participáciu frekventantov vzdelávania v samotnom procese vzdelávania.

### 3 Metodika práce a metódy skúmania

Pri jednotlivých druhoch vzdelávania sú uplatňované rôzne metódy, pri niektorých vzdelávacích aktivitách je to aj kombinácia metód. Cieľom výskumu bolo zistiť uplatniteľnosť jednotlivých metód vzdelávania pri jednotlivých druhoch vzdelávania, t.j. zaškolenie, účelová profesijná príprava, rozvoj kľúčových kompetencií, špecializačná príprava a periodické preskúšanie a obnovovanie spôsobilostí, vyplývajúce z legislatívy. Zámerom výskumu bolo nielen analyzovať spokojnosť účastníkov vzdelávania s uplatňovanými metódami, ale zdokonaľovať proces vzdelávania uplatnením kombinácie metód vzdelávania, ktoré umožňujú dosahovať stanovené vzdelávacie ciele, prípadne ich prekračovať podľa potrieb frekventantov vzdelávania.

Preferovanosť metódy pri jednotlivých vzdelávacích aktivitách sme hodnotili podľa dĺžky jej uplatnenia pri vzdelávaní. Dôležitou premennou hodnotenia metódy bol čas, počas ktorého je vzdelávacia metóda využívaná vo vzdelávacom procese. Vychádzali sme z predvýskumu a z názorov respondentov, že modusom času venovanému vzdelávaniu v jednotlivých podnikoch je interval od 36 hodín do 96 hodín za rok. Pri vzdelávaní nie sú využívané všetky metódy a niektoré využívané metódy sú uplatňované len vo veľmi krátkom čase. Sú podniky, ktoré vzdelávajú zamestnancov vo väčšom i v menšom rozsahu, ako bol vypočítaný modus.

Cieľom príspevku je na základe komparácií názorov jednotlivých respondentov charakterizovať najpoužívanejšie a podľa ich názoru najúčinnnejšie metódy pri vzdelávaní, ktoré sú v súlade s ich vzdelávacími potrebami.

Respondenti boli vyberaní v rámci sekcie C – Priemyselná výroba, podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 v zmysle vyhlášky 306/2007 Z. z. pre potreby analýzy boli vyberané ľudské zdroje z divízií:

- 10 – Výroba potravín
- 11 – Výroba nápojov
- 14 – Výroba odevov
- 20 – Výroba chemikálií a chemických produktov
- 29 – Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov
- 31 – Výroba nábytku.

Respondenti boli vyberaní náhodným výberom a boli to zamestnanci podnikov rôznych veľkostí. Výskum bol realizovaný dotazníkovou metódou. Dotazníky boli distribuované osobne

alebo elektronicky, aby sme mohli získať informácie od väčšieho množstva respondentov. Pre prípravu dotazníkovej metódy bola využitá metóda interview, ktorá nám umožnila priamy styk s úzkou skupinou respondentov. Interview nám poskytlo prvotné informácie o obľúbenosti jednotlivých metód u respondentov a o ich využívaní pri ďalšom vzdelávaní. Z pôvodne rozposlaných 1200 dotazníkov pre potreby štatistického vyhodnotenia sme mohli vziať do úvahy 1003 dotazníkov, ktoré boli vyplnené komplexne. Zastúpenie podnikov podľa počtu zamestnancov bolo nasledovné:

- respondenti z malých podnikov – 221 respondentov
- respondenti zo stredných podnikov – 399 respondentov
- respondenti z veľkých podnikov – 383 respondentov.

Volili sme proporcionálne zastúpenie podnikov podľa veľkosti, v rámci stanovenej 1200 člennej výskumnej vzorky. Respondenti boli zamestnanci rôznych oddelení aj v rámci toho istého podniku. Návratnosť dotazníkov spolu s využiteľnosťou údajov v doručených dotazníkoch bola cca 84 %. Štatisticky sme vyhodnocovali názory 1003 respondentov.

Výskum bol realizovaný v širších súvislostiach, ale vzhľadom na rozsahové obmedzenie príspevku sa zameriame len na prezentáciu parciálnych výsledkov empirického výskumu.

#### 4 Výsledky výskumu a diskusia

Významným momentom celého procesu ďalšieho profesijného vzdelávania je jeho realizácia. Rozhodujúcou kategóriou realizácie vzdelávania sú metódy vzdelávania. Od ich využitia a kombinácie existujúcich dostupných metód závisí celý výsledok vzdelávania. Výber metód je ovplyvňovaný cieľmi vzdelávania, obsahom vzdelávania, preferovanými princípmi vzdelávania. Aké metódy sú v súčasnej praxi vzdelávania uplatňované bolo súčasťou výskumu VEGA. Parciálne výsledky prezentujeme v tab. 2 a 3.

##### Tabuľka 2

Uplatnenie vybraných metód pri vzdelávaní

Typ metódy	Druh metódy	Časové využitie metódy	Počet respondentov z jednotlivých typov podniku		
			M	S	V
			221	399	383
Monologické metódy	Prednáška	20 h. a menej	-	82	69
		21 – 44 h.	7	134	162
		45 – 70 h.	213	123	97
		71 – 95 h.	-	60	56
		96 h. a viac	-		
Dialogické metódy	Panelová diskusia	20 h. a menej	-	74	19
		21 – 44 h.	-	-	-
		45 – 70 h.	-	-	-
		71 – 95 h.	-	-	-
		96 h. a viac	-	-	-
	Brainstorming	20 h. a menej	43	98	-

		21 – 44 h.	-	-	42
		45 – 70 h.	-	-	-
		71 – 95 h.	-	-	-
		96 h. a viac	-	-	-
	Koučing	20 h. a menej	-	-	-
		21 – 44 h.	23	42	121
		45 – 70 h.	39	98	87
		71 – 95 h.	68	118	54
		96 h. a viac	-	-	-
	Mentoring	20 h. a menej	45	34	118
		21 – 44 h.	85	69	42
		45 – 70 h.	-	38	24
		71 – 95 h.	-	-	-
		96 h. a viac	-	-	-
	Asistovanie	20 h. a menej	129	56	243
		21 – 44 h.	92	119	14
		45 – 70 h.	-	212	9
		71 – 95 h.	-	-	-
		96 h. a viac	-	-	-
	Konzultovanie	20 h. a menej	18	56	87
21 – 44 h.		24	19	25	
45 – 70 h.		-	-	17	
71 – 95 h.		-	-	-	
96 h. a viac		-	-	-	

Zdroj: výsledky empirického výskumu

### Tabuľka 3

Uplatnenie vybraných metód pri vzdelávaní

Typ metódy	Druh metódy	Časové využitie metódy	Počet respondentov z jednotlivých typov podniku		
			M	S	V
			221	399	383
Problémové metódy	Prípadová štúdia	20 h. a menej	-	19	25
		21 – 44 h.	-	2	7
		45 – 70 h.	-	-	-
		71 – 95 h.	-	-	-

		96 h. a viac	-	-	-
	Outdoor tréning/ Team building	20 h. a menej	-	399	379
		21 – 44 h.	-		4
		45 – 70 h.	-		-
		71 – 95 h.	-		-
		96 h. a viac	-		-
Praktické metódy	Pracovná výučba (cieľené vyučovanie) / Inštruktáž	20 h. a menej	-	8	-
		21 – 44 h.	199	187	-
		45 – 70 h.	13	39	-
		71 – 95 h.	9	141	316
		96 h. a viac	-	24	67
	Zmena pracovného miesta – rotácia práce	20 h. a menej	7	12	247
		21 – 44 h.	38	95	53
		45 – 70 h.	42	36	64
		71 – 95 h.	78	-	-
		96 h. a viac	27	-	-
	Prenos konkrétnej zodpovednosti	20 h. a menej	-	-	16
		21 – 44 h.	-	-	35
		45 – 70 h.	-	4	79
		71 – 95 h.	17	13	41
		96 h. a viac	204	382	86
	Účasť v projektových tímoch	20 h. a menej	97	43	16
		21 – 44 h.	39	215	9
		45 – 70 h.	58	34	97
		71 – 95 h.	27	102	161
		96 h. a viac	-	5	-

Zdroj: výsledky empirického výskumu

V rámci prieskumu každá metóda samostatne vytvára hodnotu 100 %. Pri každom vzdelávaní môžu byť využívané viaceré metódy, podľa obsahu problematiky, cieľov vzdelávania, osobnosti lektora a predpokladov účastníkov vzdelávania.

Napriek súčasnej kritike monologických metód, ktoré majú svojho reprezentanta v prednáške možno konštatovať, že v každom podniku bez ohľadu na jeho veľkosť je táto metóda na 100% využívaná. Je to jedna z mála metód, ktorá je zameraná na systematické odovzdávanie informácií o danom probléme. Táto metóda je obľúbená tak lektormi ako aj samotnými účastníkmi vzdelávania, lebo umožňuje úsporne, obsažne a v pomerne krátkom čase vysvetliť problematiku. Môže objasniť podstatu novej teórie, spôsobu myslenia a je využiteľná vo veľkom počte účastníkov vzdelávania, čím sa znižujú náklady na vzdelávanie

v podniku. Ďalšou 100 % využívanou metódou v podnikoch všetkých veľkostí je účasť v projektových tímoch. Uplatnenie tejto metódy je spájané s potrebou prežitia, pretože pracovať na strategických zámeroch, vytvoriť určité koncepcie a návrhy budúceho vývoja je možné za predpokladu tímovej práce a tímového učenia, kde významnú úlohu zohráva účasť v projektových tímoch. Ostatné metódy práve zo skupiny praktických metód sú vzhľadom na použitý čas vzdelávania veľmi bohato zastúpené, ale sú aj podniky, ktoré isté druhy metód nevyužívajú tak ako uvádza tab. 3. Veľmi dôležitou metódou vzdelávania je pracovná výučba/inštruktáž, ktorá je využívaná hlavne pri manuálnych pracovných činnostiach. Z problémových metód sú vo veľmi malom počte podnikov využívané prípadové štúdie, ktoré podľa názorov respondentov im neprinášajú požadované vedomosti ani zručnosti, sú to len nejaké modelové príbehy, ktoré nikdy nemusia nastať. Hranie rolí je metóda, o ktorú nie je záujem v ďalšom profesijnom vzdelávaní. Je to zdĺhavá a skôr zábavná metóda, ktorá neprináša podľa názorov respondentov požadované znalosti. Outdoor tréning sa v podobe, ktoré je charakterizovaná v literatúre takmer nevyužíva, ale namiesto tejto metódy je využívaný v stredných a veľkých podnikoch Team building, ktorý má význam pre rozvoj vzťahov medzi zamestnancami. Prevažne časové uplatnenie v stredných a veľkých podnikoch je do 20 hodín ročne a menej. Malé podniky túto metódu upevňovania vzťahov nevyužívajú.

Analýza názorov o uplatňovaní jednotlivých metód vzdelávania nám umožňuje zamyslieť sa nad prednosťami a nedostatkami jednotlivých metód a vytvárať určité kombinácie metód tak, aby boli zabezpečené potreby účastníkov vzdelávania a súčasne, aby boli plnené vzdelávacie ciele.

## **Záver**

Rozvoj znalostnej spoločnosti má vplyv aj na uplatňovanie metód v kvalifikačnom vzdelávaní zamestnancov v podniku. Je možno pozorovať, že záujem zamestnávateľov nie je len v smere vzdelávania jednotlivcov, ale presadzuje sa stále viac vzdelávanie tímov. Práve tímové vzdelávanie umožňuje využiť výsledky vzdelávania jednotlivcov a riešiť aktuálne problémy zabezpečenie existencie a rozvoja podniku. Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim výsledky vzdelávania je uplatnenie metód vzdelávania.

Vzhľadom na rozvoj digitalizácie a možnosti získavania informácií prostredníctvom informačných a komunikačných technológií preferujú sa aktívne metódy vzdelávania. Podstatou týchto metód je, že sa opierajú o aktívnu činnosť učiaceho, s tým, že základné charakteristiky a definície pojmov ako aj určité vzťahy a súvislosti si preštuduje sám v rámci individuálneho štúdia. Aktívne metódy vzdelávania sú všetky skupiny dialogických metód, problémových a praktických metód. Zámerom uplatnenia týchto metód je, že účastníkovi vzdelávania sa umožní, aby prišiel k podstatným poznatkom samostatne a pritom využíval postupy, ktoré bude uplatňovať v práci. Uplatnenie aktívnych metód vzdelávania si vyžadujú súčasné potreby praxe, kde sa od zamestnancov očakáva tvorivosť, samostatnosť a prinášanie nových nápadov a invencií. Z tohto dôvodu sú vo vysokej miere zamestnanci zapájaní do riešenia tímových projektov.

Z výsledkov výskumu vyplynulo, že hlavne mladšia generácia má rada aktívne metódy vzdelávania, riešenie prípadových štúdií, dialógy so skúsenými odborníkmi, zmeny pracovných miest a pod. V týchto metódach vzdelávania vidí nielen vzdelávanie ale hlavne zábavu. Narážajú však na problém nedostatku vedomostí, teda nedostatku osvojených poznatkov, pretože venovať sa samoštúdiu je pre nich jednak časovo náročné a tiež majú problém študovať. Nedokážu si osvojiť poznatky na základe prečítaného textu. Je to dôvod, pre ktorý prednášky získavajú na veľkej popularite a stávajú sa súčasťou každého vzdelávania. Prednášku ako metódu vzdelávania oceňuje aj staršia generácia, pretože tá bola zvyknutá na systematický prístup vo vzdelávaní s presne stanovenými vzdelávacími cieľmi, ktoré boli postupne napĺňané.



Táto generácia, ktorá má za sebou množstvo praktických skúseností považuje mnohé aktívne metódy za plytvanie časom, ktoré jej neprinášajú očakávané poznatky. Napríklad riešenie prípadových štúdií považujú za vykonštruované problémy, ktoré sú náročné na čas, vnímajú ich ako určitý zábavný proces, kde vzdelávacie ciele sa vo väčšine vzdelávacích aktivít v podstate nenaplnia. Potom už radšej preferujú Outdoor treningy, lepšie povedané Team buildingy, ktoré majú vysoký zážitkový charakter a slúžia na poznanie spolupracovníkov a na rozvíjanie vzťahov v kolektíve.

Metódy vzdelávania sú dynamizujúcim prvkom vzdelávania a preto ich výber je dôležitý nielen s ohľadom na problematiku vzdelávania, preferencie lektora, ale hlavne na potreby a požiadavky frekventantov vzdelávania. Žiadna metóda vzdelávania by nemala byť vyberaná len za účelom sprestrenia vzdelávania, ale musí naplňať vzdelávací cieľ.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0447/19 „Ekonomické dôsledky nedodržiavania zásad bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci pre podniky v SR“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5.

Belcourt M., Wright P.C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998. . 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

Matulčíková, M – Breveníková, D. – Szarková, M. – Gažová Adámková, H. – Matkovčíková, N. (2016). Manažérske kompetencie a podnikateľské zručnosti vo vybraných študijných programoch v zdravotníckych odboroch ako prostriedok rozvíjania interdisciplinárneho prístupu vo vysokoškolskom vzdelávaní v Slovenskej republike. Warszawa : Vydavateľstvo Szkola Wyzsza im. Bogdana Janskiego, 2016, ISBN 978-83-87897-46-9.

Matulčíková, M. – Matulčík, J. (2012). *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2012, ISBN 978-80-225-3472-7

Mužik, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha : CODEX BOHEMIA, 1998, ISBN 80-85963-52-3.

Palán, Z. (1997). *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha : DAHA, 1997, ISBN 80-902232-1-4.

Porvazník, J. (2007). *Celostný manažment*. Žilina : Poradca podnikateľa, spol. s r.o., 2007, ISBN 978-80-88931-73-7, s. 24.

Staehle, W. H. (1991). *Management*. München : Verlag Franz Vahlen, 1991, ISBN 3-8244-0460-5.

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov (zákon č. 63/2018 Z. z.).

## **Contact**

**doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: [marta.matulcikova@euba.sk](mailto:marta.matulcikova@euba.sk)

## **Inovácia distribúcie autorských diel Copyright distribution upgrade**

**Martin Matušovič – Dana Hrušovská**

### **Abstract**

*The aim of this article is to explore innovations in the distribution of intellectual property (selected types of copyrighted works), focusing on selected forms of film distribution from the consumer's point of view on the importance of selected parameters and on the importance of selected audiovisual distribution platforms. We used the quantitative survey methodology (quantitative statistical methods). Data were analyzed in the PSPP statistical program and evaluated by correlation and regression analysis. The results of the survey show that businesses are aware of the importance of innovation in the distribution of audiovisual works. Consumers demand and favor innovative distribution channels.*

**JEL classification:** O31, D45

**Keywords:** Innovation, distribution of intangible products, intellectual property, distribution of copyrighted works.

### **1 Úvod**

Tento príspevok sumarizuje výsledky výskumu inovácií v oblasti vybraných foriem distribúcie so zameraním na vybrané formy distribúcie filmu. Naším cieľom bolo skúmať aj inovácie z hľadiska aktualizácie ich typológie. V poslednom desaťročí vnímame existenciu významných spoločenských procesov (výziev alebo javov), ktoré teória, prax a respondenti chápu ako „sociálnu“ inováciu. Tento "nový typ" inovácie je v mnohom odlišný. Naším ďalším cieľom bolo skúmať distribúciu vybraných nehmotných produktov z pohľadu názorov spotrebiteľa na dôležitosť vybraných parametrov a na dôležitosť vybraných platforiem distribúcie audiovizuálnych diel. Väčšina respondentov sa zhodla na názore, že ceny vstupeniek do kina sú nadpriemerné. Podľa respondentov sú najobľúbenejšími platformami VoD distribúcia filmov s výrazným rastovým trendom do budúcnosti.

Použili sme metodiku kvantitatívneho zisťovania, použili sme kvantitatívne štatistické metódy. Dáta boli analyzované v štatistickom programe PSPP a vyhodnotené korelačnou a regresnou analýzou.

### **2 Stav poznania v oblasti inovácií a distribúcie**

Výskumy v oblasti „klasických inovácií“ zdôrazňujú rozdielne názory na hlavné hnacie sily inovácií. Hoci inovácia vedie k zvýšeniu výkonnosti (Welbourne et al. 2012) a konkurencieschopnosti podnikov (Keupp, Gassmann, 2013), výskumníci a teórie sa zameriavajú na rôzne determinanty a zdroje inovácií. Iní autori (Kohnová, Papula, 2019) zdôrazňujú nehmotný majetok a intelektuálny kapitál (štrukturálny, vzťahový a ľudský kapitál), analyzujú príspevok ľudského kapitálu k inováciám firiem, ale aj vzdelávacie a rozvojové činnosti, ktoré vedú ku zvýšeniu inovačnej aktivity. Výskumné práce (Aldieri, L., Barra, C., Vinci, CP 2018), ktoré skúmajú účinky kvalitatívneho aspektu pracovnej sily so zameraním na generovanie inovácií produktov a procesov. Veľa výskumných článkov zameralo svoju pozornosť na vplyv riadenia talentov, angažovanosti zamestnancov vo vzťahu k výkonnosti podniku a inovačnej aktivity. Heneman (2000) a Festing (2013). vo svojich výskumoch predstavujú originálny pohľad na malé a stredné podniky a odhaľuje dôležité skutočnosti o vplyve strategického zapojenia kvality zamestnancov, ako aj ich koreláciu s kvalitou systémov odbornej prípravy a rozvoja.

V oblasti sociálnych inovácií sú realizované výskumy zamerané na 470 projektov v programe rozvoja Fínskeho pracoviska zameraný na rozvoj kvality života na pracovisku v rámci fungovania tímov (najmä na spoluprácu zamestnancov a manažérov). Reálnym výsledkom bola zvyšujúca sa zamestnanosť. (JONES, KALMI, KATO, MAKINES, 2008). Z iného výskumu, realizovaného na 398 výrobných podnikoch vyplynulo, že konzultačné stretnutia zamestnancov s vedením sú pre zamestnancov rovnako dôležité ako motivácia a odmeňovanie. Nemci skúmali 212 spoločností pôsobiacich v oblasti služieb a obchodu. Zavedenie sociálnych inovácií spôsobilo nárast angažovanosti a komunikácie pracovníkov. (Werner, Hocherner, 2012). Brayfield a Crockett vo svojom výskume dokázali, že pre zvyšovanie spokojnosti zamestnancov nestačí len motivačné prostredie. Kladú dôraz stanovovanie cieľov a ich plnenie. Tiež poukazujú na dôležitosť vzdelávania (ARMSTRONG, 2006). Holandský ekonomický inštitút pre MSP na upozornil na koreláciu realizácie sociálnych inovácií a výkonnosti podnikov /hospodársky výsledok-nárast 9x, obrat-nárast 2x, produktivita-nárast 3x, zamestnanosť-nárast 2x/ (WERNER, HOCHERNER, 2012). V oblasti distribúcie produktov duševného vlastníctva sme nenašli žiaden výskum. Problematiku prepojenia trhu a duševného vlastníctva skúma Hrušovská, Grančičová (2018) a aj iní. Skúmaním distribúcie hmotných produktov sa zaoberá Daňo (2012) a aj iní odborníci. Pojem filmový producent nie je uvedený v autorskom zákone. „V zmysle práva Spoločenstva sa však výrobca prvého záznamu audiovizuálneho diela považuje za výrobcu. Európske smernice priamo udeľujú výrobcovi prvého záznamu filmu určité výhradné práva vo vzťahu k originálu a rozmnoženinám jeho filmu: výlučné právo na nájom a vypožičanie (článok 3 smernice 2006/115 / ES), právo na distribúcia (článok 9 smernice 2006/115 / ES), právo na rozmnožovanie (článok 2 smernice 2001/29 / ES), právo na verejný prenos a prístup k verejnosti (článok 3 smernice 2001/29 / ES) atď. "

Podľa autorského zákona bol producent audiovizuálneho diela, resp. za výrobcu sa považuje osoba, ktorá začala alebo zabezpečovala svoju konečnú výrobu. Pokiaľ nie je dohodnuté inak. Výkon vlastníckych práv závisí od autorov audiovizuálnych diel. Dávajú písomný súhlas a zákon vyžaduje dohodu o odmene za vytvorenie, použitie a reprodukciu diela. Vlastnícke práva súvisia s veľmi dôležitou etapou procesu, ktorým je distribúcia filmu ako audiovizuálneho diela a ako ho dostať k publiku. Úlohou distribútora je zvoliť správnu distribučnú cestu. Distribučné spoločnosti a filmoví agenti majú čiastočné a dočasné právo zbaviť sa práv k filmu vo forme licencií a sublicencií, napr. v prípade divadelnej distribúcie, distribúcie filmu prostredníctvom televízneho vysielania, na internete, prostredníctvom platformou VOD alebo publikovania filmu na DVD nosičoch. „Starajú sa o domáce a zahraničné PR, marketing a zabezpečujú, aby o filme vedelo čo najviac potenciálnych zákazníkov.“ Zahŕňa použitie diela, rozsah licencie, čas, na ktorý sa udeľuje, a výšku odmeny za použitie diela. (ADAMOVIČ, ŠKREKO, 2012) „Licencia sa môže udeliť na jedno alebo viac použití, preto je potrebné presne vymedziť konkrétne použitie diela v licenčnej zmluve.“ Autor môže užívateľovi udeliť povolenie na sublicencovanie tretím osobám, preto súhlas na ďalšie použitie diela môže udeliť aj samotný používateľ, nielen autor. „Licenčné poplatky za použitie diela sa môžu dohodnúť napríklad ako presne určená cena. 1000 € alebo je možné ju stanoviť ako percento z predajnej ceny dopravcu, ceny cestovného atď.“ (KLUVÁNKOVÁ, ORAVSKÁ, ZAJAC, 2007).

Vzhľadom na to, že pre autorov môže byť ťažké sledovať použitie ich diel a starať sa o svoje zmluvné záležitosti, môžu byť zastúpení organizáciou kolektívnej správy. „(PIKO, 2019)“ Je to zastúpenie autorov alebo dedičov v určitých autorských právach. Tento príspevok sa ale skúmaním distribúcie hmotných produktov nezaobera.

### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom tohto príspevku bolo analyzovať, či existuje závislosť medzi významnosťou značky pre zákazníka a veľkosťou podniku, štruktúrou podniku, zameraním podniku, trhovou orientáciou podniku a dobou pôsobenia v sektore. Zisťovali sme, či podniky sledujú kvalitu značky zisťovanú zákazníkom a významnosť značky pre zákazníka.

V nadväznosti na definovaný problém a ciele formulujeme nasledovné hypotézy:

**Hypotéza 1:** Predpokladáme, že existuje závislosť medzi významnosťou značky pre zákazníka a veľkosťou podniku.

**Hypotéza 2:** Predpokladáme, že existuje závislosť medzi významnosťou značky pre zákazníka a zameraním podniku.

#### *Metódy skúmania*

V príspevku sme využili hlavne všeobecné metódy - ide o využitie všeobecne aplikovateľných metód pri kreatívnej činnosti: analýza - detailizácia separovaných problémov v jednotlivých riešeniach problémov, syntéza - kombinácia informácií nadobudnutých v individuálnych častiach riešeného problému, indukcia - proces aplikovaný v každom kroku riešenia projektu na báze od jednotlivého k zložitejšiemu, dedukcia - proces aplikovaný v ťažiskových štádiách riešenia vytvárajúci komplexný úsudok z predchádzajúcich informácií, analógia - vyvodenie modelového riešenia na základe komparovateľných znakov porovnateľných subjektov pre žiadaný subjekt, synergia - adekvátnou komplexnou kombináciou relevantných metód pri riešení konkrétnej úlohy sa dosahuje požadovaný parciálny cieľ, systémový prístup – systémová klasifikácia a kategorizácia podľa reprezentatívnych kritérií, komparácia – porovnávanie selektovaných atribútov podľa reprezentatívnych kritérií, abstrakcia – koncentrácia na centrálné zameranie skúmaných javov a odhliadanie od irelevantných javov. Špecifické metódy boli vybrané s ohľadom na špecifiká integrovaného charakteru problematiky marketingových aktív s dominantným interdisciplinárnym prístupom: komunikačné metódy (prieskum, štruktúrovaný rozhovor, situačný rozhovor, odborné diskusie), matematicko-štatistické metódy (metóda korelačnej analýzy, rozpočtovania, kalkulovania) informačno-technologicko-komunikačné metódy (kooperatívna komunikácia s využitím e-mailu). Zdrojom informácií pre spracovanie prezentovaných výsledkov boli diskusie s odborníkmi z praxe a dotazníkový prieskum zrealizovaný na území Slovenskej republiky. Objektom uskutočneného prieskumu boli podniky podnikajúce na území Slovenskej republiky. Podniky boli vybrané prostým náhodným výberom. Do podnikov bolo rozoslaných 500 dotazníkov, výberovú vzorku tvorilo 286 podnikov zaradených do databázy. Zvolili sme si kvantitatívnu metódu prieskumu formou dotazníka, ktorý bol spracovaný písomnou formou. Výber podnikov nebol obmedzený žiadnymi kritériami. Vybrané podniky boli z rôznych oblastí Slovenskej republiky, nebola definovaná ich veľkosť ani odvetvie a mohli mať rôznu právnu formu. Všetky podniky v SR mali rovnakú pravdepodobnosť, že budú vybrané do výberového súboru. Takýto výber nazývame prostý náhodný výber. Riešenie je založené na kvantitatívnej metodológii prieskumu. Cieľom kvantitatívnej metodológie je overenie alebo vyvrátenie hypotéz. Vyvodené hypotézy sme testovali a následne potvrdili alebo vyvrátili. V záujme praktického overenia teoretických poznatkov spokojnosti a lojality v aplikačnej časti, sme zrealizovali dotazníkový prieskum na území Slovenskej republiky. Na overenie hypotéz sa používa testovacia charakteristika  $\chi^2$  – ktorá má  $\chi^2$  –rozdelenie s  $(r - 1) \cdot (s - 1)$  stupňami voľnosti, kde  $r$  je počet kategórií premennej A a  $s$  je počet kategórií premennej B.

#### 4 Výsledky výskumu

Rozdiely v názoroch na podstatu klasických inovácií sú minimálne. Nevnímame ich ako zásadné. Ide skôr o drobné kozmetické úpravy. Rozdiely v názoroch autorov na podstatu sociálnych inovácií sa výrazne odlišujú. Stretli sme sa s ponímaním podstaty sociálnych inovácií viac, alebo menej odlišne od podstaty klasických inovácií. Na druhej strane sme sa stretli aj s názormi, že každá inovácia je sociálna. Prikláňame sa k prvej skupine názorov. Rozdiely vidíme v oblasti procesov (výskum, vývoj, financovanie a iné), v oblasti efektov (dopadov) na dotknuté subjekty. Skúmali sme etapy procesu sociálnych inovácií od vzniku podnetu (myšlienky) až po úspešnú realizáciu. Diagnostikovali sme významné špecifiká jednotlivých etáp v porovnaní s klasickými inováciami. V procesoch a efektoch sociálnych a klasických inovácií sme diagnostikovali tieto najvýznamnejšie diferencie.

Pri skúmaní inovácií všeobecne sme narazili na sociálne inovácie. Sú typické výraznou nejednotnosťou názorov respondentov v chápaní ich podstaty v literatúre. Tento "nový typ" inovácie je v mnohom odlišný v porovnaní s klasickou inováciou, sa efekt sociálnej inovácie "vracia" tretím stranám a má špecifické formy distribúcie. Nie je možné využiť štandardné formy prepočtov ekonomickej návratnosti, monitorovania realizácie a vyhodnotenia dopadov. Úspešnosť sociálnej inovácie nekoreluje s nákladmi vynaloženými na výskum. Tak ako je to u klasických inovácií. Životnosť sociálnej inovácie je postavená na iných východiskách, prepočtoch, či parametroch v porovnaní s klasickými inováciami. Len ťažko možno zhromaždiť porovnateľné dáta pri sociálnych inováciách z dôvodu jedinečnosti jednotlivých inovácií.

Skúmali sme či sa už respondenti so sociálnymi inováciami stretli a aké vykonávali aktivity v rámci sociálnych inovácií v niektorej z už spomínaných dimenzií. Ako často sa aktivity v rámci sociálnych inovácií realizujú, či majú skôr pravidelný alebo skôr príležitostný charakter. Skúmali sme aj podstatu, motívy, prínosy, riziká a náklady realizácie sociálnych inovácií aj štatistickú koreláciu motívov, prínosov a rizík sociálnych inovácií. Existencia korelácie sa nám potvrdila.

#### Tabuľka 1

Najhodnotnejšie značky sveta v roku 2019

	motív SI_SUC	prínos SI_SUC	riziká SI_SUC
motív SI_SUC	1		
prínos SI_SUC	<b>0,782536388</b>	1	
riziká SI_SUC	<b>0,721416713</b>	<b>0,740505202</b>	1
medián	3	4	2
priemer	3,733780761	3,861297539	2,635346756
SD	2,282762912	2,61102483	1,303550067
max	10	11	4
min	1	1	1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Distribúcia je jedným z nástrojov marketingového mixu. Jeho úlohou je preto zabezpečiť efektívny pohyb tovaru alebo služieb prostredníctvom distribučných kanálov od predajcu k cieľovému zákazníkovi. Môže sa to chápať ako súbor operácií, ktoré zodpovedajúco pomáhajú tovaru. (TÓTH, 2016) Služba sa dostala k spotrebiteľovi v správnom množstve, kvalite, cene, mieste a čase a prispela k uspokojeniu jeho potrieb. Celý tento proces doručovania musí byť účinne riadený, inak by to mohlo viesť k chaosu v organizácii a je to efektívne riadenie, ktorým sa riadenie distribúcie zaoberá. Distribučný manažment je „správa zdrojov a procesov

používaných na dodanie produktu z výroby do miesta predaja vrátane skladovania a vrátane veľkoobchodníkov a maloobchodníkov. Distribučný manažment zahŕňa aj určenie optimálneho množstva produktu na dodanie do jednotlivých skladov alebo predajných miest, aby sa zabezpečilo najefektívnejšie a najefektívnejšie dodanie zákazníkovi. (KANSAL - KAPOOR, 2005). Distribučný manažment je možné definovať ako „súčasť manažmentu, ktorá slúži ako spojenie medzi objednávkami, výrobou, marketingom, predajom a financiami, zaisťuje správne fungovanie a prináša synergie všetkým činnostiam. Niektorí autori považujú riadenie distribúcie za „súčasť logistiky, ktorá sa zaoberá správou tovarov a služieb prostredníctvom rôznych distribučných kanálov, dopravy, skladovania, inventára, informačného systému, spracovania objednávok a dokumentácie“. (DAŇO, KITA, 2009) Iní sa zase označujú ako súčasť manažmentu zodpovedného za návrh, riadenie a fungovanie systému riadenia pohybu spracovaného tovaru, keď fyzická distribúcia je úplná len uspokojením dopytu spotrebiteľa zaznamenaním času a miesta. Pri dodávkach a skladovaní a konečnej transformácii tovaru je preto cieľom riadenia distribúcie vybrať súbor rozhodnutí o dodaní produktu, aby vyhovoval potrebám zákazníka. Medzi hlavné úlohy riadenia distribúcie patrí: identifikácia existujúcej situácie a monitorovanie vývoja v spoločnosti a jej vonkajšom prostredí na správne rozhodovanie o distribúcii s cieľom analyzovať a vyhodnotiť situáciu a vývoj, identifikovať potenciálne príležitosti a hrozby, ako aj slabé a silné stránky, určiť aké budú distribučné ciele a vyberú vhodné stratégie, plánujú, koordinujú a kontrolujú distribučné aktivity, podporujú a motivujú účastníkov distribúcie. Niektorí distribútori sa podieľajú na distribúcii výrobkov. Sú výrobcom tohto výrobku a jeho spotrebiteľom. Väčšina výrobcov však nedodáva svoj tovar priamo konečnému spotrebiteľovi a využíva služby sprostredkovateľov, napríklad distribučných sprostredkovateľov a distribučných asistentov (napr. Veľkoobchodníkov, maloobchodníkov, vydavateľov, nahrávacie štúdiá atď.). Všetci títo účastníci spoločne vytvárajú distribučný kanál. Všetci účastníci tohto reťazca sa snažia plniť svoje funkcie vo svoj prospech, ale aj v prospech celého kanála. Rozhodovanie o výbere distribučného kanála je veľmi ťažké a závisí od rôznych faktorov. Pre našu analýzu je dôležité rozdeliť prítomnosť sprostredkovateľov v distribučnom kanáli (DAŇO, KITA, 2005): Priame kanály - výrobca uplatňuje svoj produkt na samotnom trhu, tj predáva ho priamo spotrebiteľovi. Všetky distribučné činnosti sa vykonávajú na vlastné náklady a riziko. V prípade audiovizuálneho diela je to situácia, keď producent filmu je režisér a scenárista a redaktor a sám zabezpečuje jeho distribúciu; Pre domáce videá alebo diela chránené autorskými právami. Nepriamy kanál - výrobca (v našom prípade výrobca originálneho audiovizuálneho diela alebo výrobca audiovizuálnych záznamov) bude pri realizácii svojich produktov jeden alebo viac sprostredkovateľov, ktorí čiastočne alebo úplne preberajú distribučné činnosti, a tým aj Náklady a riziko. (BAKER, 2002) V závislosti od počtu sprostredkovateľov sa vytvorí jeden alebo viac kanálov. Na každej úrovni distribučného kanála v marketingovom systéme môžu existovať rôzne orgány, inštitúcie, ktoré rozvíjajú túto distribučnú úroveň. (DUBCOVÁ, MAJDÚCHOVÁ, 2016) Napríklad distribúcia filmov do kín, do ktorých sú zapojené distribučné spoločnosti, určuje dátum uvedenia filmu a spôsob, akým sa film dodáva zákazníkovi. Výber distribučného kanála je určený niekoľkými faktormi (KOTLER, ARMSTRONG, 2004): veľkosť cieľového trhu, špecifickosť cieľového trhu, vlastnosti produktu, distribučné náklady, ekonomický potenciál výrobcu (distribútora), skúsenosti a ďalšie. (BACISIN, 2010)

Vychádzajúc z Carrollovej pyramídy sociálnej zodpovednosti firiem (Sakál a kol., 2004) a aplikujeme ju nielen na právnické osoby, ale aj na fyzické osoby, môžeme naznačiť základ modelu ochrany „digitálnych distribučných kanálov“.

### Obrázok 1

Model ochrany digitálnych (kybernetických) distribučných kanálov



Zdroj: Vlastné spracovanie



Názory na podstatu klasických inovácií sú minimálne. Rozdiely v názoroch autorov na podstatu sociálnej inovácie sa výrazne líšia. Podstatu sociálnych inovácií sme pochopili viac-menej odlišne od charakteru klasických inovácií. Na druhej strane sme si tiež mysleli, že každá inovácia je sociálna. Sme za prvú skupinu názorov. Vidíme rozdiely v procesoch (výskum, vývoj, financovanie a ďalšie), pokiaľ ide o účinky (vplyvy) na príslušné subjekty. Preskúmali sme fázy procesu sociálnej inovácie od vytvorenia myšlienky (nápadu) po úspešnú implementáciu. V porovnaní s klasickými inováciami sme diagnostikovali významné špecifiká jednotlivých etáp. V procesoch a účinkoch spoločenských a klasických inovácií sme diagnostikovali tieto najvýznamnejšie rozdiely.

Pri výskume inovácií sme narazili na sociálne inovácie. Vyznačujú sa výraznými nezrovnalosťami v chápaní podstaty respondentov v literatúre. Tento „nový typ“ inovácie sa v mnohých ohľadoch líši od klasickej inovácie, efekt sociálnej inovácie sa „vracia“ tretím stranám a má osobitné formy distribúcie. Nie je možné používať štandardné formy výpočtov ekonomickej návratnosti, monitorovania vykonávania a hodnotenia vplyvov. Úspech sociálnej inovácie nekoreluje s nákladmi na výskum. Rovnako ako klasické inovácie. Životnosť sociálnych inovácií je založená na iných základoch, výpočtoch alebo parametroch v porovnaní s klasickými inováciami. Z dôvodu jedinečnosti jednotlivých inovácií je ťažké zbierať porovnateľné údaje o sociálnych inováciách.

Skúmali sme, či sa respondenti už stretli so sociálnymi inováciami a aké sociálne inovačné aktivity vykonávali v niektorej z už spomínaných dimenzií. Ako často sa vykonávajú sociálne inovačné činnosti, či už sú pravidelného alebo skôr príležitostného charakteru. Podrobné štatistiky boli uvedené v predchádzajúcej kapitole.

Preskúmali sme tiež povahu, motívy, výhody, riziká a náklady spojené s realizáciou sociálnej inovácie, ako aj štatistickú koreláciu motívov, výhod a rizík sociálnej inovácie. Korelácia bola potvrdená. Mali sme záujem aj o realizáciu konkrétnych typov sociálnych inovácií. Zaujímalo by nás, ktoré druhy sociálnej inovácie uskutočnili spoločnosti, ktoré sa zúčastnili prieskumu, v ktorých rokoch ich uviedli do praxe, pre ktorú cieľovú skupinu, koľko používateľov a koľko nákladov im vznikli a aké účinky sociálnej inovácie priniesli.

Nedávno sme zaznamenali zvýšenie frekvencie inovácií. Jedným z dôvodov je pravdepodobne obmedzená schopnosť pracovnej sily vytvárať dlhodobu vyššiu rast produktivity. Roboty sú platformy VoD, ktoré sú relatívne novým distribučným kanálom na distribúciu filmov; Takmer polovica respondentov sotva vie o existencii VoD platforiem, 42% respondentov uviedlo, že nepozná žiadnu takúto platformu VoD, 44% uviedlo, že počuli o niekoľkých z týchto služieb, ktoré sprístupňujú svoje filmy na internete. Iba 14% respondentov uviedlo, že toho veľa vedia. Respondentom sme sa tiež opýtali, aké platformy VoD vedeli. Voyo, iTunes a Google hrajú medzi najbežnejšie pomenované. Názory na podstatu klasických inovácií sú minimálne. Ide o menšie kozmetické ošetrenia. Rozdiely v názoroch autorov na podstatu sociálnej inovácie sa výrazne líšia. Podstatu sociálnych inovácií sme pochopili viac-menej odlišne od charakteru klasických inovácií. Na druhej strane sme si tiež mysleli, že každá inovácia je sociálna. Sme za prvú skupinu názorov. Vidíme rozdiely v procesoch (výskum, vývoj, financovanie a ďalšie), pokiaľ ide o účinky (vplyvy) na príslušné subjekty. Preskúmali sme fázy procesu sociálnej inovácie od vytvorenia myšlienky (nápadu) po úspešnú implementáciu. V porovnaní s klasickými inováciami sme diagnostikovali významné špecifiká jednotlivých etáp. V procesoch a účinkoch spoločenských a klasických inovácií sme diagnostikovali tieto najvýznamnejšie rozdiely.

Pri výskume inovácií sme narazili na sociálne inovácie. Vyznačujú sa výraznými nezrovnalosťami v chápaní podstaty respondentov v literatúre. Tento „nový typ“ inovácie sa v mnohých ohľadoch líši od klasickej inovácie, efekt sociálnej inovácie sa „vracia“ tretím

stranám a má osobitné formy distribúcie. Nie je možné používať štandardné formy výpočtov ekonomickej návratnosti, monitorovania vykonávania a hodnotenia vplyvov. Úspech sociálnej inovácie nekoreluje s nákladmi na výskum. Rovnako ako klasické inovácie. Životnosť sociálnych inovácií je založená na iných základoch, výpočtoch alebo parametroch v porovnaní s klasickými inováciami. Z dôvodu jedinečnosti jednotlivých inovácií je ťažké zbierať porovnateľné údaje o sociálnych inováciách.

Skúmali sme, či sa respondenti už stretli so sociálnymi inováciami a aké sociálne inovačné aktivity vykonávali v niektorej z už spomínaných dimenzií. Ako často sa vykonávajú sociálne inovačné činnosti, či už sú pravidelného alebo skôr príležitostného charakteru. Podrobné štatistiky boli uvedené v predchádzajúcej kapitole.

Preskúmali sme tiež povahu, motívy, výhody, riziká a náklady spojené s realizáciou sociálnej inovácie, ako aj štatistickú koreláciu motívov, výhod a rizík sociálnej inovácie. Korelácia bola potvrdená. Mali sme záujem aj o realizáciu konkrétnych typov sociálnych inovácií. Zaujímalo by nás, ktoré druhy sociálnej inovácie uskutočnili spoločnosti, ktoré sa zúčastnili prieskumu, v ktorých rokoch ich uviedli do praxe, pre ktorú cieľovú skupinu, koľko používateľov a koľko nákladov im vznikli a aké účinky sociálnej inovácie priniesli.

Nedávno sme zaznamenali zvýšenie frekvencie inovácií. Jedným z dôvodov je pravdepodobne obmedzená schopnosť pracovnej sily vytvárať dlhodobu vyššiu rast produktivity. Roboty sú platformy VoD, ktoré sú relatívne novým distribučným kanálom na distribúciu filmov; Takmer polovica respondentov sotva vie o existencii VoD platforiem, 42% respondentov uviedlo, že nepozná žiadnu takúto platformu VoD, 44% uviedlo, že počuli o niekoľkých z týchto služieb, ktoré sprístupňujú svoje filmy na internete. Iba 14% respondentov uviedlo, že toho veľa vedia. Respondentom sme sa tiež opýtali, aké platformy VoD vedeli. Voyo, iTunes a Google hrajú medzi najbežnejšie pomenované.

### **3 Záver**

Nedávno sme zaznamenali zvýšenie frekvencie inovácií. Jedným z dôvodov je pravdepodobne obmedzená schopnosť pracovnej sily vytvárať dlhodobu vyššiu rast produktivity. Od robotov sa očakáva rast produktivity. Pri skúmaní klasických inovácií sme sa stretli s niekoľkými názormi na ich podstatu. Názory autorov boli minimálne. Z nášho pohľadu však v poslednom desaťročí vnímame existenciu významných spoločenských procesov (výziev alebo javov), ktoré teória, prax a respondenti chápu ako „sociálnu“ inováciu“. Naše pochybnosti o tom, či tieto nové fakty dostatočne odrážajú súčasný pojem inovácie vo všeobecnosti, sa dostatočne odrážajú vo vnímaní sociálnej inovácie ako nástroja, ako schopnosti, ako produktu, ako inovácie a ako nevyhnutnosti. Viac ako 70% respondentov si myslí, že nevedia alebo presne nevedia, čo sú sociálne inovácie. Názor na podstatu sociálnej inovácie vo vedeckej literatúre sa výrazne líši. Názory sa pohybujú od jasnej definície všeobecne až po jedinečnosť akejkoľvek s inovácie. V súvislosti s výsledkami výskumu robotizácie v súvislosti s komunikačnými technológiami je potrebné radikálne inovovať systém poskytujúci ochranu a kybernetickú bezpečnosť v digitálnom priestore.

Z pohľadu distribúcie duševného vlastníctva je náš výskum založený hlavne na všeobecne záväzných, vnútorných štandardoch a externých zdrojoch informácií v oblasti duševného vlastníctva a inovácií, ale najmä autorských diel (audiovizuálnych diel). Musíme tiež zohľadniť osobitnú skutočnosť, že výskumný potenciál nie je vždy majetkom podniku, ale najmä osobnostné a vlastnícke práva subjektu. Pôvodca preto nie je vždy priamo prepojený s podnikom. Činnosti podnikového výskumu možno čiastočne identifikovať v evidencii nehmotných aktív. Nakúpené výsledky externých výskumných činností je problematické aj v nákladoch spoločnosti presne identifikovať. Z hľadiska záznamov o duševnom vlastníctve sa

spolieha najmä na všeobecne záväzné, vnútorné záväzné normy a externé zdroje informácií v tejto oblasti. Pri analýze musíme tiež zohľadniť osobitnú skutočnosť, že výskumný potenciál nie je vždy majetkom podniku, ale najmä osobnostné a vlastnícke práva patria externému subjektu (pôvodcovi alebo vlastníkovi). Na tretie strany sa môžu prevádzať iba majetkové práva. Pôvodca preto nie je vždy priamo prepojený s podnikom. Činnosti podnikového výskumu možno čiastočne identifikovať v registri nehmotných aktív. Nakúpené výsledky externých výskumných činností sú problematické aj v nákladoch spoločnosti. Boli použité všeobecne uznávané metódy vedeckého výskumu, najmä základné a najrozšírenejšie metodologické postupy, ako je analýza a syntéza, dedukcia a indukcia. Pri výskume bola použitá aj metóda účelovej analýzy - dotazníkové zisťovanie, ktoré bolo zamerané na vybranú vzorku slovenských spoločností. Údaje boli získané vlastným prieskumom respondentov zastupujúcich vybrané podniky podnikajúce v Slovenskej republike. V dotazníku sme formulovali sme niekoľko otázok s cieľom získať dôkazy na dokladovanie výskumného cieľa. Majitelia prevzali výskumný podiel 10% a manažéri 15%. Majitelia nepovažujú odhad podielu za podstatný a manažéri sa domnievajú, že výskumné dôkazy sú o 5% nižšie. Vyhlasujú teda nekonzistentnosť dôkazov s realitou. Priemerná hodnota rozsahu výskumných činností je  $M = 7\,492$ ; smerodajná odchýlka  $SD = 10,9$ . Minimálna hodnota  $Min = 0$ , maximálna  $Max = 50$ . Vyjadriilo sa 238 respondentov. Preskúmali sme tiež koreláciu vybraných parametrov s cieľom identifikovať správne parametre (ukazovatele) na meranie účinkov realizovaných výsledkov výskumu. Zistili sme koreláciu medzi výdavkami na výskum, zamestnanosťou, obratom, mzdami a odmenami. Nepreukázali sme koreláciu medzi výdavkami na výskum a vybranými ukazovateľmi (obrat, zamestnanosť, mzdy alebo odmeny).

Náš prieskum sa tiež zameriaval na distribúciu nehmotných výrobkov z pohľadu spotrebiteľa. Väčšina respondentov komunikovala nadpriemerné ceny vstupeniek do kina. Podľa respondentov sú najobľúbenejšími platformami VoD distribúcia filmov s výrazným rastovým trendom do budúcnosti.

### **Poznámka**

Tento príspevok je súčasťou projektu VEGA 1/0708/20 „Sociálno-ekonomické determinanty trvalo udržateľnej spotreby a výroby z hľadiska vplyvu na výkonnosť a konkurencieschopnosť podnikov“.

### **Použitá literatúra**

Adamová, Z.-Škreko, A. (2012). Autorské právo na školách. 2012.[online]. [cit. 30.2.2016]. Dostupné na internete: <[http://www.rirs.iedu.sk/Dokumenty/Autorske\\_pravo\\_na\\_skolach.pdf](http://www.rirs.iedu.sk/Dokumenty/Autorske_pravo_na_skolach.pdf)

Aldieri, L., Barra, C., Vinci, C.P. (2019). The role of human capital in identifying the drivers of product and process innovation: empirical investigation from Italy, *Quality & Quantity* 53:1209–1238

Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.

Audretsch, D. B., & Feldman, M. (1996). Innovative Clusters and the Industry Life Cycle. *Review of Industrial Organization*, 11 (2), 253–273. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00157670>

Adair J. 2004. *Efektívni Inovace*, Alfa Publishing, 2004, 240 s., ISBN 80-86851-04-4

- Bačišin, V. Financovanie inovácií. Dizertačná práca. Prognostický ústav SAV. 109 s. 2010
- Baker A., (2002). The Alchemy of Innovation: Perspective from leading edge, Spiro Press, 2002, 224 p. ISBN 1 904298 01
- Caulier-Grice, G Mulgan, (2010) The Open Book of Social Innovation, NESTA, 2010
- Daňo F., Kita P. (2005) Distribučný manažment. Bratislava: Daniel Netri. 2005. Str. 10, [cit. 6.2. 2016] ISBN 80-89202-03-9 25 Distribučná logistika. [online]. [cit. 6.2.2016]. Dostupné na: [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)
- Daňo F., Kita P. (212) Distribučný manažment. Bratislava: Daniel Netri. 2009. Str. 9-10, [cit. 6.2.2016] ISBN 978-80-89416-00-4
- Dubcová, G. – Majdúchová, H. (2016). Nový rozvoj sociálnej a solidárnej ekonomiky v SR In: International Conference on Current Problems of the Corporate Sector, Ekonóm Bratislava, Slovakia, ISBN 978-80-225-4245-6, pp. 172-187.
- Festing, M., Schäfer, L. a Scullion, H. (2013), „Talent management in medium nemecké spoločnosti s veľkosťou: an prieskumný štúdia a program budúceho výskumu“, The International Journal of Human Resource Management, roč. 24 č. 9, str. 1872-1893
- Grančičová, K. (2016) Approaches in the area of marketing performance assessment. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016., s. 263-270
- Harris, M., Albury, D., (2010), Collaborative innovation in the public sector
- Heneman, R.L (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. Entrepreneurship: Theory and Practice, 25(1), 11
- Hrušovská, D. (2016) Current problems of the corporate sector aimed at evaluation indicators marketing. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016 Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s. 347-352
- Kansal, P. - Kapoor, S. (2005) Basic of Distribution Management: A Logistical Approach. 2005. [cit. 6.2. 2016]. ISBN-81-203-2182-0
- Klúvanková V. - Oravská, T. - Zajac Š. (2007). Inštitúcie a ekonomická transformácia. Veda., 2007, 233 s.
- Keupp, M.M, Gassmann, O. (2013) Resource constraints as triggers of radical innovation: Longitudinal evidence from the manufacturing sector, Research Policy 42, Issue 8, pp. 1457-1468, ISSN 0048-7333, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.04.006>. (2013) Resource constraints as triggers of radical innovation: Longitudinal evidence from the manufacturing sector, Research Policy 42, Issue 8, pp. 1457-1468, ISSN 0048-7333, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.04.006>.

Kohnová, L., Papula, J. (2019) Who Drives Innovation Activities? Evidence from Innovative European Countries. Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance. Porto: Academic Conferences and Publishing International Limited. ISBN: 978-1-912764-47-1, pp. 236-255

MKSR sekcia médií, audiovizie a autorského práva odbor autorského práva a kinematografie.

Piko, M. (2012). Autorské práva nie sú zadarmo ani bez byrokracie. 2012. [online]. [cit. 28.2.2016]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/750/category/dusevne-vlastnictvo/article/autorske-prava-nie-su-zadarmo-ani-bez-byrokracie.xhtml>>

Rybárová, D. (2016) Support for social innovation. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 881-886

Welbourne, T. M., Neck, H., & Meyer, G. D. (2012) The entrepreneurial growth ceiling: using people and innovation to mitigate risk and break through the growth ceiling in initial public offerings. Management Decision, 50(5), 778 –796.

Werner, f. – Hoehner, J. Et all. 2012. Challe social innovation. Springer Haidelberg New York Dortrecht London, 2012. 386p. ISBN 978-3-642-32878-7

Veselý, P (2016) Bezpečnosť dokumentov pri práci v cloude v SME podnikoch, In: Progresívne prístupy a metódy zvyšovania efektívnosti a výkonnosti organizácií : zborník z medzinárodnej odbornej konferencie [elektronický zdroj]. - Košice: SAPRIA, 2016. - Nestr. [7 s.] [CD-ROM]. - ISBN 978-80-969519-9-4

Zákon č. 185/2015 Z.z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon) v znení neskorších predpisov. 2019. [online]. [cit. 20.10. 2019]. Dostupné na internete: <<https://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-185>>

## **Contact**

### **Dana Hrušovská**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [dana.hrusovska@euba.sk](mailto:dana.hrusovska@euba.sk)

### **Martin Matušovič**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [martin.matusovic@euba.sk](mailto:martin.matusovic@euba.sk), [martin.matusovic@gmail.com](mailto:martin.matusovic@gmail.com)

## **Zmeny intenzity kontrolovania – manažér v role objektu kontrolovania Changes in intensity of control – manager in the role of object of control(-ling)**

**Juraj Mišún**

### **Abstract**

*Controlling is one of the basic functions of management, the last one for many authors and practitioners. During and after the economic crisis, the importance of control has increased significantly. The pursuit of the achievement of objectives (effectivity) as well as the minimization of spent resources (efficiency) have become even more prominent in practice and theory. In times of crisis, control helps to survive. In the Eastern approach to control theory, a manager can assume the role of a control subject (controlling others, especially his subordinates) or an object role (being controlled by a superior or external entity). The concepts of subject and object of control are different in the Western approach, and also external and internal control have different meanings, rather in terms of controlling one's destiny.*

*In our research, we have also focused on the issue of perceiving the changing intensity of control in both roles. The purpose of this paper is to point out the various aspects of the intensity of control in the role of the control object. The quantitative and qualitative answers of the respondents are analyzed according to the different characteristics of the research sample, as well as related to other research questions.*

*The quantitative results show that medium-sized enterprises, companies from the Nitra and Bratislava self-governing regions, those of middle and lower level managers, who recorded a year before (2015) loss, and those where respondents consider control to be very important and important have experienced most of the changes in intensity.*

**JEL classification:** M10, M19

**Keywords:** *controlling, control intensity, object of control (Eastern approach)*

### **1 Úvod**

Každý subjekt nachádzajúci sa v spoločenskom systéme sa musí podrobovať kontrole. Môže sa jednať o rôzne väzby. Môže ísť o typickú kontrolu „z hora“, keď vyššie postavený subjekt kontroluje nižší objekt na plnenie určitých podmienok, ktoré sú zväčša vopred určené. Môže sa taktiež jednať o kontrolu po horizontálnej linke, keď sa subjekty postavené na rovnakej úrovni podrobujú vzájomnej kontrole pre dosahovanie spoločných výsledkov alebo zamedzovaniu následným spoločným chybám. Kontrola „zdola“ je menej častá, keď spätná väzba vyššie postavenému objektu naznačuje chyby, ktorých sa dopúšťa pri výkone svojej činnosti, nápravné opatrenie však na rozdiel od prvých väzieb nemusí vôbec byť implementované. Kontrola môže prebiehať v rôznej intenzite, pričom táto intenzita sa pocity i reálne môže v čase meniť a je veľmi závislá na situácii, v ktorej sa subjekt aj objekt nachádza. Kríza, ohrozenie ale aj objavujúca sa príležitosť takými situáciami určite sú.

Kontrola je bežnou súčasťou nášho života. Pre niekoho menej, pre niekoho viac, ale v konečnom dôsledku sa jej vyhnúť nedokážeme. Komplexnosť a dynamickosť systému pridávajú ešte viac jej dôležitosť. Z našich výskumov vyplýva, že v podnikovej sfére jej manažéri priradujú najvyššie priečky dôležitosť. Kontrola ako jednorazová činnosť a kontrolovanie ako pravidelné vykonávanie kontroly sa výrazne mení. Elektronizácia a záplava dát umožňujú kontrolovať lepšie, presnejšie, načas a často bez vedomia objektu.

Na prelome rokov 2016 a 2017 sme uskutočnili druhé kolo nášho dotazníkového prieskumu zameraného na funkciu manažmentu kontrolovanie, kde sme opätovne skúmali rôzne aspekty poslednej sekvenčnej funkcie manažmentu. Od 376 respondentov z 331 rôznych podnikov pôsobiacich na území Slovenskej republiky sme získali dáta formou dotazníkového prieskumu.

V tomto príspevku priblížime názory respondentov na vnímanú intenzitu kontrolovania v prípade, že kontrole boli podrobovaní (objekt kontroly), a to predovšetkým na skutočnosť, či pociťovali zvyšovanie intenzity od vyššie postaveného/externého subjektu oproti predchádzajúcemu obdobiu. Okrem analýzy podľa jednotlivých charakteristík výskumnej vzorky poukazujeme aj na väzby k iným otázkam a skúmame kvalitatívne (doplňujúce) odpovede.

## **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

V prípade, že manažment chápeme ako kombináciu sekvenčných a priebežných funkcií, kontrolovanie predstavuje poslednú sekvenciu, ktorej úlohou je preveriť celý predchádzajúci priebeh činností a v prípade potreby vykonať potrebné nápravné opatrenia. Ostatnými sekvenčnými funkciami, ktoré kontrolovaniu predchádzajú sú plánovanie, organizovanie, riadenie ľudských zdrojov a vedenie ľudí. Vo všetkých týchto sekvenčných funkciách pritom prebieha rad priebežných funkcií, medzi ktoré zaraďujeme analyzovanie, rozhodovanie a implementovanie.

Vývoj kontrolovania v manažmente sa významne posunul. Kedysi, veľmi dávno, sa kontrolovanie zaoberalo len minulými činnosťami či výsledkami. Znamená to, že proces musel prebehnúť, respektíve výsledok sa musel dosiahnuť, aby mohol začať proces kontrolovania, a samozrejme plánovanie muselo byť viac-menej dokonalé a okolité prostredie organizácie pokojné až statické. Tento zastaraný názor však dávno vyvrátili predbežná/preventívna a priebežná kontrola. Počas nich sa subjekt kontroly snaží vyvarovať možným problémom, ešte predtým ako proces začne, alebo zakročiť do prebiehajúceho procesu a zabrániť navrhovaniu nákladov, ak niečo nie je v poriadku. Implikáciou pre teóriu by teda logicky malo byť, že kontrolovanie sa mení zo sekvenčnej funkcie na paralelnú, keďže preveruje ostatné funkcie (napr. plánovanie) ešte pred implementačnou fázou.

### **2.1 Kontrolná sémantika**

Ako zásadný problém nielen v teórii kontrolovania, ale aj v prípade manažérskeho účtovníctva a nemeckého controllingu sa javí sémantika. Slovo „kontrola“ vzhľadom na svoj historický vývoj malo určitý význam, ktorý sa však časom zmenil. Teória však túto zmenu nedostatočne reflektovala.

Slovo kontrola sa objavilo v starovekej Rímskej ríši a vzniklo spojením slov „proti“ (contra) a „zvitok“ (rotulus) (Majtán a kol., 2013). Neskôr bolo adaptované francúzskym a nemeckým jazykom (18. storočie), avšak francúzsky význam (porovnanie originálu a kópie pre účely verifikácie) bol zmenený v nemčine na dohľad, preskúmanie, dozor (Schwarz, 2002). Skutočný problém bol spôsobený implementáciou slova do anglického jazyka, kde v 15. storočí vďaka bojom o trón kontrola naberá význam ovládania, dominancie a regulácie (Goodwin, 1960). Hoci v 20. storočí sa rovnaký význam infiltroval do nemčiny (Schwarz, 2002), niektorí vplyvní autori (napr. Jung 2004, 2010) túto skutočnosť nepostrehli a naďalej definujú kontrolu ako jednoduché porovnávanie stavov „je“/„mal by“. Stredo- a východoeurópske publikácie so silnou inklináciou k nemeckým zdrojom následne rozširujú túto mylnú definíciu a popierajú logiku vlastných jazykov. Rozdiel sa neraz zachraňuje frázami, ako, že je veľký rozdiel medzi vykonávaním kontroly a situáciou, keď je niečo pod kontrolou. Do budúcnosti sa tak zarába na relatívne veľký problém vo výučbe, výskume i praxi. Ak si všimneme aktuálnu situáciu s rozšírením anglického jazyka, logika nepustí.

## 2.2 Subjekt a objekt kontroly

V ponímaní východného prístupu kontrolovania predstavuje subjekt kontroly entitu, ktorá vykonáva kontrolu nad určitým objektom. Zatiaľ čo sa v západnom prístupe výrazne vyhyba pojmu objekt na označenie človeka, v prípade východného (dokonca i nemeckého) prístupu je to akceptovaná prax. V západnom prístupe sa pojmy subjekt a objekt kontroly využívajú odlišne. Subjekt označuje zväčša, čoho sa kontrolovanie týka a objekt skôr cieľ, ktorý chceme kontrolou dosiahnuť.

Kontrolovanie predstavuje jednu zo základných zodpovedností manažérov na akejkoľvek úrovni v každej organizácii. Jeho obsahom je monitorovanie, overovanie a hodnotenie objektu kontroly a manažér ho využíva vo svojej manažérskej činnosti predovšetkým na elimináciu nežiadúcich odchýlok a skúmanie tých pozitívnych. Kontrolovanie dokáže byť vykonávané len vo vzťahu medzi subjektom a objektom. Vždy niekto (v budúcnosti aj niečo) kontroluje niekoho/niečo (Kráčmar, 2013). Kľúčovou v procese kontrolovania je pre subjekt možnosť vykonávať nápravné (korekčné) opatrenie, keďže manažér kontrolné informácie nemusí len poslať ďalej, ale na základe svojich právomocí a moci môže veci meniť k lepšiemu. Hutzschenreuter (2009) rozlišuje subjekty, ktoré sú viditeľné (nadriadení), neviditeľné (neformálna kontrola) a subjekty typu „Big Brother“ (ťažko určiteľné pre objekt). Základnými druhmi podľa subjektu sú vnútorné a vonkajšie kontrolovanie. Podstatný je pritom vzťah medzi subjektom a objektom, či sú súčasťou jedného systému alebo nie.

Objekty musia byť cieľovo ovplyvniteľné systémy, ako sú napríklad sociálne systémy alebo samotný človek, ďalej technické, biologické a neživé systémy (Kráčmar, 2013). Jednoducho povedané pojem objekt odpovedá v kontrolovaní na otázku „kto je kontrolovaný alebo čo je kontrolované?“. Hierarchicky nižšie je postavený pojem predmet kontroly, ktorý odpovedá na otázku „čo konkrétne je v objekte kontrolované?“. Ten istý objekt možno kontrolovať z hľadiska rozličných kritérií a v rôznej šírke, napr. z hľadísk sociálnych, ekonomických, úrovne riadiacej činnosti atď. V západnom prístupe ku kontrolovaniu veľké množstvo rôznych (dostupných) typov kontrol môže byť klasifikovaných do troch základných kategórií podľa objektu kontrolovania: (a) výsledky, (b) činnosti, (c) personál (Emmanuel, Otley, Merchant, 2004). Popri západnom a východnom prístupe sa objavuje ešte tretí prístup založený na informáciách, kde objektom kontrolovania je niečo v systéme, o čom subjekt získava informácie. Porovnávajú sa pritom hodnoty aktuálne, cieľové a očakávané a výsledkom komparácie sú rôzne kontrolné páry (Hutzschenreuter, 2009).

## 3 Výskumný dizajn

Výsledky uvádzané v tomto príspevku pochádzajú z dotazníkového prieskumu, ktorý zbieral údaje na prelome rokov 2016 a 2017. Zameriaval sa na nové trendy v internom kontrolovaní a voľne nadväzoval na dotazníkový prieskum uskutočnený o dva roky skôr, zameraný na externé kontrolovanie podnikov.

Celkovo bolo získaných 395 vyplnených dotazníkov, z ktorých 376 bolo ďalej spracovaných. Devätnásť dotazníkov bolo vyradených z rôznych dôvodov. Vzorka nie je štatisticky reprezentatívna pre Slovenskú republiku, avšak je kompatibilná s jej parametrami. Pri niektorých otázkach (postoj manažéra ku kontrolovaniu) boli povolení viacerí respondenti z jedného podniku, pre účely tohto príspevku je však nutná ďalšia selekcia. Aby sme vylúčili dotazníky z rovnakých podnikov, vybrali sme vždy v organizačnej štruktúre najvyššie postaveného manažéra, pri ktorom sme predpokladali, že má najlepšie znalosti o podnikaní. Následne v našej prieskumnej vzorke zostalo 331 podnikov pre ďalšie spracovanie.

Naša vzorka má nasledujúce charakteristiky (n=331) (a) veľkosť podniku (počet zamestnancov v roku 2015): 115 mikropodnikov, 90 malých, 56 stredných, 70 veľkých



podnikov; (b) úroveň manažmentu respondenta: 120 vrcholový, 52 stredný, 116 nižší manažment, 43 informovaní zamestnanci; (c) najčastejšie sekcie podľa klasifikácie SK-NACE: 69 priemyselná výroba, 66 veľkoobchod a maloobchod a oprava motorových vozidiel a motocyklov, 46 odborné vedecké a technické činnosti, 25 informácie a komunikácie, 21 ubytovacie a stravovacie služby; (d) vyšší územný celok: 174 Bratislavský, 33 Trnavský, 24 Nitriansky, 23 Trenčiansky, 30 Žilinský, 17 Banskobystrický, 22 Prešovský a 8 Košický kraj; (e) právna forma: 222 spoločnosť s ručením obmedzeným, 66 akciová spoločnosť, 30 samostatne zárobkovo činná osoba, 5 pobočky zahraničných podnikov, 4 družstvá, 4 iné formy; (f) hospodársky výsledok v roku 2015: 254 zisk, 52 strata, 20 vyrovnaný, 3 podnik založený v roku 2016, 2 neuvedené; (g) tržby v roku 2015: 164 ≤ 2M eur, 43 2M ≤ 10M eur, 60 10M ≤ 50M eur, 50 ≥ 50M eur, 14 neuvedené.

Dotazník sa okrem identifikačnej časti skladal z otázok zameraných na postoj respondenta ku kontrolovaniu (n=376); škály dôležitosti kontrolovania v ich podniku, či zaznamenali v zmeny v kontrolovaní, či bola využitá nová metóda/technika/nástroj na kontrolovanie, či ako manažéri museli zvýšiť svoje kontrolné úsilie alebo naopak či zaznamenali od vyššie iného subjektu vyššiu intenzitu kontrolovania. Práve poslednú otázku skúma predložený príspevok.

Popri odpovediach vo forme škál, či možnostiach áno/nie, sme respondentov požiadali aj o krátke zdôvodnenie ich odpovedí. Tieto zdôvodnenia nám umožnili vyselektovať nedostatočne kompetentných respondentov a získať hlbší prehľad pri jednotlivých otázkach. Na spracovanie výsledkov dotazníkového prieskumu boli použité štandardné vedecké metódy a program Microsoft Excel. Zdôvodnenia vybraných respondentov pri otázke zvýšenej intenzity kontroly od vyššie postaveného alebo externého subjektu približuje tabuľka 1.

### Tabuľka 1

Zdôvodnenia vybraných respondentov pri otázke zvýšenej intenzity kontroly od iného subjektu

	Zdôvodnenie	Popis respondenta
nie	Od vzniku podniku v roku 2008 máme neustále kontroly z Daňového úradu a od kedy sú povinné aj kontrolné výkazy DPH z Finančnej správy máme starosti navyše, ale to je dlhoročná záležitosť, nič nové.	vlastník, malý podnik, VÚC TN
nie	U nás najčastejšími kontrolami sú Slovenská obchodná inšpekcia a Inšpektorát práce z hľadiska externej kontroly, ktoré však tento rok mali menší počet "návštev" ako pominulé roky. Interné kontroly má na starosti oblasť manažér, ktorý chodí každý týždeň.	vedúci obchodného domu veľkého predajcu elektroniky, VÚC BA
áno	V roku 2016 sme mali 2 interné kontroly a niekoľko externých kontrol. Pociťujeme zvýšenú intenzitu kontroly za posledné obdobie.	projektový manažér, malý výskumný podnik, VÚC BA
áno	Zo strany spoluzamestávateľa sa intenzita kontroly znížila čo súvisí aj s rastúcou dôverou, zo strany externých kontrolných inštitúcií pozorujem zvýšený záujem (napr. hygiena).	konateľ jedálneho mikropodniku, VÚC BA
áno	Z dôvodu vysokých strát niekoľkých projektov v minulom roku spoločnosť prešla niekoľkými personálnymi zmenami, zvýšil sa tlak vrcholového vedenia na projektových manažéroch, ktorí sú tlačení k intenzívnejšiemu kontrolovaniu pracovníkov. Zvýšenie intenzity kontrolovania som pocítil najmä zo strany nadriadených, teda vrcholového manažmentu, tiež vedenia zapája viacero pracovníkov do posudzovania plánovaných projektov s cieľom dosiahnuť stav vzájomnej kontroly.	projektový manažér malého podniku špecializovaného na stavebné práce, VÚC BA
áno	Zvýšila sa kontrola externými inštitúciami, a to hlavne zo strany polície.	dispečer malého dopravného podniku, VÚC ZA

áno	Hlavné audity z hlavného kontrolný orgán zahraničnej materskej banky. Veľký tlak na ukladanie dôkazov o kontrolách.	pozícia Project and Quality stredný podnik operatívneho lízingu, VÚC BA
nie	Nepocítil som zvýšenú intenzitu kontroly. Pravdou je, že u nás externé kontroly od štátnych inštitúcií prebiehajú bežne a viacmenej bezproblémovo.	Channel marketing manager, malý veľkoobchodný podnik, VÚC BA
áno	Problémy, ktoré sa vyskytujú v našej spoločnosti nútia vedenia, zvyšovať kontrolu nad každým, kto sa zúčastňuje výrobného procesu v spoločnosti.	výrobný manažér veľkého nábykárskoho podniku, VÚC TT
nie	Spoločnosť je na trhu s elektrinou regulovaný subjekt, t.j. pod drobnohľadom Úradu pre reguláciu sieťových odvetví, ako aj inými kontrolnými orgánmi ako Slovenská energetická inšpekcia. Preto máme štandardne nastavenú vysokú mieru kontroly a sme na ňu pri našej denno-dennej práci zvyknutí.	manažment merania, veľký podnik rozvodu elektriny, VÚC KE

Zdroj: vlastné spracovanie

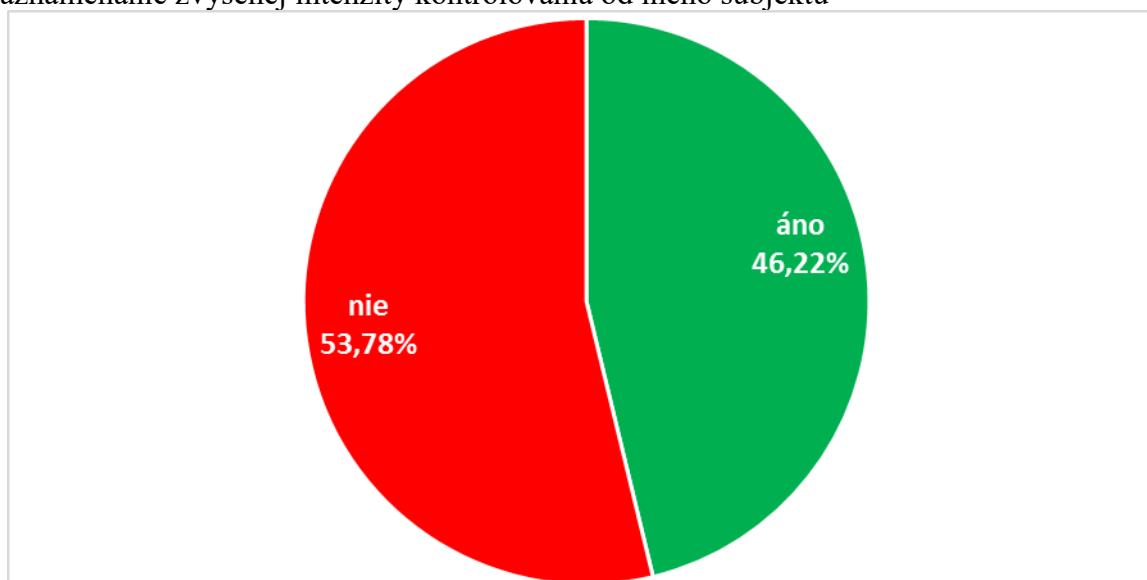
#### 4 Výsledky výskumu

Posledná otázka v dotazníku znela: „Ako manažér/podnikateľ, ktorý je pravidelne vystavený kontrole, pocítili ste v poslednom roku zvýšenie intenzity kontroly od určitého subjektu (napr. nadriadený manažér, dozorná rada, externá kontrolná inštitúcia ako Finančná správa, Slovenská obchodná inšpekcia a pod.)?“

Z výsledkov vyplýva, že prevážili negatívne odpovede nad pozitívnymi. Celkovo 178 respondentov nepocítilo zvýšenie intenzity kontrol od určitého subjektu, 37 z nich túto odpoveď aj zdôvodnilo. Vystavený intenzívnejšej kontrole bolo v predchádzajúcom roku 153 respondentov a 85 z nich to aj taxatívne zdôvodnilo. Je nutné upozorniť, že vzhľadom na umiestnenie otázky ako poslednej v dotazníku, návratnosť zdôvodnení bola relatívne malá. Podiely odpovedí v percentách zobrazujeme na obrázku 1.

#### Obrázok 1

Zaznamenanie zvýšenej intenzity kontrolovania od iného subjektu



Zdroj: vlastné spracovanie

#### 4.1 Analýza kvantitatívnych dát podľa charakteristík vzorky

Z analýzy získaných kvantitatívnych dát vyplýva, že podľa veľkosti podnikov najvyšší nárast intenzity zaznamenali stredné podniky (78,57%), nasledované veľkými podnikmi

(72,86%). Podľa vyšších územných celkov dosiahli Bratislavský kraj (74,14%) a Nitriansky kraj (75,00%) relatívne rovnako vysoké podiely pozitívnych odpovedí. Podľa úrovne manažmentu s veľkým náskokom najväčšiu zmenu zaznamenali manažéri na strednej úrovni manažmentu (80,77%) a intenzita kontrolovania od vyšších/externých subjektov sa najviac zvýšila v prípade podnikov, ktoré vykázali v roku 2015 stratu (73,08%). Jednotlivé podiely aj konkrétne výsledky podľa charakteristík výskumnej vzorky sú uvedené v tabuľke 2.

**Tabuľka 2**

Zmeny v intenzite kontrolovania podľa charakteristík výskumnej vzorky

<b>Veľkosť podniku</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>suma</b>
mikropodniky	62,61%	37,39%	72	43	115
malé	70,00%	30,00%	63	27	90
stredne veľké	78,57%	21,43%	44	12	56
veľké	72,86%	27,14%	51	19	70
<b>Vyšší územno-právny celok</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>suma</b>
Bratislavský	74,14%	25,86%	129	45	174
Trnavský	63,64%	36,36%	21	12	33
Nitriansky	75,00%	25,00%	18	6	24
Trenčiansky	56,52%	43,48%	13	10	23
Banskobystrický	64,71%	35,29%	11	6	17
Žilinský	70,00%	30,00%	21	9	30
Prešovský	54,55%	45,45%	12	10	22
Košický	62,50%	37,50%	5	3	8
<b>Úroveň manažmentu respondenta</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>suma</b>
top-manažment	62,50%	37,50%	75	45	120
stredný manažment	80,77%	19,23%	42	10	52
nižší manažment	72,41%	27,59%	84	32	116
informovaní zamestnanci	67,44%	32,56%	29	14	43
<b>Hospodársky výsledok (2015)</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>suma</b>
zisk	69,29%	30,71%	176	78	254
strata	73,08%	26,92%	38	14	52
vyrovnaný	65,00%	35,00%	13	7	20
nový podnik	66,67%	33,33%	2	1	3
n/a	50,00%	50,00%	1	1	2

Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámka: medzi informovaných zamestnancov zaraďujeme účtovníkov, ekonómov a zamestnancov spolupracujúcich na kontrolnom procese v organizácii.

#### 4.2 Vzťahy k iným otázkam ohľadom kontrolovania

Určite zaujímavé zistenia prináša aj kombinovanie výsledkov skúmanej otázky s ostatnými otázkami ohľadom kontrolovania v organizácii. Jednotlivé kombinácie (spolu s kontrolnými súčtami) sú uvedené v tabuľke 3.

V prípade postoja respondentov v situácii, že sú subjektom kontroly a kontrolujú iných, je viditeľné relatívne rovnaké rozmiestnenie výsledkov, pričom výrazný rozdiel je len pri negatívnych postojoch respondentov. To je však spôsobené veľmi malým počtom odpovedí (3 negatívne postoje celkovo) pri otázke. Výraznejší rozdiel sme namerali pri druhej otázke – postoj respondenta ku kontrolovaniu, v situácii, že je kontrole vystavený (objekt kontroly). Predovšetkým pri negatívnych postojoch, kde už je celkový počet respondentov dostatočný (32), sme zaznamenali vyšší podiel odpovedí, že došlo k zvýšeniu intenzity kontrolovania od vyššie postaveného alebo externého subjektu. Tiež neutrálne postoje vykazujú vyšší rozdiel, avšak väčšia časť respondentov zvýšenie intenzity nepocítila.

Kombinácia zvýšenia vnímanej intenzity a dôležitosti kontrolovania v podniku je taktiež zaujímavá a potvrdzuje predpoklad, že čím väčšia intenzita, tým dôležitejšia je vnímaná táto funkcia manažmentu. Podiel pozitívnych odpovedí ohľadom intenzity sa zvyšuje zvyšujúcou sa dôležitosťou kontrolovania, až dosahuje úroveň zvýšenia 73,24 % pri veľmi dôležitom vnímaní kontrolovania v organizácii.

Relatívna priama úmera by mala platiť aj v prípade zmien v kontrolovaní. Ak totiž dochádza k zmenám, malo by byť vnímané zvýšenie intenzity kontrolovania v role objektu. Výsledok 61,15 percent túto domnienku potvrdzuje. Kombinácia dvoch odpovedí „nie“ je dokonca ešte výraznejšia. Rozdiel je spôsobený okrem iného aj skutočnosťou, že v prvom prípade sme sa pýtali predovšetkým na vnútorné kontrolovanie v podniku, kým pri skúmanej otázke sa do odpovedí dostávajú aj skúsenosti s vonkajšou kontrolou. Aj odpovede ohľadom implementácie novej metódy, techniky, nástroj na kontrolovanie odkazujú na vzťah medzi zmenami a zmenami, ktoré súviseli práve s novinkami. Podiel kombinácie dvoch odpovedí „áno“ je takmer totožná s podielom kombináciou dvoch „nie“.

Predposledná otázka dotazníka sa týkala potreby zvyšovania kontrolného úsilia respondenta. V tomto prípade sa opätovne dostávame k obmedzeniu, že zvýšenie úsilia sa prejavuje takmer výlučne na úrovni vnútornej kontroly. Na druhej strane sa tu však objavuje aj reťazová reakcia, pri ktorej je zvýšená intenzita kontrolovania od vyššieho/vonkajšieho subjektu sa premieta do zvýšeného kontrolného úsilia manažéra.

### Tabuľka 3

Zmeny v intenzite kontrolovania v kombinácii s inými otázkami dotazníka

<b>Postoj respondenta v role subjektu kontroly</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	
pozitívny	46,03%	53,97%	116	136	252
neutrálny	47,37%	52,63%	36	40	76
negatívny	33,33%	66,67%	1	2	3
<b>Postoj respondenta v role objektu kontroly</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	331
pozitívny	46,15%	53,85%	78	91	169
neutrálny	43,08%	56,92%	56	74	130
negatívny	59,38%	40,63%	19	13	32
<b>Dôležitosť kontrolovania v podniku</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	331
úplne nedôležité	0,00%	100,00%	0	1	1
málo dôležité	50,00%	50,00%	6	6	12
prítomné	53,49%	46,51%	23	20	43
dôležité	72,93%	27,07%	97	36	133
veľmi dôležité	73,24%	26,76%	104	38	142
<b>Zmeny v kontrolovaní v podniku</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	331
áno	61,15%	38,85%	96	61	157
nie	32,76%	67,24%	57	117	174
<b>Nová metóda/technika/nástroj na kontrolovanie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	331
áno	59,17%	40,83%	71	49	120
nie	39,05%	60,95%	82	128	210
n/a	0,00%	100,00%	0	1	1
<b>Zvýšenie kontrolného úsilia ako subjektu</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	<b>áno</b>	<b>nie</b>	331
áno	53,04%	46,96%	122	108	230
nie	30,69%	69,31%	31	70	101
					331

Zdroj: vlastné spracovanie

### 4.3 Analýza kvalitatívnych dát

Ako sme spomenuli vyššie, našich respondentov sme sa nepýtali len, či zaznamenali alebo nezaznamenali zvýšenú intenzitu kontrolovania, ale aj zdôvodnenie. To nám v konečnom dôsledku pomohlo pochopiť, odkiaľ pochádzali subjekty, ktoré viac kontrolovali našich respondentov. Zo 153 pozitívnych odpovedí 85 respondentov uviedlo zdôvodnenie. Na základe obsahovej príbuznosti kvalitatívnych odpovedí môžeme určiť nasledujúce kategórie:

1. zvýšenie intenzity bolo spôsobené vonkajšou kontrolou, pričom subjekty pochádzali predovšetkým z verejnej správy a verejného života (40 zdôvodnení);
2. zvýšenie intenzity bolo spôsobené vnútornou kontrolou, kam okrem priamych nadriadených zaraďujeme aj dozornú radu, domácich či zahraničných majiteľov (31 odpovedí);
3. zvýšenie intenzity bolo spôsobené vonkajšou kontrolou, pričom subjekty pochádzali zo súkromného sektora a nadpriemerne sa objavovali predovšetkým také, ktoré vyplývajú z dodávateľsko-odberateľských vzťahov, ako sú napríklad audity odberateľov (10 zdôvodnení);
4. zvýšenie intenzity bolo spôsobené kombináciou tak vnútornej ako aj vonkajšej kontroly (4 odpovede).

V prípade 178 respondentov, ktorí nepocítili zvýšenie intenzity kontrol od iného subjektu a ich 37 zdôvodnení treba vyzdvihnúť predovšetkým päť odpovedí, pri ktorých respondent predpokladá, že nie je vôbec kontrolovaný. To je však mylná predstava, keďže žiadna entita v systéme nedokáže existovať bez interakcie s ostatnými prvkami, a tu myslíme na také prvky ako Finančná správa Slovenskej republiky, Sociálna poisťovňa, Živnostenský úrad a pod.

## 5 Diskusia

Ako možno vidieť z kvantitatívnych i kvalitatívnych výsledkov nášho dotazníkového prieskumu, funkcia manažmentu kontrolovania sa mení. Síce v teórii naďalej prevláda mierny až stredný zmätok, keď pojmy sa často mýlia s dojmami a praktický svet sa nachádza niekde úplne inde, ako je aktuálna prax alebo dokonca jazyk.

V roku 2015 až 2016 doznievali posledné následky hospodárskej krízy. Podniky sa zväčša vyrovnali s jej následkami a pomaly ale iste im začínali iné problémy vyplývajúce z rastu ekonomiky a nedostatku pracovných síl na našom území. Kontrolovanie bolo vo väčšine prípadov optimalizované, a to, čo sa organizácie naučili počas krízy, stalo sa neraz pevnou súčasťou ich pravidiel.

To však neznamená, že počas mierových časov by si podnikateľské subjekty mali oddýchnuť a kontrolovanie dať bokom. Aj pri skúmaní tejto otázky sme zistili, že intenzita kontrolovania sa naďalej zvyšovala, hoci v menej ako v polovici opýtaných podnikov. Súvisela predovšetkým s verejnou správou, ktorá sa naďalej snažila optimalizovať svoje príjmy, a to aj prostredníctvom lepšieho výberu daní, poplatkov či pokút. V prípade, že by sa tu však organizácie snažili sťažovať, treba upozorniť, že práve kontrolovanie im pomáha učiť sa z vlastných chýb a tieto kontrolné subjekty vedia byť podstatne úprimnejšie ako vnútorné. Popáliť sa tiež niekedy pomáha.

Taktiež je badať zvyšujúci sa záujem v prípade subjektov pochádzajúcich z dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Tieto subjekty hľadajú spoľahlivosť, či už je to v dodávkach, v kvalite, finančnej disciplíne, pravidelnosti odbere a pod. Okrem iného to znamená, že tu prebieha proces optimalizácie vzťahov a nastavovania vyšších štandardov, ktoré sa môžu za pár rokov zmeniť na samozrejmosť a posunúť tak našu celú ekonomiku o trochu ďalej.

Z kvantitatívneho hľadiska boli určite najzaujímavejšie výsledky ohľadom vnímanej dôležitosti kontrolovania, z ktorých vyplynulo, že čím dôležitejšie bola vnímaná funkcia v organizácii, tým skôr dochádzalo aj k zvýšeniu intenzity zo strany vyššie postavených alebo vonkajších subjektov kontrolovania.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0135/17 „Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Emmanuel, C. R. – T. Otley, D. T. & Merchant, K. 2004. *Accounting for Management Control*. Second edition. London: Thomson Learning, 2004. ISBN 978-1-4899-6952-1.

Goodwin, E.S.L. (1960). Control: A Brief Excursion on the Meaning of a Word. *Michigan Business Review*, Vol. 12, Issue January, pp. 13-28. ISSN 0026-2056.

Hutzschenreuter, J. (2009). *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises: Indirect Control Forms, Control Combinations and their Effect on Company Performance*. Wiesbaden: Springer, 2009. ISBN 978-3-8349-8395-4.

Jung, H. (2004). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. (9. Auflage) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2004. ISBN 978-3-4862-7587-2.

Jung, H. (2010). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (12. Auflage). München: Oldenbourg, 2010. ISBN 978-3-4865-9211-5.

Majtán, M., Grznár, M., Matulčíková, M., Papulová, E., Slávik, Š., Szabo, L., Szarková, M., & Thomasová, E. (2003). *Manažment*. Bratislava: Sprint vfra, 2003. ISBN 80-89085-17-2.

Schwarz, R. (2002). *Controlling Systeme. Eine Einführung in Grundlagen, Komponenten und Methoden des Controlling*. Wiesbaden: Gabler, 2002. ISBN 978-3-322-90337-2.

### **Contact**

#### **doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: juraj.misun@euba.sk

## **Startupy na ceste za podnikateľským úspechom Startups on the way for business success**

**Ivana Mišúnová Hudáková**

### **Abstract**

*Startups have popularized not only the issue of business models, but also business strategies that are closely linked to them. These phenomena of the century are an incentive and a possibility of self-realization for more and more young people. However, the truth is that startup business is not suitable for everyone. Without a proper understanding of the right business strategy and influencing factors associated with it, startups have to strive to find the right type of strategy. They should organize their efforts so that their business is successful. At the same time, they have to face difficulties in reorganizing the resources they previously had and have a good chance of repeating their failures.*

*The aim of this paper is to deepen the knowledge base about business strategies and business model in startup companies. The study of foreign literature from renowned authors and based on acquired knowledge is about creating a concept of knowledge about business strategies and models. Business strategy as an element linking the business model and competition is also an important element in the success of every startup. The emerging or lasting competitive advantage becomes the core of a business strategy that is embedded in a complex business environment.*

**JEL classification:** L21, M11, M13

**Key words:** startups, business strategy, business model, competitive advantage

### **1 Úvod**

Spleť turbulencií a zložitostí podnikateľského prostredie neustále mení, prináša so sebou nové výzvy a riziká, ktoré častokrát vieme len ťažko predvídať. Podnikateľské subjekty sa musia veľmi rýchlym spôsobom prispôbiť zmenám a zdokonaľiť sa vo všetkých oblastiach svojho fungovania. Preto je pre startupové spoločnosti dôležité priebežne sledovať nepretržité zmeny, ktoré prináša podnikateľské prostredie a ich vývoj, na základe ktorých sme schopní zvoliť a implementovať vhodnú, efektívnu a úspešnú podnikateľskú stratégiu.

Rámce, metódy a dokonca aj filozofie, ktoré pomáhajú podnikateľom rozvíjať produkty a podniky, sú v súčasnosti v populárnej literatúre desiatky. Zákaznícky rozvoj (Blank 2003), Lean Startup (Ries 2011), Design Thinking (Brown 2009), Pivot (Arteaga a Hyland 2013), Business Model Canvas (Osterwalder a Pigneur 2010), Podnikateľský operačný systém (Wickman 2011), Spustenie 100 USD (Guillebeau 2012), Lean Canvas (Maurya 2012), návrh hodnoty (Osterwalder et al. 2014), Agile Development (Shore and Warden 2008) a e-mýtus (Gerber 2001) sú len niektoré z mnohých, ktoré existujú. Väčšina z nich zabezpečí čitateľovi, že presne ich stratégia povedie k úspechu a bohatstvu, a že ich postupný proces je to, čo zaisťuje dlhodobé prežitie pri štarte. Podporujú sa však agilnejšie podnikateľské stratégie, čo vedie k väčšej diverzifikácii. Takéto strategické smerovanie by bolo v podstate priamym protikladom ku koncepcii strategického podnikania založeného na poznatkoch a sprievodnej myšlienke tvorivej výstavby, ako ju vypracovali Agarwal et al. (2007). (Frederiksen, D. L. & Brem, A., 2017)

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

V koncepcii stratégie sa častokrát zdôrazňuje, ako sa podnikateľ snaží dosiahnuť cieľ, a preto používa procesný prístup k stratégii (Austin a Vancouver, 1996; Dess, Lumpkin a Covin,

1997; Hart, 1992; Olson a Bokor, 1995; Rajagopalan et al., 1993). Týmto spôsobom nezohľadňujeme obsah stratégie, napríklad nízke náklady, diferenciaciu alebo medzeru (Porter, 1980). Namiesto toho sa zameriavame na spôsob, akým sa človek zaoberá situáciami (medzi ktorými je obsah stratégie). (von Gelderen, M., Frese, M. & Thurik, R., 2000)

Ako v domácej, tak i v zahraničnej literatúre nenájdeme konkrétne typy podnikateľských stratégií pre startupy, ktoré prinášajú startupom úspech. Mnohé podnikateľské stratégie, ktoré využívajú startupy ako aj malé a stredné podniky, začínajúce podniky môžu byť pre takéto startupové spoločnosti užitočné.

Podniky, ktoré majú rovnaké pole podnikania a nachádzajú sa v tej istej oblasti, ich cieľový trh bude teda rovnaký. Ak sa nepodniknú žiadne kroky, povedie to k ich zániku. Majitelia mikropodnikov a sekundárnych podnikov by preto mali zvoliť stratégiu, aby sa vyhli konkurenčnému tlaku. Existuje mnoho spôsobov, ktorú vhodnú stratégiu využiť i v kombinácii s plátnom podnikateľského modelu. (Umar, A., Sasongko, A. H. & Aguzman, G., 2018).

Zatiaľ čo niektorí tvrdia, že mnoho nových podnikov nemá kľbové stratégie, iní zdôrazňujú, že podnikateľská orientácia zakladateľa zaisťuje, že sa podnik zameriava na životaschopnú príležitosť (Lumpkin a Dess, 1996; Wilkund, 1998). (LeBrasseur, R., Zanibbi, L. & Zinger, T. J., 2003)

Z uvedeného môžeme skonštatovať, že konkrétna stratégia sa musí prispôbiť aktuálnej situácii a stavu v spoločnosti a mimo nej, pretože i úroveň prosperity spoločnosti obklopuje miesto podnikania. Spoločnosť, ktorá môže konkurovať konkurentovi je spoločnosť, ktorá úspešne zvláda svoje podnikateľské stratégie.

Aj pozitívna reputácia spoločnosti môže byť tiež rozhodujúca pre úspešný rozvoj podniku. Malé podniky môžu zvýšiť svoje šance na úspech zavedením štyroch systematických stratégií smerujúcich k budovaniu pozitívnej reputácie spoločnosti. Prvou stratégiou je, že manažment sa môže rozhodnúť rozvíjať interné schopnosti spoločnosti. Využitím druhej stratégie môže rýchlo preniknúť na nový trh. Treťou stratégiou sa môže pokúsiť nadviazať strategické aliancie. Štvrtá stratégia zahŕňa investície do obrazových faktorov, ktoré signalizujú kvalitu výrobkov a úspešný podnik. Okrem jedinej stratégie budovania reputácie by mal manažment malých podnikov uznať výhody komplexného prístupu, ktorý plne integruje všetky štyri stratégie budovania pozitívnej reputácie spoločnosti. (Goldberg, A. I., Cohen, G. & Fiegenbaum, A., 2003)

Startupy majú tendenciu získavať investície, no ich budúcnosť je častokrát neistá. Neuvedomujú si hranice prežitia, čo je spôsobené absentujúcou vhodne zvolenou podnikateľskou stratégiou, ktorá je sklbená s ich podnikateľským modelom.

Čo sa týka zdrojov, tie musia byť v súlade s novými príležitosťami a hrozbami. Je potrebné vyvinúť stratégie dynamických zdrojov na podporu vyvíjajúcej sa stratégie trhu s výrobkami. Iba podnikateľské organizácie si môžu túto flexibilitu zachovať vo všetkých aspektoch podnikania a stále rýchlo rásť. Tu vzniká jedinečný aspekt podnikateľskej dilemy v rozvíjajúcom sa priemysle a inovatívny prístup k strategickému riadeniu. Zaujímavosťou sa javí ako podnikatelia v iných dynamických odvetviach využívajú sieť na efektívne získavanie a využívanie zdrojov na súčasné využívanie a skúmanie príležitostí v podobných dynamických prostrediach. (Ramachandran, K. & Ray, S., 2006). Využívaním inovačných stratégií v malých podnikoch a ich inovačným výkonom sa zaoberajú viacerí autori, ktorí sa zhodujú v názore, že inováciami sa zvyšuje hodnota podniku a inovačná orientácia. (Fauchart, E. & Keilbach, M., 2009; Sekliuckiene, J., 2017; Sciascia, S., Naldi, L. & Hunter, E., 2006; Neyens, I., Faems, D. & Sels, L., 2010; Pett, T. L., Errami, Y. & Sié, L., 2018).



Keď začínajúci podnik konkuruje novým produktom bez výraznej inovácie, jeho úspech je do značnej miery determinovaný tým, ako sú jeho strategické rozhodnutia informované prostredím. (Gans, J., Scott, E. L. & Stern, S., 2018)

Wiltbank, Read, Dew a Sarasvathy (2009) zasa prispeli k pochopeniu anjelských investorov a ich výstupov prelomovým spôsobom, ktorý spájal investičné stratégie anjelov s výnosmi anjelov. Po prvé, s veľkou neistotou (Robinson a Cottrell 2007) si môžu anjeli zvoliť buď stratégiu predpovede, alebo stratégiu kontroly (Wiltbank, Dew, Read a Sarasvathy 2006; Wiltbank et al. 2009). Aj keď predikčná stratégia sa snaží vytvárať predpovede budúcnosti, stratégia kontroly má v úmysle zmeniť pravdepodobnosti a ovplyvniť neistoty situácie. Pri predikčnej stratégii môžu anjeli robiť veľké investície na základe prognózy rastu trhu. Naopak, anjeli, ktorí uplatňujú stratégiu kontroly, majú tendenciu robiť malé investície, aby udržiavali prijateľnú stratu na najnižšej možnej úrovni. Po druhé, výber vyššie uvedených stratégií ovplyvňuje výsledky investovania anjelov. Anjeli zdôrazňujú kontrolnú stratégiu založenú na dostupných prostriedkoch a dostupnej strate a takéto strategické zameranie vedie k menšiemu počtu zlyhaní investícií bez toho, aby sa znížil počet úspechov. Anjeli, ktorí sa zameriavajú na predpovedanie budúcnosti, však investujú väčšie investície bez dosiahnutia väčšieho úspechu (Wu, Z., Yuan, W. & Wei, X., 2012).

Ak si podniky zvolia stratégiu pre tvorbu hodnoty, stratégia vybraná firmou je zakotvená v jej „podnikateľskom modeli“ (Afuah, 2004; Zott & Amit, 2007): činnosti, zdroje, spolupráca a strategické pozície potrebné na využitie príležitosti. Samotný podnikateľský model je odvodený z organizačných činností, strategických rozhodnutí a organizačných procesov, ktoré odrážajú vznikajúcu „dominantnú logiku“ podniku (Pralhad & Bettis, 1986; Von Krogh, Erat, & Macus, 2000). V teórii organizácie je celý tento súbor uzákonených kvalít opísaný ako „konfigurácia“ (Meyer, Tsui a Hinings, 1993) alebo „fáza riadenia“ (Eggers a kol., 1994). Práve tieto štúdie ukázali, že agenti dokážu robiť prírastkové zmeny, ktoré zvyšujú životaschopnosť ich súčasnej konfigurácie. Tieto sú známe ako „stratégie stúpania“ (Rivkin & Siggelkow, 2003). (Levie, J., & Lichtenstein, B. B., 2010).

Zmena stratégie sa vzťahuje i na úpravy sily začínajúcich podnikov pri implementácii stratégií. Stratégie vyjadrujú reakcie podnikov na environmentálne neistoty a trhové príležitosti (Chakravarthy 1982), zmeny v stratégii naznačujú, že podnikatelia môžu mať teraz rôzne vnímanie životného prostredia a možností ako v predchádzajúcich podnikoch. Predpokladá sa, že zmeny vo vnímaní pochádzajú z predchádzajúcich neúspechov podnikateľov. Ako naznačuje literatúra o neúspechoch v podnikaní, zlyhania mohli mať výrazný vplyv na vnímanie jednotlivcov tým, že ich povzbudili, aby identifikovali svoje slabosti a usilovali sa o dosiahnutie svojich cieľov (Ucbasaran et al. 2009). Keď jednotlivci môžu využívať informácie z neúspechov v podnikaní na prehodnotenie svojich existujúcich znalostí a efektívnejšie riadenie svojich vlastných podnikov, poučujú sa z neúspechov (Shepherd 2003). Preto možno dospieť k záveru, že podnikatelia sa môžu poučiť z predchádzajúcich neúspechov zmeniť svoje stratégie. (Lin, S., Yamakawa, Y. & Li, J., 2018).

Kooperatívno-konkurenčná stratégia je fungujúcou stratégiou využiteľnou startupmi. Zárodky stratégie sa spájajú s neologizmom kooperatívnej konkurencie. Dôležitou sa javí vzájomná spolupráca medzi konkurentmi. Prínosom je nový strategický rámec. Hľadisko zákazníka poukazuje na spôsob tvorby jeho hodnoty. (Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J., 1996) Odzrkadľuje momentálnu situáciu v podnikateľských subjektoch. Je to doba počas, ktorej podniky uzatvárajú kooperáciu vertikálne, či horizontálne. Pozitívom spomínanej podnikateľskej stratégie je, že vedie startupy k udržaniu konkurenčnej výhody. (Dagnino, G. B., Padula, G., 2002)

Podnikateľské stratégie založené na jednotných kompetenciách sú v dnešnom rýchlo sa meniacom prostredí založenom na informáciách a technológiách bohaté. Napriek tomu sa najúspešnejšie firmy v súčasnom desaťročí a storočí učia stať sa vysoko flexibilnými, operačne integrovanými a prinášajú hodnotu zákazníkom, partnerom a alianciám novými revolučnými spôsobmi, ktoré nie sú ľahko preskočené alebo napodobňované. Tieto vedúce spoločnosti vyzerajú veľmi odlišne od mnohých spoločností v oblasti špičkových technológií z minulosti, ktorých stratégie boli postavené na základoch špičkovej technológie výrobcov. Tradičnú úlohu priekopníka dôležitých pokrokov v našom neustále sa rozvíjajúcom informačnom veku budú v budúcnosti naďalej plniť technologicky zruční, ale trvalo udržateľné vedenie sa nevyhnutne nájde v spoločnostiach, ktoré ovládajú riadenie, integráciu a rozvoj všetkých svojich dostupných aktív a príležitostí po celom svete. Prostriedky, ktoré umožňujú ziskovú prevádzku možné po dlhú dobu, budú interne integrované a prepojené medzi odvetviami. (Olson, E. G., 2006).

Startupové spoločnosti si môžu zvoliť aj z generických podnikateľských stratégií. (Sandberg, W. R. & Hofer, C. W., 1987). Tieto generické podnikateľské stratégie sú rozdelené do troch skupín Abell (1980):

1. stratégie zamerané na úzky rozsah (jeden alebo dva segmenty trhu), ktoré sa spoliehajú na starostlivé prispôsobenie ponuky produktov týmto segmentom. Takáto špecializácia môže byť založená na obsluhovaných skupinách zákazníkov, vykonávaných zákazníckych funkciách alebo použitej technológii;

2. diferencované stratégie, kde sa kombinuje široký rozsah s diferenciáciou produktov od jedného segmentu trhu k druhému, alebo sa vyskytnú, keď má podnik široký, ale relatívne jedinečný rozsah;

3. nediferencované stratégie, kde sa kombinuje široký rozsah v rámci ktorejkoľvek alebo všetkých skupín zákazníkov, funkcií zákazníkov alebo technológií s nediferencovaným prístupom k obsluhovaným segmentom, t. j. rovnaké výrobky sa ponúkajú všetkým segmentom bez osobitného prispôsobenia.

Podnikateľská stratégia je v literatúre (Stearns, T. M., Carter, N. M., Reynolds, P. D. & Williams, M. L., 1995) opísaná a hodnotená prostredníctvom šiestich archetypov:

1. Super Achievers - podniky, ktoré sledujú túto stratégiu, sa usilujú propagovať viaceré strategické atribúty súčasne. Tieto nové podniky chcú byť všetkým pre všetkých ľudí. Pokúšajú sa o flexibilné a pohotové postavenie na trhu zdôrazňovaním charakteristík svojej situácie, využívaním moderných technológií a zdôrazňovaním kvality svojich výrazných výrobkov a služieb v porovnaní s účtovanou cenou. Táto stratégia je široko založená na jej úsilí o využitie rôznorodého súboru zdrojov v životnom prostredí.

2. Navrhovatelia kvality - podniky prijímajúce túto stratégiu majú tiež záľubu pre široký cieľový trh. Zástancovia kvality sú podobní ako Super Achievers s výnimkou prípadov, keď nezdôrazňujú cenu ako integrálne strategické ložiská. Podniky v tomto zoskupení sa okrem toho pri poskytovaní služieb trhu vo väčšej miere spoliehajú na výrazné výrobky, vynikajúce služby a špičkové technológie.

3. Ekvivalentné subjekty - podniky prijímajúce túto stratégiu nezdôrazňujú žiadne konkrétne zameranie stratégie. Táto stratégia môže byť analogická s Porterovým (1985) opisom podnikov „uviaznutých v strede“. V najlepšom prípade nejasná neistota zdanlivo charakterizuje formovanie stratégie v týchto nových podnikoch. Keďže chýba jednoznačný strategický dôraz, považujeme stratégiu za príliš širokú alebo úzku.

4. Cenoví konkurenti - táto stratégia odráža pokusy nových podnikov spoliehať sa na kombináciu marketingu / reklamy a nízku cenu, aby prilákali zákazníkov. Táto stratégia sa javí ako najpružnejšia, pretože ceny a reklama sa môžu rýchlo zmeniť v reakcii na konkurenčné akcie. Implementácia efektívnej cenovej stratégie vyžaduje, aby podniky apelovali na cenovo uvedomelý segment trhu.

5. Niche Purveyors - tieto podniky zdôrazňujú kvalitu stránok. Atraktívne zariadenia na vynikajúcich a výhodných miestach sa považujú za zvyšujúce spotrebiteľskú hodnotu. Spojením pohodlia s výnimočnými alebo jedinečnými výrobkami za konkurencieschopné ceny tieto spoločnosti zúžia svoj rozsah a pokúsia sa zabezpečiť výraznú oporu v konkurenčnom prostredí zameraním sa na úzky segment populácie.

6. Technologická hodnota - podniky, ktoré prijímajú túto stratégiu, sa zameriavajú na diferenciáciu. Pokúšajú sa odlišiť tým, že vyrábajú výrobky, ktoré sú konkurencieschopné z hľadiska ceny, prostredníctvom využívania a / alebo vývoja nových technológií. Táto stratégia je úzko založená, pretože technologické výrobky a služby obmedzujú trhový segment, ktorý sa snažia zúžiť.

Pri startupových spoločnostiach je možné i využitie rámca, ktorý je používaný na organizovanie rôznych nových premenných prežitia v podniku. Je založený na Gartnerovom (1985) rámci na kategorizáciu premenných, ktoré opisujú vytváranie nových podnikov do štyroch dimenzií, medzi ktoré patria individuálne charakteristiky, podnikateľské správanie, stratégia a prostredie. Tento rámec (Gartner, W., Starr, J. & Bhat, S., 1999) je podobný iným kategorizáciám druhov charakteristík, ktoré ovplyvňujú vytváranie nových podnikov (Eisenhardt a Schoonhoven, 1990; Sandberg a Hofer, 1987; Stuart a Abetti, 1987; Timmons, 1994; Van de Ven a kol., 1984; Vesper, 1990).

Startupy zvyčajne využívajú stratégiu, ktorá poukazuje i na jedinečnú alebo diferencovanú technológiu. Mnohokrát je nákladnejšia na vývoj a propagáciu. V tomto prípade, aj keď startupové spoločnosti môžu produkovať vynikajúci technologický prielomový produkt, zdroje na úplné vyvinutie a propagáciu produktu nemusia byť k dispozícii. Výsledky uskutočnených prieskumov naznačujú, že tie podniky, ktoré môžu byť najviac technologicky inovatívne alebo jedinečné, budú najúspešnejšie. Preto namiesto toho, aby replikovali ťažkosti veľkých štátnych firiem hľadajú nové strategické prístupy. (Bruton, G. D. & Rubanik, Y., 2002).

Existujú však podnikateľské subjekty na rozdiel od konzervatívnejších firiem, ktoré žnú úspech a sú to tie, ktoré odvážne inovujú a zároveň riskujú značné riziká vo svojich stratégiách na trhu s výrobkami (Miller a Friesen 1982). Khan a Manopichetwattana (1989) nachádzajú empirickú podporu, ktorá ukazuje, ako inovatívne firmy preukazujú oveľa väčšiu ochotu na riskovanie a proaktívne vedúce postavenie na trhu ako neinovačné firmy. Zhou, Yim a Tse (2005) tiež zistili, že podnikateľská orientácia pozitívne ovplyvňuje prielomové inovácie. Zistenia spoločností Avlonitisa a Salavoub (2007) naznačujú, že tí podnikatelia, ktorí sa orientujú na riziko a proaktívny konkurenčný prístup, zavádzajú nové produkty, ktoré sú veľmi jedinečné. (Renko, M., Carsrud, A. & Brännback, M., 2009).

Na úspech startupov poukazujú empirické výsledky. Z uskutočneného výskumu bolo vyvodенých niekoľko kľúčových dôsledkov. Po prvé, pozitívny výkon rýchlo sa rozvíjajúcich startupov je väčšinou spojený s kvalitnými šokmi. Po druhé, rýchly rast nedávno založených startupov nie je výsledkom efektu veľkosti. Po tretie, firmy by mohli kompenzovať akúkoľvek nevýhodu s oneskoreným pohybom rýchlym nadobudnutím know-how. Po štvrté, fúzie a akvizície by sa mali považovať za efektívnu stratégiu rastu, ak sa starostlivo skúma výkonnosť úspešných startupov. (Yim, H. R., 2008). Existujú však aj výskumy, ktoré opisujú rozvíjajúce sa firmy, ktoré na trhu zlepšujú svoje schopnosti zameraním sa na „neuspokojivé stratégie“. Tie

im umožňujú dosiahnuť úroveň medzinárodnej konkurencieschopnosti nad rámec komparatívnych výhod ich domácich krajín a slúžiť trhom s prémiovými cenami, kvalitou a povest'ou výrobkov. (Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., ... & Newburry, W., 2018).

V literatúre sa objavuje pojem pre núdzové stratégie. Tie sa vyznačujú adaptáciou pokusov a omylov dopytu na trhu. Sú vhodnejšie pre strediská zdrojov malých podnikov v počiatočných fázach vývoja ako predpísané stratégie, ktoré predpokladajú environmentálnu istotu. (Broadhurst, A., Paterson, A. & Ledgerwood, G., 2001).

### **3 Cieľ a metodika**

Štúdiom dostupnej literatúry danej problematiky získavame nové poznatky a prehľad v skúmanej oblasti. Využitím literárnej analýzy (literárnej rešerše), ktorá pozostáva predovšetkým zo štúdia zahraničnej literatúry odborníkov z danej oblasti bádania diskutujeme a vyvodzujeme závery, ktoré by mali byť prínosom pre startupy na Slovensku. Ide o využitie špičkových knižných publikácií od rôznych autorov, ktorí sa venujú startupovým spoločnostiam a poznatky publikujú v časopisoch v indexovaných databázach ako Web of Science, Scopus a Ebsco.

Pri skúmaní poznatkov o podnikateľských stratégiách a podnikateľských modeloch vychádzame aj z uskutočnených prieskumov a rôznych štúdií, ktoré nás inšpirovali pri skúmaní tejto oblasti. Vo výsledkoch výskumu a v diskusii sa opierame o výsledky výskumného projektu VEGA 1/0019/15 „Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov“. Práve tieto výsledky nás majú naviesť k ďalšiemu výskumu VEGA 1/0631/19 „Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom“.

Vybrané strategické aspekty sme skúmali na výskumnej vzorke 72 startupov v roku 2016 a 53 startupov v roku 2017 pôsobiacich na Slovensku prostredníctvom dotazníkovej metódy.

Dotazník bol vyplnený respondentom pri osobnej, aj viacnásobnej návšteve startupu počas riadeného rozhovoru so startupistom. Vek typického startupistu sa pohyboval od 26 až do 30 rokov. Každý z nich dosahoval vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa a prax do 5 rokov. Typický startup v skúmanej vzorke považoval svoj nápad za celosvetovo originálny, dosahoval prvé príjmy a využíval štartovací kapitál.

Výskumná vzorka startupov získaná dotazníkovým prieskumom bola následne spracovaná a vyhodnotená v programe Excel prostredníctvom matematických metód.

Okrem dotazníkového prieskumu a riadených rozhovorov so startupistami skúmaných startupov v príspevku boli použité nasledovné metódy skúmania – faktorová a zhluková analýza, matematické metódy, metóda komparácie, metóda benchmarkingu, metóda analýzy a syntézy, metóda indukcie a dedukcie.

Pri téme startupov sme čerpali poznatky aj zo zdrojov určených pre praktické potreby startupov, ktoré sú plné konkrétnych príkladov zo startupového prostredia, a ktorými sme sa inšpirovali pri skúmaní nami vybraných oblastí.

### **4 Výsledky a diskusia**

Výsledky z uskutočneného prieskumu poukazujú na fakty v skúmanej vzorke 72 startupov (v roku 2016) a 53 startupov (v roku 2017) na domácom trhu. Jednoznačne konštatujeme, že priemerný startup mal počet členov v tíme približne 4 a priemerná doba existencie startupu bola približne 1,5 roka.

Podnikateľská stratégia v startupoch bola hodnotená prostredníctvom škály 1 až 5, kde číslo 1 predstavovalo minimálnu hodnotu a číslo 5 predstavovalo hodnotu maximálnu. Hodnotená

bola jej originalita, výnimočnosť, odlišnosť, náročnosť a inovatívnosť v porovnaní s konkurentmi prípadne bežnou podnikateľskou praxou.

V podmienkach, v ktorých bola uskutočnená analýza startupov väčšina z nich žila v domnienke, že na to, aby boli úspešnými im stačí mať iba správne naformulovanú víziu. Niektoré od vízie abstrahovali a považovali ju za nepodstatnú. Neuvedomovali si však jej dôležitosť. Ako a akým spôsobom si tieto startupy chcú zabezpečiť svoju dlhodobú prosperitu? Práve vízia je jedna z obrazov budúcnosti a vyjadruje akúsi métu o tom, aby startup vedel, kam sa chce dostať. Vzhľadom na cieľovú orientáciu startupu poukazujeme i na jeho poslanie, ktoré je úzko späté s víziou. Navzájom sa tieto všeobecné písomné dokumenty dopĺňajú a ich existencia jeden bez druhého nie je možná. Poslanie startupu vymedzuje a udáva mu akýsi smer, ktorým sa má uberať, identifikuje filozofiu podnikania a zmysel fungovania startupu. Napokon na víziu a poslanie nadväzujú ciele, ktoré charakterizujú to, čo chce startup dosiahnuť s využitím svojich aktivít. Ciele stanovené startupistami by mali dávať zmysel stanovenému poslaniu a predstavujú pomocníka pri formulovaní, fungovaní a rozvíjaní podnikateľskej stratégie. Vízia, poslanie a ciele v startupe sú meradlom pre hodnotenie podnikateľskej činnosti a úspechu startupu.

Pri zhodnotení cieľov, vízie a poslania v skúmaných startupoch prostredníctvom originality, ambícií, veľkosti a náročnosti výsledky prieskumu poukazujú, že v skúmanom súbore 72 startupov v roku 2016 dosiahli strategické atribúty priemernú hodnotu 3,90 a v 53 startupoch v roku 2017 dosiahli hodnotu 3,98, čo svedčí o úrovni takmer európskej. Použitá bola hodnotiacia škála 1 až 5, kde 1 predstavovala úroveň lokálnu až regionálnu, 2 úroveň národnú, 3 úroveň stredo európsku, 4 úroveň európsku a 5 svetovú úroveň.

Po zadefinovaní základnej vízie, ktorá nadväzuje na poslanie a je konkretizovaná v cieľoch startupu nasleduje krok zameraný na skúmanie podnikateľského prostredia (externého a interného). Prioritnou súčasťou tvorby podnikateľskej stratégie v procese strategického riadenia či už podniku alebo startupu je uskutočnenie dôkladnej analýzy hrozieb a príležitosti, ako aj interných možností a existujúcich zdrojov (jeho síl resp. slabín). Podstata a význam analýzy neustále silnie, nakoľko podnikateľské prostredie, ktorému sú startupy vystavené je zložitá a dynamická. Keďže startupy sú poznačené turbulenciami nemôžu sa spoliehať iba na doterajšie poznatky a informácie. Práve naopak. Musia analýzu externého a interného prostredia vykonávať v pravidelných a častejších intervaloch ako doposiaľ. Vzhľadom na turbulencie, ktoré v tomto podnikateľskom prostredí narastajú analýza umožňuje startupom predvídať hrozby a objavovať nové príležitosti z vonkajšieho prostredia.

Uskutočnenie externej a internej analýzy v každom startupe tvorí základný predpoklad pre zostavenie úspešnej a fungujúcej podnikateľskej stratégie. Tak ako pre každý iný podnik, tak i pre startup analýza poskytuje obraz o silných a slabých stránkach, o hrozbách a príležitostiach, ktoré startup obklopujú.

Pri skúmaní externého prostredia sme sa zameriavali na najperspektívnejšie aktivity a najdôležitejšie faktory konkurencie, na ktoré sa musia startupy v najbližšom období pripraviť. Pozornosť sme venovali predovšetkým faktorom, ktoré ovplyvňovali celkovú činnosť a samotnú existenciu startupov. Úlohou tejto externej analýzy bolo skúmanie adaptácie startupov v podnikateľskom prostredí, pre ktoré je typická nestabilita, dynamika a zložitosť.

Skúmaná vzorka startupov prechádzala počas ich existencie niekoľkými vývojovými fázami od vzniku cez rast a dozrievanie, následne cez zrelosť až po ich útlm či zánik. Niekedy nastali i prípady, kedy startup predčasne zanikol, a tým sa vôbec nedostal do ďalších fáz životného cyklu. O tom svedčí aj fakt početnosti startupov 53 v roku 2017 a 72 v roku 2016. Počet startupov v roku 2016 klesol oproti roku 2017 o 19 podnikov.

Ak vychádzame z výsledkov prieskumu môžeme skonštatovať, že 72 startupov v roku 2016 celkovo dosiahli priemernú hodnotu 2,4 a 53 startupov v roku 2017 dosiahli priemernú hodnotu 2,69, čo znamená, že tieto startupy sa v oboch sledovaných rokoch nachádzali vo fáze rastu a ocitli sa na polceste dozrievania. Tento fakt hodnotíme pozitívne. Hodnotiaca škála jednotlivých fáz bola škálovaná nasledovne. Vznik startupu sme bodovali hodnotou 1, rast hodnotou 2, fázu dozrievania hodnotou 3, zrelosť startupu hodnotou 4 a útlm či zánik startupu hodnotou 5.

Dynamika a zložitosť podnikateľského prostredia bola skúmaná od nízkej až po veľmi vysokú. Práve tejto dynamike a zložitosti sa musia startupy prispôbiť, pretože čím je väčšia vonkajšia neistota, tým sú podmienky v externom podnikateľskom prostredí dynamickejšie a zložitejšie. Priemerná hodnota sa pohybovala na hranici 3,30 v roku 2016 a priemernú hodnotu 3,16 dosiahli startupy v roku 2017, čo svedčí o skutočnosti, že startupy v oboch obdobiach boli ovplyvňované vyššou dynamikou a zložitou plynúcou z vonkajšieho podnikateľského prostredia. Zmeny, ktoré nastávajú a vplyvy, ktoré majú dosah na takéto podnikanie sú ovplyvnené práve vonkajšími faktormi, ktoré startupy musia zvládnuť, aby prežili.

Úlohou vykonávania externej analýzy nie je iba hodnotenie startupu v súčasnom období, ale dôraz sa kladie i na jeho budúci vývoj. Ten však treba predvídať. Predvídateľnosť budúceho vývoja skúmanej vzorky 72 (v roku 2016) a 53 (v roku 2017) startupov na obdobie 3 až 5 rokov sme hodnotili od veľmi vysokej (1), vysokej (2), vyššej (3), miernej (4) až po nízku (5). Priemerná hodnota za skúmaný súbor dosiahla úroveň 2,80 v roku 2016 a 2,79 v roku 2017, o čom svedčí, že predvídateľnosť budúceho vývoja bola takmer vyššia. Ich budúci vývoj je do značnej miery ešte stále neistý z pohľadu skúmania faktorov, ktoré ovplyvňujú ich podnikateľskú činnosť v súčasnom období, pretože mnohé z nich sa môžu objaviť až budúcim obdobím.

Pri bádani konkurenčných pomerov v odvetví v oboch sledovaných rokoch prostredníctvom intenzity konkurencie konštatujeme, že približne 90 % slovenských startupov bolo a ešte stále je presvedčených, že konkurenciu v danej oblasti ich podnikania nemajú. V súčasnom období práve táto intenzita konkurencie narastá. Ak startupy budú neustále vyhľadávať nové konkurenčné výhody ich trend bude rastúci a dá sa predpokladať, že v budúcim období budú stále viac profitovať.

Výsledky poukázali, že priemerný startup dosiahol rovnakú hodnotu ako pri predvídateľnosti budúceho vývoja hodnotu 2,80 v roku 2016 a hodnotu 2,79 v roku 2017, čo znamená, že intenzita konkurencie je skôr vyššia. Niektoré startupy dosiahli oveľa vyššiu hodnotu, z čoho vyplýva, že konkurenčný boj medzi podnikateľskými subjektmi je neuveriteľne tvrdý. Hodnotiaca škála bola hodnotená stupnicou od veľmi vysokej (1), následne cez vysokú (2) a vyššiu (3), po priemernú (4) až nízku (5).

Akčný rádius, ktorý hodnotil podnikateľský priestor prostredníctvom jednotlivých úrovní od lokálneho až regionálneho (1), cez národný (2), stredoeurópsky (3), európsky (4) a svetový (5) dosiahol priemernú hodnotu 3,40 v roku 2016. V roku 2017 bola zaznamenaná hodnota 3,57, ktorá je nepatrne vyššia. V oboch sledovaných rokoch však môžeme potvrdiť, že bol zaznamenaný postupný prechod zo stredoeurópskej úrovne na úroveň európsku. Startupy sa ocitli na jej polceste.

Pozícia v externom prostredí identifikovaná prostredníctvom podnikateľského priestoru sa nachádzala v skúmaných startupoch taktiež na polceste medzi stredoeurópskou a európskou špičkou. Fakty zaznamenala hodnota 3,1 v roku 2016 a hodnota 3,09 v roku 2017. Pozícia bola hodnotená prostredníctvom úrovne 1 odchodom na iné pozície s lepšou obranou, úroveň 2 ako

pozícia slabnúca, úroveň 3 ako pozícia priemerná, úroveň 4 ako pozícia dobre bránená so zachovaním si súčasnej pozície a úroveň 5 ako stále silnejúca pozícia.

Analýza trhu bola skúmaná i prostredníctvom segmentácie trhu. Pomocou segmentácie startupy prispôbovali ich aktivity jednotlivým skupinám zákazníkov, aby mohli byť čo najlepšie obslužené. Z uskutočneného prieskumu konštatujeme, že startupy si volili iba tie segmenty trhu, ktoré boli v súlade s ich doposiaľ zaužívanou a fungujúcou podnikateľskou stratégiou. Dosiahnutá priemerná hodnota 2,60 v roku 2016 a 2,94 v roku 2017 svedčí o fakte, že startupy upriamili pozornosť skôr na niekoľko segmentov a ich pozícia bola priemerná. Priemerná hodnota 3,10 v roku 2016 a 3,09 v roku 2017 je toho dôkazom. Pozícia s odchodom na iné pozície s lepšou obranou, či slabnúca pozícia, či dobre bránená pri zachovaní si súčasnej pozície, či stále silnejúca nebola pre startupy za celú skúmanú vzorku v rokoch 2016 a 2017 zaznamenaná.

Pri analýze interného prostredia startupov poukazujeme aj na ich silné a slabé stránky. Hodnota 3,90 vyjadrovala úroveň kvality, pridanej hodnoty, či užitočnosti produktu a dosiahla úroveň takmer európsku, čo hodnotíme pozitívne. Priemerná hodnota 3,96 v roku 2017, ktorá vyjadrovala úroveň kvality, pridanej hodnoty, či užitočnosti produktu v porovnaní s konkurentmi dosiahla úroveň takmer európsku. Aj úroveň kvality, pridanej hodnoty, či užitočnosti produktu teritoriálne v roku 2017 bola iba nepatrne nižšia a dosiahla hodnotu 3,91. Zaznamenaná bola európska úroveň.

Cena ponúkaných produktov bola 2,70 v roku 2016, čo v hodnotiacej stupnici sa približovala k cene takmer vyššej. Startupy neponúkali svoje produkty za ceny veľmi nízke či ceny veľmi vysoké. V roku 2017 hodnota (2,85) mierne narástla o 0,15 bodu. Úroveň ceny bola takmer rovnaká v oboch rokoch. Náklady vynaložené na produkt boli priemerné, ktorých hodnota bola 3,20 v roku 2016. V roku 2017 náklady boli o niečo vyššie, ale úroveň ostala zachovaná. Svedčí o tom priemerná hodnota 3,42 zaznamenaná v spomínanom roku.

Služby, sprevádzané, dopĺňané alebo také, ktoré nahrádzali základné produkty a boli ďalším zdrojom odlišnosti dosiahli priemernú hodnotu v roku 2016 v skúmanej vzorke startupov 3,20. Pohybovali sa na úrovni stredoeurópskej. Priemerná hodnota v roku 2017 bola pri týchto službách, sprevádzaných, či dopĺňaných alebo takých, ktoré nahrádzali základné produkty a boli ďalším zdrojom odlišnosti (konkurenčne) 3,81 a (teritoriálne) 3,68, čo zaznamenalo takmer európsku úroveň. Komparáciou dvoch období sme zistili, že rok 2017 priniesol pozitívny prechod z úrovne nižšej (stredoeurópskej) na úroveň vyššiu (európsku).

Kľúčová technológia, pri ktorej bola sledovaná miera originality a inovatívnosti dosiahla v roku 2016 priemernú hodnotu 3,70, čo sa približovalo skôr k európskej úrovni ako k stredoeurópskej špičke. Sledovaný parameter kľúčová technológia (konkurenčne) dosiahla priemernú hodnotu 3,71 a (teritoriálne) 3,81 v roku 2017, čo je rozdiel o 0,10 bodu. Aj napriek uvedeným skutočnostiam úroveň v roku 2017 v porovnaní s rokom 2016 ostáva nemenná (európska úroveň).

Pri skúmaní konkurenčnej výhody, ktorá bola porovnateľná s konkurentmi na príslušnej úrovni dosahovala priemernú hodnotu 3,80 v roku 2016 a 3,71 v roku 2017, čo je už takmer úroveň európskej špičky.

Z výsledkov prieskumu za obe sledované obdobia uvádzame i fakty o konkurenčnej výhode, ktorú startupisti vnímali a dosahovali prostredníctvom ľudských zdrojov, kde sa zmienili o ich dostatočných skúsenostiach v oblasti podnikania, ich špeciálnych zručnostiach a skúsenostiach.

Prostredníctvom hmotných zdrojov opísali konkurenčnú výhodu, že sa dá dosiahnuť ich špičkovými technológiami a výrobnými zariadeniami, ktoré momentálne vlastnia prípadne majú k dispozícii.

Niektoré startupy uviedli, že za konkurenčnú výhodu považujú aj prvotriednu polohu a vynikajúci prístup k surovinám. Aj prístup k finančným zdrojom bol pre mnohé z nich prejavom konkurenčnej výhody. Zdroje vedomostí a znalostí ako napríklad prvotriedne inovačné procesy, či podpora ich podnikania sa stali vonkajším prejavom konkurenčnej výhody.

Poniekto startupisti sa nebránili tvrdeniu a uviedli, že konkurenčnou výhodou je aj ich dobrá povest', kvalitné systémy riadenia, aj vzťahy s externými stakeholdermi, či excelentnosť v určitej funkčnej oblasti ako napríklad v informačnom manažmente, vo výrobe a marketingu. Z uskutočnených prieskumov je zrejmé, že dosahovanie konkurenčných výhod je výsledok vhodne zvolenej a fungujúcej podnikateľskej stratégie.

Nemožno jednoznačne usúdiť, že podnikateľské stratégie, ktoré v súčasnosti skúmané startupy majú zvolené a využívajú ich vo svojej podnikateľskej činnosti budú i v budúcnosti fungujúce. Je treba, aby tieto malé začínajúce podniky s inovatívnymi nápadmi pravidelne prehodnocovali svoju podnikateľskú stratégiu a rozvíjali ju. Rozvíjanie a neustále zdokonaľovanie podnikateľských stratégií v startupoch ich bude viesť k vyhľadávaniu a budovaniu nových konkurenčných výhod. Ak tak startupy učinia majú šancu žať úspech nielen v súčasnom období, ale i v budúcnosti.

Pri hodnotení postoja a konania startupových spoločností, môžeme poukázať na konkurenčný postoj, ktorý je skôr defenzívny. O tejto skutočnosti informuje priemerná hodnota 3,30 v roku 2016. V roku 2017 bola zaznamenaná vyššia hodnota 3,66, o čom svedčí mierny posun od defenzívneho k ofenzívnemu postoju.

Z pohľadu ich iniciatívy startupové spoločnosti skôr sledujú dianie v podnikateľskom prostredí a snažia sa adaptovať. Hodnota 4,00 v roku 2016 a 4,09 v roku 2017 je toho dôkazom. Startupy chcú využiť vhodnú chvíľu na využitie novej príležitosti z externého podnikateľského prostredia. Väčšina z nich si však udržiava kontakty s poprednými podnikateľskými subjektmi.

Pri uvedomelom postoji, ktoré nadväzovalo na ich tvorbu podnikateľskej stratégie plánovanú či spontánnu si zachovali skôr vnútené konanie v oboch sledovaných rokoch. Informuje o tom priemerná hodnota 4,00 v roku 2016 a 4,09 v roku 2017. Extrémy konania chaotického či priam cieľavedomého neboli zaznamenané takmer u žiadneho startupu.

Pri hodnotení dynamiky a rýchlosti konania bola zaznamenaná priemerná hodnota 3,30 v roku 2016 a o 0,32 bodu hodnota vyššia v roku 2017, čo svedčí o vyššej úrovni v roku 2016 a priblíženie sa k úrovni veľmi vyššej v roku 2017.

Priemerný výsledok 3,60 v roku 2016 a 3,77 v roku 2017 zaznamenáva skôr vyššia citlivosť a vnímavosť, ktorá bola zaznamenaná pri vonkajších podnetoch skúmania adaptability. Môžeme potvrdiť aj fakt, že dochádza k postupnému približovaniu sa k vysokej adaptácii. O nízkej či veľmi vysokej citlivosti a vnímavosti na vonkajšie podnety sa startupisti nezmieňovali. Výsledky prieskumu v oboch sledovaných rokoch poukazujú i na rozdiely konaní startupov od konaní konkurentov, ktoré zaznamenali väčší rozdiel. Číselný priemerný údaj 3,30 v roku 2016 a 3,34 v roku 2017 je toho skutočnosťou.

Prostredníctvom výsledkov z uskutočneného prieskumu usudzujeme, že v budúcom období nie je možné rátať s podnikateľským prostredím, ktoré bude stabilné. Startupy musia i naďalej počítať s tým, že podnikateľské prostredie, ktorému budú vystavené bude naďalej zložité, bude sa vyvíjať a bude meniace sa. Aj takéto malé začínajúce podnikateľské subjekty musia neustále



predvídať a pripraviť sa na všetky možné okolnosti, ktoré podliehajú práve externým vplyvom podnikateľského prostredia. Aj takýmto spôsobom nájdú cestu k podnikateľskému úspechu.

## 5 Záver

Súčasnú zložitú a dynamickú podnikateľské prostredie pridružuje popredné miesto inováciám a modernému fenoménu tohto storočia - startupu. V meniacom sa podnikateľskom prostredí existujúce startupy neustále vyvíjajú úsilie, aby sa v tomto prostredí udržali a chránili samých seba. Mnohé z nich riskujú, aj napriek tomu, aby neustále vyhľadávali nové zdroje hodnôt pre zákazníka a zisťovali, aké to bude mať dopady na nich a ich podnikateľskú činnosť.

Skvelý nápad, či dobrá myšlienka rozvíjajúca sa naďalej na mnohých úrovniach je iba začiatkom ich podnikateľskej činnosti. Vývojové tendencie startupu od momentu vzplanutia skvelého nápadu, či dobrej myšlienky až po okamih, keď sa stane plnohodnotným podnikom sú jedinečným procesom. Práve startupy majú ambíciu byť flexibilnými podnikmi, ktoré prinášajú nové spôsoby a možnosti podnikateľskej činnosti predovšetkým s využitím informačných technológií. Snažia sa vytvoriť niečo úplne nové - inovatívne.

Veľkým problémom je, že mnoho z nich na začiatku svojho podnikania nemá stanovenú podnikateľskú stratégiu či vopred stanovený podnikateľský model. Pre lepšiu orientáciu práve podnikateľský model by mal spájať všetky dôležité zložky na jednom mieste.

Pravdou však je, že v literatúre nenájdeme konkrétnu typológiu podnikateľských stratégií pre startupy. Tú treba nájsť, priblížiť sa k takej, ktorá bude správne zvolenou a fungujúcou stratégiou a bude vodítkom k ich vitálnosti a podnikateľskému úspechu. Napriek uvedenému, by si mali startupové spoločnosti vopred stanoviť, akú majú predstavu o základných zložkách podnikateľskej činnosti (zákazníkov, distribúciu, zisk).

Ak budú pokračovať cestou neustáleho rozvíjania a zdokonaľovania podnikateľských stratégií je predpoklad, že sa v ich podnikaní nájdú nové konkurenčné výhody. Aj spôsoby neustáleho zdokonaľovania a skvalitňovania podnikateľských stratégií v ich podnikateľskej činnosti obklopenej turbulenciami a zložitostami plynúcich z vonkajšieho prostredia budú výsledkom a správnym receptom pre strategizovanie, ktorý povedie k efektívnosti a startupy budú úspešné.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR a SAV č.1/0631/19 „Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom“ v rozsahu 100%.

## Použitá literatúra (References)

Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday, 1996. 287 s. ISBN 978-0-0063-8724-4.

Broadhurst, A., Paterson, A. & Ledgerwood, G. (2001). Emergent strategies and entrepreneurial managers in public and mixed-mode enterprises: the evolution of community/business resource centres in south-east England. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(1), 63-75.

- Bruton, G. D. & Rubanik, Y. (2002). Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 17(6), 553-576.
- Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., ... & Newburry, W. (2018). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051>.
- Dagnino, G. B., Padula, G. (2002). Coopetition Strategy - A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics? Stockholm: *EURAM 2nd annual conference*, Stockholm School of Entrepreneurship, Sweden 8-10 May. s. 5 - 7.
- Fauchart, E. & Keilbach, M. (2009). Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33(3), 257-272.
- Frederiksen, D. L. & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 169-189.
- Gans, J., Scott, E. L. & Stern, S. (2018). Strategy for start-ups. *Harvard Business Review*, 96(3), 44-51.
- Gartner, W., Starr, J. & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a start-up." cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-232.
- Goldberg, A. I., Cohen, G. & Fiegenbaum, A. (2003). Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 168-186.
- LeBrasseur, R., Zanibbi, L. & Zinger, T. J. (2003). Growth momentum in the early stages of small business start-ups. *International Small Business Journal*, 21(3), 315-330.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(2), 317-350.
- Lin, S., Yamakawa, Y. & Li, J. (2018). Emergent learning and change in strategy: empirical study of Chinese serial entrepreneurs with failure experience. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-20.
- Neyens, I., Faems, D. & Sels, L. (2010). The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance. *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), 392-410.
- Olson, E. G. (2006). Not by technology alone: sustaining winning strategies. *Journal of Business Strategy*, 27(4), 33-42.
- Pett, T. L., Errami, Y. & Sié, L. (2018). How smaller firms can outperform their peers. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2017-0178>.

Ramachandran, K. & Ray, S. (2006). Networking and new venture resource strategies: A study of information technology start-ups. *The journal of entrepreneurship*, 15(2), 145-168.

Renko, M., Carsrud, A. & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.

Sandberg, W. R. & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business venturing*, 2(1), 5-28.

Sciascia, S., Naldi, L. & Hunter, E. (2006). Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs. *The international entrepreneurship and management journal*, 2(1), 21-38.

Sekliuckiene, J. (2017). Factors leading to early internationalization in emerging Central and Eastern European economies: Empirical evidence from new ventures in Lithuania. *European Business Review*, 29(2), 219-242.

Stearns, T. M., Carter, N. M., Reynolds, P. D. & Williams, M. L. (1995). New firm survival: industry, strategy, and location. *Journal of business venturing*, 10(1), 23-42.

Umar, A., Sasongko, A. H. & Aguzman, G. (2018). Business Model Canvas as a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*. Volume 22, Issue 1, 2018.

von Gelderen, M., Frese, M. & Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, 15(3), 165-181.

Wu, Z., Yuan, W. & Wei, X. (2012). The Effects of New Ventures' Resource Strategies on Angels' Investing Outcomes: Big Gains and Big Losses in Angel Investments. *Entrepreneurship Research Journal*, 2(3), 1-25.

Yim, H. R. (2008). Quality shock vs. market shock: Lessons from recently established rapidly growing US startups. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 141-164.

## Contact

### **doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: ivana.misunova@euba.sk

## **Hodnotenie finančného zdravia cukrovarov v SR Evaluation of slovak sugar Refineries financial Health**

**Elena Moravčíková**

### **Abstract**

*Sugar industry in Slovakia has a long tradition, not only in the times of Austria-Hungary, in the period of the First Republic, but over time its importance lost. It is a pity, since sugar factories have always contributed to better farming results on sugar beet farms. Sugar factories were gradually liquidated and their capacities eliminated, at the expense of centralization. At present (after the abolition of quotas) the basic problem is economy and economy of operation. With regard to this aspect, there is a highly up-to-date assessment of the financial health of Slovak sugar refineries (Považský Sugar and Slovak Sugar Refineries).*

**JEL classification:** E 44, J 30, L21

**Keywords:** maximálne 3 kľúčové slová v anglickom jazyku, písmo kurzíva

### **1 Úvod**

Cukrovarníctvo na Slovensku má dlhodobú tradíciu, nielen v časoch Rakúska-Uhorska, v období prvej republiky, no časom sa jeho význam stratil. Je to škoda, nakoľko cukrovary vždy prispievali aj k lepším výsledkom hospodárenia na farmách ktoré pestovali cukrovú repu. Cukrovary boli postupne likvidované a ich kapacity eliminované, na úkor centralizácie. Základným problémom je v súčasnej dobe (po zrušení kvót) hospodárnosť a ekonomika prevádzky. Vzhľadom na tento aspekt je vysoko aktuálne zhodnotenie finančného zdravia slovenských cukrovarov (Považský cukor a Slovenské cukrovary).

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Uvedenej problematike sa venuje relatívne nízka pozornosť. Problematike sa venujú predovšetkým v Českej republike, vzhľadom na to, že sa tam prevádzkovalo sedem cukrovarov prostredníctvom piatich spoločností. Zdalo sa, že ČR zostáva špičkou v cukrovarníctve.

### **3 Výskumný dizajn**

Cieľom spracovaného príspevku je zhodnotiť ekonomickú situáciu slovenských subjektov pracujúcich v cukrovarníctve. Záujmom autorky je zhodnotiť finančné zdravie (ex post ale aj ex ante). Základné ekonomické ukazovatele sú uvedené za dva slovenské cukrovary, ale analýza ex ante je uvedená aj s dvomi českými cukrovarmi. Hypotézou výskumu je lepší predpoklad finančných výsledkov v ČR ako v SR alebo lepšie predpoklady finančného zdravia. Výskumnými objektami boli Považský cukor, Slovenský cukrovar, z českých spoločností Vrbátky a Litovel. Výsledkami sú porovnanie finančných ukazovateľov slovenských cukrovarov a ex-post, a v prípade porovnania výsledkov ex-ante boli použité aj výsledky dvoch českých cukrovarov.

### **4 Výsledky výskumu**

Tabuľky a obrázky musia byť číslované, odkazy na ne musia byť v texte. Názov tabuľky alebo obrázku je nad tabuľkou alebo obrázkom, zdroj a poznámky pod. Tabuľky a obrázky nesmú presahovať cez stranu. Tabuľky prispôbiť oknu, obrázky centrovat'. Názov tabuľky alebo obrázka nesmie byť smerovaný po výške.

**Tabuľka 1**

Ukazovatele likvidity Považský cukor

Likvidita	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Pohotová likvidita	0,010	0,028	0,035	0,065	0,059	169,35%	26,63%	85,24%	-9,15%
Bežná likvidita	0,413	0,443	0,417	0,975	0,511	7,14%	-5,74%	133,56%	-47,54%
Celková likvidita	1,539	1,425	1,502	2,193	1,525	-7,41%	5,42%	46,04%	-30,48%

Zdroj: spracovanie podľa účtovných závierok (sú uvedené v literatúre)

**Tabuľka 2**

Zadlženosť Považský cukor

Zadlženosť	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Stupeň samofinancovania	57,75%	57,82%	60,01%	73,42%	62,50%	0,11%	3,80%	22,34%	-14,87%
Celková zadlženosť aktív	42,25%	42,18%	39,99%	26,58%	37,50%	-0,15%	-5,21%	-33,53%	41,09%
Pomer vlastného imania k záväzkom	1,37	1,37	1,50	2,76	1,67	0,26%	9,50%	84,06%	-39,66%
Dlhodobá zadlženosť aktív	0,53%	0,51%	0,44%	0,49%	0,43%	-3,72%	-14,28%	11,82%	-11,43%
Úverová zadlženosť aktív	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-69,33%	117,41%	42,24%	-100,00%
Úrokové krytie	-53,37	-61,55	18,13	128,59	-436,27	15,33%	-129,45%	609,34%	-439,27%
Tokové zadlženie	-11,38	-8,45	7,42	3,69	-4,17	-25,73%	-187,81%	-50,23%	-212,75%
Finančná páka (CZ/VI)	0,42	0,42	0,40	0,27	0,37	-0,15%	-5,21%	-33,53%	41,09%

Zdroj: spracovanie podľa účtovných závierok (sú uvedené v literatúre)

**Tabuľka 3**

Aktivita Považský cukor

Aktivita	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	105,41	92,11	91,76	58,48	122,93	-12,61%	-0,38%	-36,28%	110,23%
Doba inkasa pohľadávok	46,54	46,57	42,56	47,54	61,19	0,05%	-8,60%	11,69%	28,72%
Doba inkasa krátkodobých pohľadávok z OS	37,31	38,41	32,05	43,44	54,04	2,94%	-16,55%	35,53%	24,41%
Doba splatnosti záväzkov	94,85	94,97	85,56	48,90	122,73	0,12%	-9,91%	-42,85%	150,99%
Doba splatnosti krátkodobých záväzkov z OS	38,75	44,94	42,63	38,70	59,63	15,96%	-5,14%	-9,21%	54,06%
Obrat aktív	1,60	1,60	1,68	1,96	1,10	-0,27%	5,22%	16,30%	-43,79%

Zdroj: spracovanie podľa účtovných závierok (sú uvedené v literatúre)

**Tabuľka 4**

Rentabilita Považský cukor

Rentabilita	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Rentabilita Vlastného kapitálu ROE	-9,71%	-12,58%	5,11%	6,34%	-18,69%	29,49%	-140,66%	24,01%	-394,77%
Rentabilita aktív ROA - hrubá	-6,11%	-6,34%	1,76%	8,06%	-11,51%	3,67%	-127,76%	358,06%	-242,83%
Rentabilita aktív ROA - čistá	-5,61%	-7,27%	3,07%	4,66%	-11,68%	29,63%	-142,20%	51,72%	-350,93%
Prevádzková rentabilita tržieb	-3,74%	-3,58%	1,81%	4,13%	-10,41%	-4,43%	-150,64%	128,05%	-351,94%
Rentabilita tržieb - ROS	-3,50%	-4,55%	1,82%	2,38%	-10,62%	29,98%	-140,11%	30,45%	-546,39%
Podiel NVH na tržbách	-3,73%	-2,96%	2,30%	4,20%	-10,39%	-20,68%	-177,69%	82,76%	-347,54%
Podiel PH na tržbách	0,57%	1,92%	7,15%	9,35%	-0,94%	235,62%	273,34%	30,63%	-110,10%
Podiel EBITDA na tržbách	-2,56%	-2,47%	2,48%	5,45%	-8,01%	-3,35%	-200,43%	119,28%	-246,93%
ROI	-5,50%	-7,17%	3,17%	4,72%	-11,65%	30,44%	-144,23%	48,79%	-347,01%

Zdroj: spracovanie podľa účtovných závierok (sú uvedené v literatúre)

**Tabuľka 5**

Likvidita Slovenské cukrovary

Likvidita	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Pohotová likvidita	0,016	0,064	0,016	0,004	0,025	287,94%	-74,53%	-73,71%	496,30%
Bežná likvidita	1,304	1,674	1,098	0,503	0,801	28,38%	-34,42%	-54,20%	59,31%
Celková likvidita	1,981	3,221	2,450	2,377	2,987	62,61%	-23,94%	-3,00%	25,68%

Zdroj: spracovanie podľa účtovných závierok (sú uvedené v literatúre)

**Tabuľka 6**

Zadlženosť Slovenské cukrovary

Zadlženosť	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Stupeň samofinancovania	61,99%	76,49%	68,63%	71,97%	33,36%	23,39%	-10,27%	4,87%	-53,65%
Celková vzdalženosť aktív	38,01%	23,51%	31,37%	28,03%	66,64%	-38,14%	33,41%	-10,65%	137,76%
Pomer vlastného imania k záväzkom	1,63	3,25	2,19	2,57	0,50	99,47%	-32,74%	17,36%	-80,50%
Dlhodobá zadlženosť aktív	1,02%	1,74%	1,83%	2,30%	47,66%	70,39%	5,59%	25,38%	1971,89%
Úverová zadlženosť aktív	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	76,07%	-72,02%	10,30%	-25,80%
Úrokové krytie	346021,27	2038600,00	DELENIENULOU	388,61	-171,20	489,15%	-	-	-144,06%
Tokové zadlženie	4,90	2,85	3,46	2,74	-5,49	-41,78%	21,53%	-20,99%	-300,40%
Finančná páka (CZVI)	0,38	0,24	0,31	0,28	0,67	-38,14%	33,41%	-10,65%	137,76%

Zdroj: spracovanie podľa účtovných závierok (sú uvedené v literatúre)

**Tabuľka 7**

Aktivita Slovenské cukrovary

Aktivita	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	54,50	113,42	121,99	117,83	127,08	108,12%	7,55%	-3,41%	7,86%
Doba inkasa pohľadávok	103,54	117,79	97,34	31,10	44,94	13,76%	-17,36%	-68,05%	44,48%
Doba inkasa krátkodobých pohľadávok z OS	56,39	35,40	54,73	29,03	39,02	-37,22%	54,62%	-46,96%	34,41%
Doba splatnosti záväzkov	82,70	79,15	95,80	68,50	204,15	-4,29%	21,04%	-28,50%	198,04%
Doba splatnosti krátkodobých záväzkov z OS	55,96	49,13	64,78	11,24	31,14	-12,21%	31,86%	-82,64%	176,97%
Obrat aktív	1,65	1,07	1,18	1,47	1,18	-35,37%	10,22%	24,97%	-20,22%

Zdroj: spracovanie podľa účtovných závierok (sú uvedené v literatúre)

**Tabuľka 8**

Rentabilita Slovenské cukrovary

Rentabilita	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Rentabilita Vlastného kapitálu ROE	9,35%	6,99%	9,53%	9,62%	-47,54%	-25,28%	36,33%	0,97%	-594,27%
Rentabilita aktív ROA - hrubá	7,47%	6,96%	8,33%	8,92%	-16,03%	-6,80%	19,70%	7,08%	-279,72%
Rentabilita aktív ROA - čistá	5,80%	5,34%	6,54%	6,92%	-15,86%	-7,80%	22,33%	5,89%	-329,12%
Prevádzková rentabilita tržieb	3,91%	6,32%	7,17%	6,35%	-13,83%	61,61%	13,37%	-11,46%	-317,86%
Rentabilita tržieb - ROS	3,50%	5,00%	5,55%	4,70%	-13,50%	42,65%	10,99%	-15,27%	-387,20%
Podiel NVH na tržbách	3,86%	6,92%	7,38%	6,76%	-12,95%	79,51%	6,65%	-8,41%	-291,50%
Podiel PH na tržbách	9,00%	16,74%	15,31%	15,15%	-0,81%	85,90%	-8,52%	-1,06%	-105,35%
Podiel EBITDA na tržbách	5,70%	9,22%	9,20%	8,32%	-10,41%	61,76%	-0,22%	-9,56%	-225,02%
ROI	5,80%	5,34%	6,54%	6,95%	-15,77%	-7,80%	22,33%	6,24%	-327,02%

Zdroj: spracovanie podľa účtovných závierok (sú uvedené v literatúre)

Ako vidno z horeuvedených tabuliek, oba slovenské cukrovary sa v roku 2018 dostali na zápornú úroveň úrovne rentability. Je možnosť predpokladať, že k tejto situácii prispelo aj zrušenie kvót na cukor prostredníctvom SOTC. Táto liberalizácia výrobného a obchodného charakteru, žiaľ, nebola v žiadnom prípade podporená štátom. Pritom je zrejmé, že cukrovary neprinášajú iba zisk majiteľom, ale aj prácu zamestnancom a najmä dodávateľom. V cukrovarníctve dochádza stále viac ku koncentrácii, čo obmedzuje okruh dodávateľov cukrovej repy, teda aj zamestnancov na farmách.

V čom sa však podniky líšia, sú ostatné finančné pomerové ukazovatele. Ukazovatele likvidity nie sú veľmi relevantné, nakoľko oba podniky majú zahraničné materské spoločnosti. Zaujímavou by mohlo byť ďalšie sledovanie ukazovateľov aktivity, v poslednom období sa oba podniky snažili zladit' dobu obratu krátkodobých záväzkov z obchodného styku a krátkodobých pohľadávok z obchodného styku. Zadlženosť v oboch prípadoch klesá, čo však v prípade dcérskych spoločností nie je veľmi podstatné – úverová zadlženosť je v podstate nulová, nakoľko sú spoločnosti „financované“ prostredníctvom záväzkov, okrem obchodných partnerov aj cez materské spoločnosti.

V každom prípade – oba podniky sa výrazne zhoršili v ukazovateľoch predikcie finančného zdravia, najmä v indexe bonity, ale aj v ďalších. Zároveň je potrebné zvýrazniť zistenie, že autorka analyzovala (mimo tohto materiálu) horeuvedené 4 podniky, 2 slovenské a 2 české. Pritom bolo zistené, že vždy po jednom českom a slovenskom cukrovare dosahujú rovnaké výsledky, takže rozdiel nie je markantný (2 podniky – jeden slovenský a jeden český sa v prípade využitia metódy súčtu poradí umiestnili rovnako, tak isto ako aj ďalšie 2 – jeden slovenský a jeden český.) Tieto výsledky sú súčasťou budúcej práce autorky súvisiacej s predikciou finančného zdravia slovenských a českých cukrovarov.

## **5 Záver**

Situácia v slovenských cukrovaroch sa dlhodobo podceňovala, dva cukrovary, ktoré tu fungujú, sa považovali finančne za stabilné. Dlhodobo však toto kedysi tradičné obdobie bolo zanedbávané, chýba podpora pestovateľov cukrovej repy, ako aj podpora cukrovarov. Autorka sa v ďalších vedeckých článkoch plánuje venovať práve aktuálnosti danej témy vzhľadom na výsledky vykázané skúmanými cukrovarmi. Zároveň by bolo vhodné venovať pozornosť znižovaniu výrobných nákladov, zvyšovaniu efektívnosti výroby a investíciám. Okrem toho, samozrejme, je nevyhnutné analyzovať aj kvalite manažmentu a ďalším soft skills.

## **Použitá literatúra (References)**

Benešová, I. et al (2015): European Sugar Market – Impact of Quoto System. *Acta Univ. Agriculturae et silviculturae Mendeliana Brunensis*, 63, 2015, s. 1925-1834.

Knápková, A. et al (2013): *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*, 2. Vyd. Praha: Grada, 2013, 236 str., ISBN 978-80-247-4456-8.

## **Contact**

**Elena Moravčíková**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikových financií

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: elena.moravcikova@euba.sk

## **Sustainability of competitive advantages and innovation in small and medium-sized enterprises**

**Emília Papulová**

### **Abstract**

*The submitted paper deals with issues of innovation to support competitiveness in small and medium-sized enterprises. Its purpose is to highlight the importance of strategic approach to innovation and the formation and development of key factors for competitiveness of enterprises. Innovation is a major challenge for SMEs, who see it as an important opportunity to build sustainable competitive advantages and promote business success. The goal of this paper is to deal with strategic approach to innovation and, based on research results to present some findings on how to promote the sustainability of competitive advantages and competitiveness of SMEs based on innovation.*

**JEL Classification:** L 10, M 11, M 21

**Key words:** innovation, strategic approach to innovation, competitiveness, sustainable competitive advantages, competitiveness in small and medium-sized enterprises

### **1. Introduction**

Innovation affects everyday life, not only today but also future conditions in society. In their complexity, innovation is a dynamic, systematic and developmental process that involves the creation of new ideas and their practical implementation. The result of this process is a positive change that is oriented towards filling the needs of society and improving the whole reproductive process (Čimo, Mariáš, 1994).

Nowadays, creativity and innovation are not only important theoretical concepts, but they become a necessity for businesses that want to succeed in today's rapidly changing and difficult to predict environment. The pace of ongoing changes is steadily increasing, which for some is a constant threat and raises concerns for the future. For others, this trend is constantly creating new opportunities and providing space to create new strategies (Papula, Papulová, 2013).

An effort of enterprises for creating and developing innovation and application of innovation changes presents one of the key factors leading to their performance and competitiveness. Small and medium-sized enterprises that have an ability to develop innovativeness and are successful in innovation activities can be better prepared for using opportunities in the market and improving their performance. These companies can innovate, reduce costs, implement new machines and technologies, prepare and produce products and services and can much better adapt for changes than competitors. From this view, enterprises need to adopt innovation and innovation changes as strategic element for the companies.

### **2. Theoretical Framework**

#### **2.1 Strategic Approach to Generation of Competitive Advantages**

Although in practice, we see the perception of innovation as a realization of a casual idea, in most cases innovation is the result of a purposefully managed process.

The process of innovation begins with identifying opportunities. Subsequently, the company proceeds to evaluate the potential of opportunities and to decide on its possible use. After identifying opportunities and analyzing the effects and risks, innovators must not forget to manage the innovation process. The next steps are the generation of ideas and their



elaboration. After selecting and elaborating the topic, the resources necessary for its implementation are allocated. This is where real concept development begins and the innovation process blends with the product development process. Many innovators are already trying to get feedback from customers at this step, and then carry out a follow-up review. The better a business understands the innovation process, the more effective it becomes in implementing innovations that promote sustainable growth. Innovations are thus closely linked to management (Drucker, 1993).

Small and medium-sized enterprises and their effort to be more competitive is not viewed as imagination in the short-term period. This idea is aimed at the future and is based on overcoming conservative thinking. An effort is to understand future trends and discovering qualitative changes in the environment. This idea can become a driving force for all the time of existence of an organization. We understand this idea as a vision of the organization. Vision is translated into a mission of the organization and strategic goals are set to fulfil the formulated vision. In this connection, strategy means the way how organization wants to achieve defined goals and objectives (Papula et al., 2014).

For success of small and medium-sized enterprises is very important to prepare adequate strategy that presents preparation for the future. From this view, strategy is based on forecasting the future development, possible opportunities and risks from external environment and is focused on providing effective internal changes. Strategy means responsible preparation for the future with reason to provide long-term success. Ambition of companies to gain long-term success has developed demand to the theory and practice of finding approaches to creation of strategies. The purpose to develop strategy is not only its importance for an organization. The reason is to penetrate the whole organization, effects thinking and all activities of individuals towards filling and achieving strategic goals (Papula, 2005).

Strategy is developed in the whole system of planning with purpose to transform strategic direction and goals to specific tasks for departments, teams and individuals. System of planning is based on dialog following vertical and horizontal lines of management and finding alternative ways for achieving long-term goals. In this logical process is planning as a part of implementation of strategy.

Analysis of external and internal environment creates the basis for developing strategy and competitive advantages of organization. An essential model of environment is presented by K. Ohmae (Ohmae, 1976). Model presented as 3 C model is created by three key elements of environment as company, customer and competitors. Model presents that the core of competitive strategy is going out from requirements of customers. The effort of company is to satisfy requirements of customers through strength of companies and at the same time through differences from competition. This is the way for creating competitive advantage by integration of all elements into strategic triangles.

From the view of external environment challenges can arise from macro environment. Macro environment is one component of external environment. It consists of lot of factors that affect political, legal, economic, social, technical trends and trends of innovations. All these trends can affect activities of business subjects (Sedlák, 2012).

Opportunities in external environment can be also affected by interactive environment composed by subjects that can affect companies even are not part of the same industry. Subjects of interactive environment can influence a lot of other subjects regardless of specific industry (Papula et al., 2014). Interactive environment involves financial institutions, shareholders, universities, communities, unions, media and associations. All subjects of interactive environment are viewed as potential partners. From aspects of own strategy, is very important

to choose adequate behavior of our organization focused on developing partnership to support our purpose and goals.

Business chances of small and medium-sized enterprises are directly affected by industry and situation on the markets in which businesses operate. Examination of industry environment is focused on understanding of forces influencing industry. Analysis of industry is important not only for subjects operating in the industry, but also for subjects considering the entrance to the industry.

Based on examination of external environment can be presented opportunities and risks existed and expected from the development of environment. They are impulse for analysis of internal environment. Examination of internal environment is focused on analysis of internal potential of small and medium-sized enterprises and on developing adequate response to generation and sustainability of their competitiveness.

From the view of the overall view of the evolution of examination of the external environment, the following can be noted (Papula et al., 2019):

- The basic motive that leads managers to make examination of the external environment is to show opportunities that can be used to benefit the business's success, but also to identify potential threats to prepare for their overcoming.
- Initially, managers focused on exploring the industry's environment, and assessing their position in the industry and how to improve it. Later on, the wider perceived microenvironment became important, giving the opportunity to gain competitive advantages for competition in the sector through the creation of partnerships.
- Recent trends lead managers to focus on examination of the macro environment, where new opportunities are constantly emerging, as well as threats that give the opportunity to overtake others in thinking and, rather than others, expose the effects of factors from this layer in the environment. In addition, trends can be observed in which, in addition to the original rational and logical thinking, strategic thinking is increasingly being applied to thinking in advance, in perspective and in context.

For small and medium-sized enterprises strategy implies proper preparation on a future. It is based on forecast of future trends and evolution; prediction of opportunities and threats expected from external environment and is focused on providing adequate internal changes. Strategy means well-considered preparing for the future with effort to generate competitive advantage and achieving long-term success (Papula et al., 2014).

From this view, strategic approach is highly important element supporting organizational success. The need to know what the business is about, what it is trying to achieve and which way it is headed is influencing the effectiveness in the firm. The ability of an enterprise to manage innovation change is closely linked to its ability to plan, design and effectively implement various types of innovation change.

## **2.2 Innovation in Context of Sustainable of Competitive Advantages**

In order to remain competitive in the marketplace, businesses need to respond in time and respond to the needs of these changes and to innovate. Innovation can be seen as an introduction of a new type of a product, as existing product with new characteristics, as an application of a new production process, as an opening a new market, as an obtaining new sources of raw material, or as an development of new system of production. In current situation, if businesses want to remain competitive on the market, they need to respond to changes in the environment in a timely manner. It means the needs for changes and thus innovation is arising.

Innovation is the result of a systematic process. The innovation process begins with identification of an opportunity. Subsequently, the company makes the evaluation of the opportunity potential and makes the decision about its possible use. After identifying the opportunity and analyzing its effects and risks, innovators must not forget to manage innovation process in order to develop competitiveness. In connection with dynamic and highly competitive environment, the innovation process should have continuous character with aim of for ever improvement of the company.

One of pioneers dealing with issues of competitive advantages and success of organization is H. Chung presenting concept with three key factors of success, as strategy considering external and internal aspects, human resources and operational systems in organization. (Chung, 1987). K. Nagel furthermore deals with issues of long-term success and defines next three factors: strategic oriented organization, style of leaderships and orientation on customer. (Nagel, 1991). These views are starting points or the basis for examination of approaches and developing concepts about generation of long-term competitive advantages.

In small and medium-sized enterprises strategic approach to change should be seen as the whole process in which top management not only prepares but also implements strategies aimed at achieving the objectives set in accordance with the internal resources of the company and the external environment and in order to ensure the overall prosperity and success of small and medium-sized enterprises operating in the dynamic market. Very important role in increasing companies' performance plays a well-chosen strategy and success is determined by the ability of companies strategically manage the innovation and changes.

The key to gaining an inimitable competitive advantage lies in innovative changes based on creating something new. They present the potential to attract customers' interest and ensure a better market position for the business.

Management of innovative changes involves the whole process leading from the current state to the new state. This process can take place as a process based on a planned approach. Planning a change implies understanding the need for a change, preparing the situation in a company for a change, defining objectives and parameters of the future desirable state as well as the sequence of steps in this process to achieve expectations. The advantage of this planned approach is that for enterprises it presents a methodological view of the process of innovation and change.

Dynamic and ever-changing business environment is associated with uncertainty what does not always allow this planned approach to performing innovations. Uncertain situation often requires understand the whole situation in the environment and complexity of the problem within this situation. In order to handle innovation and innovation changes, it is very important to integrate into this process such factors as development of people, motivation and leadership, organizational structure, communication and corporate culture like soft factors and so to support effectiveness of innovation change.

From the view of small and medium-sized enterprises it is very important to capture signals of fundamental change in time. Innovative companies often do not have a hierarchical structure. They have flexible structure and opened access to innovation and innovation activities, where everyone can contribute to creating something new through innovative approaches. In such innovative businesses, it is needed from every employee to think about the future in business, and so participate in creating new ideas.

For success of small and medium-sized enterprises is very important to create the environment and processes that stimulate employees' enthusiasm and motivation for innovation. Top managers of such companies put high priority on innovation, understand the need for

innovation change, change business culture, and develop a creative and opened atmosphere. The main driver of innovation change is the human factor and his creativity and initiative approach. In order to make successful change, managers need to support people, and develop an innovative culture in an enterprise.

In the company innovation and innovation process should have a permanent nature with purpose of continual improvement. All employees should be involved into the innovation process, which should also be facilitated by free access to information, feedback and collective spirit.

In small and medium-sized enterprises plays very important role a well-chosen strategy pursuing innovation. Also important are abilities of enterprises to innovate and manage innovation changes. At the same time, it is necessary to integrate all this activity into the whole management system and managerial functions, such as planning, organizing, staffing, leading and controlling what can determine improved performance of small and medium-sized enterprises. In the context of strategic approach and strategic management, the management of innovation changes in small and medium-sized enterprises should also take place.

What enterprises today have in common is that they operate in a dynamic environment that is marked by several trends and changes. The flexibility of small and medium-sized enterprises, the use of knowledge and experiences and the learning of enterprises support the readiness of enterprises to create new products and services, implement new procedure and methods of work, new practices, better respond to customer requirements and the market situation.

### **Goal and Methodology**

The goal of this paper is to deal with innovation, strategic approach to innovation and, based on research results present some findings on how to promote the sustainability of competitive advantages and the competitiveness of SMEs based on innovation. The submitted paper presents and develops findings obtained by author within elaboration of dissertation thesis, diploma thesis and own examination of author.

The framework for examination is based on evaluation of theoretical knowledge in the field of innovation, innovation changes and strategic approach to generation of sustainability of competitiveness in small and medium-sized enterprises. Theoretical framework of knowledge creates the basis for providing empirical research with evaluation of findings and formation of conclusions. Based on analyses and examination will be presented findings about current state in management of innovation and innovation changes in small and medium-sized enterprises.

### **3. Results and Discussion**

The framework for examination is based on evaluation of theoretical knowledge in the field of innovation and innovation changes as well as management of innovation changes focused on small and medium-sized enterprises. Theoretical knowledge creates the basis for providing empirical research with evaluation of findings and formation of conclusions. Based on analyses and examination will be presented findings about current state in management of innovation changes in small and medium-sized enterprises

The empirical research and analysis provided by the questionnaire survey was focused on examination:

#### **A. What are the main reasons for innovation in small and medium-sized enterprises**

From the view of perception of the main reasons leading to innovation and innovative changes in small and medium-sized enterprises, can be appreciated:

- *process optimization* was presented by 24.4% of small and medium-sized enterprises

- *cost optimization*, the intention to optimize costs through innovation was represented by 31.1% of small and medium-sized enterprises
- *operational risk mitigation* as presented by 11.6% of enterprises
- *increase in revenues* was presented by up to 31.1% of enterprises
- *market penetration* was reported 12.2% of small and medium-sized enterprises as the main reason for the implementation of innovative change
- *increase in market share* was reported by 15.9% of small and medium-sized enterprises reported as the main aspect for making innovative change.

## **B. What tools can be applied to support innovation and sustainable competitive advantages**

The results of survey present the findings that 95% of SMEs put the importance to innovation in creating competitive advantages. At the same time, 5.8% of the companies surveyed consider this as a top priority, 32.61% of enterprises ranked in the top 5 priorities and 14.49% of enterprises surveyed is in the top 10 priorities.

With intention to make examination of innovation activities in small and medium-sized enterprises, is used following view of innovation in which innovation is perceived as (Synek, 2007):

1. *Product innovations*, that represent changes in products or services provided. It may be the introduction of new or significantly improved products.
2. *Process innovations*, that represent the introduction of a new or improved production process. They include new or improved supply and distribution systems, as well as significant changes in techniques, equipment or software.
3. *Marketing innovations* as changes in marketing. They relate to the introduction of a new marketing method, including substantial changes in product design or packaging, product placement or promotion.
4. *Organizational innovations* present the introduction of new organizational methods in business practices, in business processes, in the organization of jobs and external relations.

Innovation contributes to the performance and competitiveness of small and medium-sized enterprises in several ways. Exploratory studies have shown a strong correlation between new products and market performance. New products help to keep market shares and increase market profitability. For new products, sales growth is based not only on the ability to offer lower prices, but also on a range of non-price factors such as design, quality, and the ability to customize products to customer needs.

Although new products are often seen as the main innovations in the market, process innovations also play a strategic role in the enterprises. An important source of competitive advantage can be the ability to do something better than others. One of the main reasons for the competitiveness of small and medium-sized enterprises in highly competitive global markets that is high in complexity of what they produce and hence the big barriers for other businesses to overcome these markets. (Tidd, Bessant, Pavitt 2007).

Innovation is a specific tool for entrepreneurs. They are the means by which changes are used as opportunities for doing business in a different area or providing different services. Enterprises and entrepreneurs need to seek sources of innovation, that is, changes and their symptoms that signal opportunities for successful innovation (Drucker, 1993).

Innovation plays a key role in achieving entrepreneurial excellence. Innovation today has a wider meaning than a result of scientific and technological development. They are a social and

technical phenomenon, and today's management task is to ensure the necessary level of competitiveness, which in the current dynamic environment requires a focus from productivity and cost to quality and innovation. The growth and sustainability of competitiveness has become the most important task for small and medium-sized enterprises, as competitiveness is perceived as very important condition for results and prosperity at all levels.

In general, competitiveness is understood to be the ability of enterprises, industries or regions to generate high levels of income. In the context of innovation, it represents a new way of using existing business resources to acquire new business opportunities, or to look for new ways to increase revenue from business activities. The economic contribution driven by innovation is becoming an important growth factor in advanced economies. Innovation has potential to support productivity growth and is a significant determinant of competitiveness and, in the long term, competitiveness depends mainly on the level of innovation. As stated by several authors, based on these facts, we can say that innovation is a process of constant change and thus a source of competitive advantage (Jáč, Rydvaldová, Žižka, 2005).

The role of strategy is to create competitive advantage. From this view it is necessary to create an infrastructure that promotes small and medium-sized enterprise knowledge and education, the creation of knowledge resulting from innovation. Small and medium-sized enterprises need to innovate in order to survive, and a successful business needs to create, manage, and implement innovative changes correctly, because what distinguishes successful business innovators from their competitors is their ability to create mechanisms that support innovation and innovation changes in enterprises.

Based on findings, the competitive advantages which companies perceive as sustainable competitive advantages we can include (Sedlák, 2012):

1. The quality of products that companies perceive through references, certificates, reliability, trust, experiences that quality brings. Essentially, it is the ability to consistently meet customer requirements.
2. Uniqueness presented by a generally recognized brand. This is perceived by companies immediately after the quality of the products and about 58% of the respondents attribute its importance to them.
3. Consequently, it takes over of a decisive market share. The dominant market position creates space for profitability and does not force the company into significant price competitions. About half of the companies surveyed attach importance to it.
4. The dependence of as many entities on our business as possible is based on market share and is attributed to its importance by about a third of the companies surveyed.
5. Least respondents perceive price as a sustainable competitive advantage. The favorable price is given by economies of scale, sophisticated processes and an experienced team.

### **C. What aspects are important in small and medium-sized enterprises to support the implementation of innovation and competitive advantages**

Examination focused on the main aspects that are important for the introduction of innovation change has shown that very important areas are the relationships with customers and the development of staff skills. Behind them was the area of research and development of products and services, technology and marketing. Subsequently, very important is the area of organizational structure, production area and purchasing area.

The main impulse for innovation is customer and its needs and expectations. Therefore, it is important in the process of managing innovation change to develop innovations based on examination of trends in order to prepare and implement innovative changes.

Very important aspect for implementation of innovation changes present human resources. Human resource development is a process of increasing people's knowledge, skills and capabilities. Human resource development plays an important role in promoting innovation. Innovation is important in two major aspects, both radical development and further small-scale changes.

Innovation through human resource development is starting already in the selection phase of human resource management, where people with high innovation capabilities need to be identified. From this view, it is important to have people who can think beyond the stereotypes so that these organizations can benefit from innovation. In order to recruit people for innovation, we need to find out if they are opened and willing to accept new ideas and bring success.

Situation in the environment is characterized by phenomena such as globalization and changing customer and investor demands and ever-increasing competition in the markets. In order to make innovation in practice, managers must support the spirit of innovative culture in business. The ability to create, protect and build an organizational culture is a crucial part of human resource development. Creating an innovative culture is very complex process that needs to be done from the highest level downwards. A key element in implementing innovation through human resource development is to create an adequate learning system.

Management of innovation needs to be integrated into the entire management system and its functions, such as planning, organizing, staffing, leading and controlling. The company's focus on long-term success is based on predicting the future, preparing for the future, and building positions that will guarantee success in the future. The long-term success of the business and its management has therefore to be based on the application of strategic thinking.

In context of strategic thinking as forward-looking thinking, thinking in relations, have to be developed also management of innovation changes. Innovation-based solutions should be a part of strategies of small and medium-sized enterprises. In the process of making a strategy, the business makes decision whether to compete only on the basis of individual approach with the appropriate strategy and tactics.

Another way how to prepare for the future is to multiply their strengths and opportunities by creating strategic partnerships and alliances. It means mutually beneficial cooperation to support their strategic interests by co-ordinating activities that result in meeting the strategic interests and goals of strategic partners. Strategic partnerships can create businesses within the same industry as well as businesses from different sectors and trade unions. Strategic partnerships based on such a synergy effect create the possibility of gaining a competitive advantage and gaining it much sooner and easier than trying to build that position alone. (Papula et al., 2014).

## **Conclusion**

Innovation and management of innovation changes is currently a continuous process. The purpose of small and medium-sized enterprises should be to constantly respond to them with the aim of improving the efficiency and competitiveness of enterprises. This requires a clear vision that indicates the direction in which innovation activity is to move and develop the vision into an effective strategy. Innovative changes should be a part of the strategic approach of enterprises. Innovation change management needs to be integrated into the whole management system of the company and supported by management functions. Managing innovation change in SMEs also needs to be aligned with particularities of these businesses and the conditions in which they operate. Finally, it is the need for strategic thinking in order to prepare small and medium-sized enterprises for the future, and through innovation and change management, to build competitive advantages for businesses.

### **Acknowledgement**

Article is a part of solving the project VEGA č. 1/0109/17 Innovative approaches to management and their influence on competitiveness and success of enterprises under conditions of getting global economy, of 100 %.

Článok je súčasťou riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/0109/17 Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky, v rozsahu 100 %.

### **References**

Brown, T. 2008. Design Thinking. In: Harvard Business review. 2008, roč. 86, č. 6, s. 85-92. ISSN 1604-9705.

Čimo, J., Mariaš, M. 1994. Inovácie a stratégia firmy. Bratislava : EU v Bratislave, 1994. 127 s. ISBN 80-225-0595-1.

Chung, K. H. 1987. Management Critical Success Factors. Boston : Allyn and Bacon 1987.

Drucker, P. F. 1993. Inovace a podnikavost: Praxe a principy. Preklad: Meldek, P. Praha : Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.

Drucker, P. F. 1994. Řízení v turbulentní době. Praha : Management Press, 1994. 211 s. ISBN 80-7261-010-4.

Gajdošíková, K. 2016. Manažment procesu inovačných zmien v malých a stredných podnikoch. Dizertačná práca. Bratislava : EU FPM, 2016. 174 s.

Jáč, I., Rydvaldová, P., Žižka, M. 2005. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.

Nagel, K. 1991. The 6 Keys to Company Success. München : Verlag Moderne Industrie, 1991. ISBN 18-790-5552.

Ohmae, K. 1976. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. McGraw-Hill 1982, s. 92-94.

Osuská, G. 2019. Inovativnosť na podporu konkurencieschopnosti malého alebo stredného podniku. Bakalárska práca. Bratislava : EU v Bratislave, 2019. 61 s.

Papula, J. 2005. Manažment intelektuálneho kapitálu. In: Zborník príspevkov vedeckej konferencie na tému: Manažment ľudského potenciálu v podniku. Žilina: EDIS 2005, s. 137-141.

Papula, J., Papulová, Z. 2013. Kreativita a inovácie ako aktuálny imperatív stratégií podnikov. In: Zborník príspevkov vedeckej konferencie na tému: Trendy v podnikaní 2013. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2013. - ISBN 978-80-261-0321-9. - nestr. [6 s.] [online]



Papula, J., Papulová, Z., Papula, J. 2014. Konkurenčné stratégie. Tradičné prístupy vs. nové pohľady. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 172 s. ISBN 978-80-8168-011-3.

Papula, J., Papulová, Z., Papula, J. 2019. Strategický manažment. Aktuálny concept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť. Praha : Wolters Kluwer, 2019. 320 s. ISBN 978-80-7598-535-4.

Papulová, E., Gajdošíková, K. 2015. Ľudský faktor v riadení procesu podnikových zmien. In: Ekonomika, financie a manažment podniku IX. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 8 s. ISBN 978-80-225-4145-9.

Papulová, E., Sedlák, B. 2013. Strategic Approach for the Support of Competitiveness of Organization. In: Comenius Management Review. 2013, č. 1, s. 46-55. ISSN 1337-6721.

Sedlák, B. 2012. Uplatnenie koncepcie dlhodobej udržateľnosti konkurenčných výhod v stratégii firiem. Dizertačná práca. Bratislava : FM UK, 2012.

Synek, M. a kol. 2007. Manažerská ekonomika. Praha : Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2007. Řízení inovací. Brno : Computer Press, 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.

Vavrincík, P., Dugas, J., Ferencz, V. 2011. Základy manažmentu inovácií. Bratislava: Ekonóm, 2011. 164 s. ISBN 978-80-225-3184-9.

Weber, J. 2013. Podnikání malé a střední firmy. Grada : Praha, 2013. 214 s. ISBN 978-80-261-0268-7.

## Contact

**doc. Ing. Emília Papulová, PhD.**  
University of Economics in Bratislava  
Faculty of Business Management  
Department of Management  
Dolnozemska 1  
852 35 Bratislava  
Slovak republic  
e-mail: papulova@euba.sk

## **Nové možnosti financovania malých a stredných podnikov New Financing Opportunities for Small and Medium-Sized Companies**

**Petra Polečová**

### **Abstract**

*Small and medium-sized enterprises face a number of disadvantages against large enterprises, including the way they obtain funding. These companies do not have to rely solely on standard financial sources to select funding. They can choose also from a wide range of alternative sources of financing. These sources are not yet known and used to a lesser extent in our market, but nevertheless allow companies to start their business with the help of investors who, in addition to cash, have important experience and contacts that can help entrepreneurs to lead and develop their business. Gradually, these sources gain the trust of an increasing number of companies because they offer interesting opportunities for their growth. The aim of the paper is to characterize new ways of financing companies and to review the current state of use of these sources in Slovak companies.*

**JEL classification:** G 11, G 24

**Keywords:** venture capital, business angels, crowdfunding

### **1 Úvod**

Malé a stredné podniky (ďalej „MSP“) sú základom trhového hospodárstva každej krajiny. Pre MSP znamená úspech „prežitie“ podniku v podnikateľskom prostredí, v ktorom pôsobí. Oproti veľkým podnikom a zahraničnej konkurencii sa stretávajú s radom nevýhod a ťažším postavením na trhu. Väčšinou sa jedná o právnu úpravu podnikania, namáhavejší prístup k úveru, nedostatok manažérskej podpory a pod. Najväčším problémom je práve horší prístup k úverom, pretože banky považujú tieto podniky za viac rizikové a málo výnosné. Jednou z možností pre financovanie podnikov sú práve alternatívne zdroje financovania, ktoré je možné využiť, ak podnik nemá dostatok interných zdrojov alebo má zhoršený prístup k úverom.

#### **1.1 Alternatívne zdroje financovania**

Za alternatívne cudzie zdroje sa považujú tie, ktoré sa na trhu využívajú v menšom množstve, nakoľko podniky o nich nemajú dostatok informácií. Alternatívne financovanie definuje Segal (2016) ako financovanie z iných zdrojov ako z bánk alebo akciových a dlhopisových trhov. Zdôrazňuje sa aj priame spojenie podnikov s ich investormi, často prostredníctvom online platforiem. Poskytovateľmi takýchto zdrojov sú najčastejšie individuálni investori alebo nebankové spoločnosti. Aj keď sú alternatívne zdroje financovania neobvyklé, tak si postupne získavajú dôveru čoraz väčšieho množstva podnikateľov. Z tohto dôvodu začali vznikať tiež špecializované inštitúcie ako napr. Slovenská asociácia rizikového kapitálu alebo Klub podnikateľských anjelov Slovenska, ktoré sa snažia zvyšovať povedomie o takýchto možnostiach financovania.

Alternatívne financovanie poskytuje najmä malým a začínajúcim podnikom prístup k finančným zdrojom, ktoré by inak nezískali. Okrem toho alternatívni veritelia väčšinou poskytujú nižšie úrokové sadzby ako tradičné finančné inštitúcie, keďže majú k dispozícii komplexnejší profil podnikov.

Nevýhodou je najmä vyššie riziko straty, nakoľko často sa ponúka vyššia potenciálna návratnosť. Existuje vyššia pravdepodobnosť, že investori stratia časť svojho kapitálu alebo

dokonca všetok svoj kapitál. Okrem toho, keďže ide o zdroje, ktoré sa používajú v menšej miere nie sú tak jasne regulované ako v prípade napríklad bankových úverov.

Medzi alternatívne zdroje zaraďujeme najmä rizikový kapitál, private equity, business angels, crowdfunding alebo mezanínový kapitál.

### *1.1.1 Rizikový kapitál*

Pri zakladaní podniku a jeho počiatocnom rozvoji je prístup k finančným zdrojom najt'ažší. Dôvodom je najmä vysoké riziko neúspechu podnikov, nedostatočná bonita alebo záruky na úver. Tento problém sa týka najmä malých a stredných podnikov, ktoré sú inovačné a majú predpoklady rastu, ale ich aktivity si vyžadujú vysoké kapitálové investície s čím je spojené aj vysoké riziko. Preto takéto podniky využívajú možnosť financovania prostredníctvom rizikového kapitálu.

Private equity ako aj rizikový kapitál predstavujú vklad do základného imania podnikov, pričom cieľom investorov je získať podiel v danom podniku. Rizikový kapitál sa prednostne zameriava na investovanie do začínajúcich podnikov ako predštartovacie alebo štartovacie financovanie, zatiaľ, čo private equity sa skôr využíva na ďalší rozvoj podniku alebo akvizíciu spoločnosti. Rizikový kapitál je teda podskupinou private equity.

Rizikový kapitál definujeme ako kapitál vstupujúci do malých a stredných podnikov s cieľom získať vlastnícky podiel v podniku realizujúcom perspektívny, aj keď rizikový projekt (Fetisovová et al. 2014).

Rozlišujeme rôzne druhy rizikového kapitálu od základných druhov ako je predštartovacie, štartovacie a rozvojové financovanie až po záchranné financovanie, financovanie akvizícií či manažérske odkúpenia. Rizikový kapitál neostáva v podniku nastálo. Po určitom čase dochádza k jeho vystúpeniu prostredníctvom odkúpenia podielu alebo predajom podielu inej spoločnosti. Investormi môžu byť neinštitucionálni investori ako sú rôzne súkromné osoby alebo inštitucionálni investori, ktorými sú banky alebo poisťovne.

Freňáková (2011) uvádza, že hlavným cieľom rizikového kapitálu je umožniť začínajúcim, či perspektívnym malým a stredným podnikom zrealizovať svoj nápad a stať sa dobre fungujúcim a prosperujúcim podnikom.

Okrem finančných výhod v podobe získania potrebného kapitálu poskytuje rizikový kapitál pre podniky aj benefity nefinančného charakteru. Sem môžeme zaradiť napríklad dlhodobú podporu zo strany investora, využívanie jeho vedomostí, zručností či kontaktov, čím podnik nadobúda manažérske návyky potrebné na riadenie firmy. Okrem toho dochádza k rozloženiu rizika medzi podnik a fondy rizikového kapitálu. Na druhej strane sa s rizikovým kapitálom spája aj množstvo nevýhod. Podnikatelia sa obávajú najmä čiastočnej straty kontroly nad podnikom nakoľko dochádza k rozšíreniu počtu vlastníkov, môže dôjsť k úniku citlivých informácií a tiež neexistujú legislatívne normy, ktoré by upravovali financovanie pomocou rizikového kapitálu.

Fondy rizikového kapitálu na Slovensku združuje Národný holdingový fond. V súčasnosti obsahuje tri základné fondy, a to Slovenský rozvojový fond, Slovenský rastový kapitálový fond a Fond inovácií a technológií.

### *1.1.2 Podnikateľskí anjeli*

Podnikateľskí anjeli sú akreditovaní jednotlivci, ktorí investujú svoj vlastný osobný kapitál do mladých podnikov. Anjeli sú často bývalí podnikatelia, ktorí sa snažia financovať a pridávať hodnotu/usmernenie pre spoločnosti, do ktorých investujú v oblasti ich odbornosti (Drover et al., 2017).

Cieľom investorov je pomôcť podnikom uspieť s podnikateľským nápadom a zapojiť sa do projektu tým, že pôsobia ako mentori a okrem peňazí poskytujú aj svoje skúsenosti či kontakty. Investujú svoj čas a poskytujú pripojenia k väčšej sieti, aby pomohli podnikateľom. Takýto kapitál môže pomôcť podnikom rozvíjať sa na životaschopnú spoločnosť alebo poskytnúť základ na začatie výroby nového výrobku alebo služby.

Podnikateľskí anjeli sa dajú ľahko odlíšiť od iných typov investorov nakoľko do podniku vkladajú svoje vlastné peniaze, robia vlastné investičné rozhodnutia, investujú podľa životaschopnosti podniku a ich cieľom je dosiahnuť návratnosť investícií.

Existujú rôzne typy podnikateľských anjelov. Môžu byť pridružení k podniku ako napr. dodávatelia, zákazníci alebo nepridružení, teda bez predchádzajúceho spojenia s podnikom.

Výhodou takéhoto typu financovania je menšie riziko ako v prípade úverového financovania, keďže v prípade zlyhania sa investovaný kapitál nemusí splácať. Nevyžaduje sa splácanie mesačných splátok, ale investor získava podiel na zisku spoločnosti. Naopak nevýhodou je strata kontroly nad podnikom.

Pretože ide v prípade podnikateľských anjelov o individuálnych investorov, združujú sa často do tzv. sietí podnikateľských anjelov s cieľom efektívnejšieho prístupu k informáciám a racionálnejšieho investovania kapitálu (Veber et al., 2012). Na Slovensku ide o Klub podnikateľských anjelov Slovenska. Ide o prvú sieť anjelov na Slovensku, ktorá funguje od roku 2011. Jej cieľom je najmä sieťovanie investorov, aktívne vyhľadávanie vhodných projektov či organizácia rôznych informačných fór.

### *1.1.3 Crowdfunding*

Crowdfunding predstavuje podľa Cumminga (2012) priame získavanie finančnej pomoci od širokej verejnosti prostredníctvom internetu, namiesto oslovenie finančných investorov. Táto technika umožňuje hľadať kapitál pre investície na konkrétny projekt ako aj na zakladanie nových podnikov. Využíva teda kolektívne úsilie veľkej skupiny online cez sociálne médiá a platformy crowdfundingu, ktoré umožňujú väčší dosah a zviditeľnenie.

Tento spôsob financovania pomáha podnikom získať viac možností ako rozvíjať svoje podnikanie. Podnik môže investorom za ich finančné prostriedky ponúknuť nový produkt alebo službu, splátky alebo podiel na zisku. Existuje teda veľa typov crowdfundingu, (darcovský model, dlhový model, model vlastného imania, model založený na odmenách a mnohé ďalšie), z ktorých každý má svoje výhody a nevýhody.

Vo všeobecnosti patrí medzi výhody crowdfundingu najmä jeho dostupnosť. Okrem toho dochádza k redukcii nákladov. Golić (2013) uvádza, že prispievatelia neznižujú svojimi príspevkami len náklady na daný projekt, ale taktiež znižujú dĺžku vývoja projektu a vo finále je projekt na trhu lepšie prijatý. Nevyžaduje si žiadnu osobitnú kvalifikáciu, nie je potrebný podnikateľský plán, takže dá sa vytvoriť úplne od nuly. Nevýhodou je najmä konkurencia, a preto je potrebné sa odlíšiť.

### *1.1.4 Mezanínový kapitál*

Mezanínový kapitál je hybridná forma vkladu do vlastného imania a dlhového financovania, z ktorého sa platia úroky. Ide o dlhodobý podriadený úver. Mezanínové spoločnosti aktívne nezasahujú do chodu podnikov, ale pomáhajú im pri naplňovaní stratégie.

Tento zdroj má charakter „kvázi kapitálu“, ktorý stojí na rozhraní medzi vstupom do základného imania a úverom. Používa sa na dočasné financovanie akvizícií a iných špeciálnych operácií predtým, ako sa transakcia dlhodobo bude financovať iným spôsobom (Slávik et al., 2015).

Poskytovatelia takéhoto kapitálu poskytujú spoločnostiam často aj strategickú pomoc, prinášajú im nové informácie a majú tiež veľa skúseností s maximalizáciou dlhodobej hodnoty. Mezanínové financovanie zvyšuje hodnotu akcií v držbe existujúcich akcionárov. Veritelia sú skôr dlhodobí investori a majiteľ podniku väčšinou nestráca úplnú kontrolu nad podnikom. Na druhej strane zabezpečenie takéhoto financovania je náročné, zdĺhavé a často drahšie.

Na Slovensku pôsobí 36 mezanínových poskytovateľov úverov.

## 2 Stav alternatívneho financovania na Slovensku

Alternatívne financovanie na Slovensku patrí stále k novým spôsobom financovania, preto sa využíva v menšej miere ako tradičné formy, čo môžeme vidieť aj na základe jeho stavu v posledných rokoch.

### 2.1 Rizikový kapitál

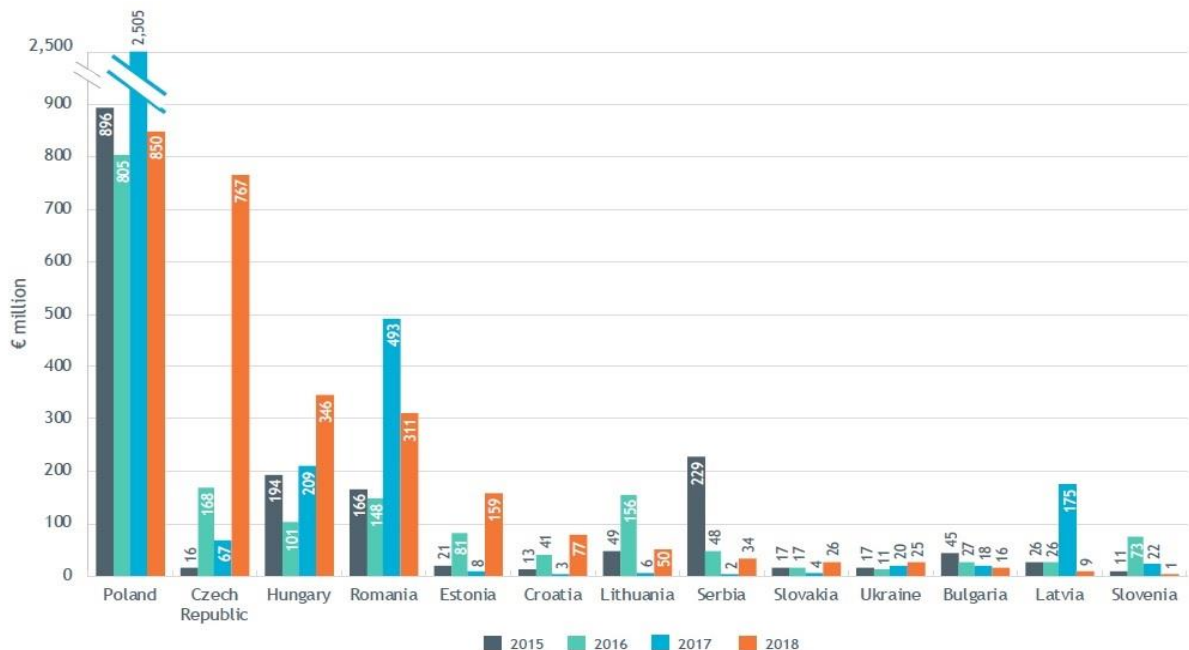
Rizikový kapitál na Slovensku má krátku históriu v porovnaní s bankovými úvermi, keďže sa začal rozvíjať až v 90. rokoch. Práve krátka história, nízka informovanosť a slabá pripravenosť firiem sú hlavnými dôvodmi zriedkavého využívania rizikového kapitálu na Slovensku.

Rozšírenie a zvýšenie povedomia o možnosti využívania rizikového kapitálu na Slovensku zastrešuje Slovenská asociácia private equity a rozvojového kapitálu – SLOVCA. Asociácia vznikla v roku 1995 na základe iniciatívy niekoľkých podnikov. SLOVCA každý rok organizuje konferenciu, ktorej cieľom je priblížiť podnikateľom možnosti alternatívneho financovania prostredníctvom private equity/rizikového kapitálu. Okrem teoretickej roviny predstavuje aj spoločnosti, v ktorých bol takýto spôsob financovania úspešný.

Invest Europe je najväčšie združenie poskytovateľov private equity a rizikového kapitálu na svete. Každoročne uskutočňuje analýzu a spracováva štatistiku využívania tohto spôsobu financovania v jednotlivých krajinách.

### Graf 1

Ročná hodnota investícií rizikového kapitálu v rokoch 2015-2018



Zdroj: Invest Europe. (2019). *Central and Eastern Europe Private Equity Statistics 2018*. [https://www.investeurope.eu/media/2630/ie\\_cee\\_report\\_2018\\_final.pdf](https://www.investeurope.eu/media/2630/ie_cee_report_2018_final.pdf), [accessed 21.11.2019].

Ako môžeme vidieť z grafu, Slovensko patrí medzi krajiny, ktoré využívajú rizikový kapitál najmenej. Zo sledovaných rokov bola najhoršia situácia v roku 2016, kedy objem investícií tvoril len 4 milióny €, naopak v roku 2018 sa situácia zlepšila a hodnota investícií sa zvýšila na 26 miliónov. Tieto hodnoty sú ale veľmi nízke, čo môžeme vidieť aj v porovnaní s Poľskom, ktorého hodnota investícií rizikového kapitálu je každý rok vyššia ako 800 miliónov €. Ak by sme sa pozreli na počet spoločností, do ktorých bolo investované tak hodnoty Slovenska patria opätovne k tým najnižším, nakoľko v roku 2016 bolo investované v 31 spoločnostiach, v roku 2017 dokonca iba v 4 a v roku 2018 sa počet zvýšil na 8 spoločností. Naproti tomu krajinou s najvyšším množstvom spoločností je Maďarsko, ktoré v roku 2018 investovalo v 191 spoločnostiach.

Štatistika Invest Europe (2019) ďalej ukazuje, že Slovensko sa nachádza na chvoste rebríčka v podiele rizikového kapitálu na HDP krajiny. Kým financovanie pomocou rizikového kapitálu tvorilo v roku 2017 0,005 % HDP, v roku 2018 to bolo 0,029 % HDP, čím sa Slovensko umiestnilo na treťom mieste od konca pred Ukrajinou a Slovinskom. Prvé tri miesta obsadili Nemecko (1,037 %), Holandsko (0,772 %) a Spojené kráľovstvo (0,698 %).

## 2.2 Podnikateľskí anjeli

EBAN – European business angels networks je nezisková organizácia, ktorá sa zameriava na investovanie v počiatočnej fáze podnikania. Zastrešuje podnikateľských anjelov, investorov rizikového kapitálu v počiatočnej fáze, elektronické platformy financovania a mnohé ďalšie. Každoročne vypracováva štatistiku európskeho trhu zameranú na počiatočné fázy financovania.

### Tabuľka 1

Štatistika anjelských investícií podľa krajín (vybrané krajiny)

Krajina	Počet business angels	Počet investícií	Celková hodnota business angels investícií (mil. €)		
			2017	2016	2015
<b>Slovensko</b>	88	1	1,8	2,1	1,7
<b>Maďarsko</b>	120	73	4,4	5,5	0
<b>Česko</b>	201	42	6,1	5	0
<b>Poľsko</b>	475	47	14,5	12,6	12,3
<b>Nemecko</b>	1 963	192	77	5	44
<b>Španielsko</b>	3 149	213	56,4	66	55
<b>Francúzsko</b>	5 000	509	63	42,7	42
<b>Spojené</b>	8 000	864	107,7	98	96

Zdroj: vlastné spracovanie podľa EBAN. (2018). *Statistics Compendium European Early Stage Market Statistics 2017*. <http://www.eban.org/wp-content/uploads/2018/07/EBAN-Statistics-Compendium-2017.pdf>, [accessed 21.11.2019].

Z tabuľky môžeme vidieť, že z krajín V4 dosahuje Slovensko najnižší podiel business angels investícií. Najvyššia hodnota investícií bola v roku 2016 v sume 2,1 milióna €, naopak v roku 2017 nastal pokles o 14,28 % na hodnotu 1,8 milióna €. Dôvodom je aj počet investícií, ktoré boli uskutočnené v týchto rokoch, kým v roku 2017 sa uskutočnila len 1 investícia, v roku 2016 ich bolo 21. Za Slovenskom sa už nachádzajú iba krajiny Chorvátsko, Cyprus, Kosovo, Montenegro a Macedónsko. Naopak najväčšie množstvo podnikateľských anjelov pôsobí v Spojenom kráľovstve takže aj celková hodnota investícií je v tejto krajine najvyššia

a v každom zo skúmaných rokov dosahuje hodnotu nad 96 miliónov €. Najčastejšie sú anjelské investície využívané v oblasti finančných technológií, informačno-komunikačných technológií a zdravotnej starostlivosti.

Ako uvádza EBAN (2018) v niektorých krajinách vlády vytvorili fondy pre počiatočné štádium s výhodnými podmienkami pre investovanie podnikateľských anjelov, čo ich prirodzene priťahuje, aby spoluinvestovali s týmito fondmi. V iných krajinách (napr. Neulogy na Slovensku) pomohli podnikateľskí anjeli vytvoriť fond pre počiatočnú fázu, do ktorého tiež spoluinvestujú.

Podnikateľských anjelov od investície najviac odrádzajú nereálne finančné projekcie, zlá analýza trhu a konkurencie ako aj nerealistický pohľad na podnikanie. Naopak podnikatelia vidia svoje chyby najmä v zlej prezentácii projektu alebo neúplnosti plánu. Investori tiež nemajú záujem o projekty, ktoré nie sú inovatívne, nie sú investične pripravené alebo sú len špekulatívneho charakteru.

### 2.3 Crowdfunding

Crowdfunding na Slovensku patrí k nováčikom v rámci európskeho priestoru. Väčšina projektov zo Slovenska hosťovala na medzinárodných platformách crowdfundingu. Slovenské platformy začali aktívne fungovať až okolo roku 2015, pričom dôvodom bolo najmä zložité politické a legislatívne prostredie.

European Crowdfunding Network (2018) uvádza, že v súčasnosti nie sú na Slovensku k dispozícii žiadne čísla pre crowdfundingové aktivity. Platformy možno rozdeliť do dvoch hlavných, čiastočne sa prekrývajúcich typov: platformy, ktoré sa usilujú o podporu filantropických, nekomerčných aktivít a platformy, ktoré sa zameriavajú na komerčné projekty vrátane technologických inovácií.

#### Tabuľka 2

##### Aktívne slovenské crowdfundingové platformy

Typ crowdfundingu	Názov	Webové sídlo platformy	
na báze darov	Ludia ľudom.sk	<a href="https://www.ludialudom.sk">https://www.ludialudom.sk</a>	
	ďakujeme.sme.sk	<a href="http://dakujeme.sme.sk">http://dakujeme.sme.sk</a>	
	Dobrá krajina	<a href="http://www.dobrakrajina.sk">http://www.dobrakrajina.sk</a>	
	Srdce pre deti	<a href="https://www.srdcepredeti.sk">https://www.srdcepredeti.sk</a>	
na báze odmeny	StartLab	<a href="https://www.startlab.sk">https://www.startlab.sk</a>	
	HitHit	<a href="https://www.hithit.com/">https://www.hithit.com/</a>	
na báze pôžičiek	P2P lending	Zinc Euro	<a href="https://www.zinceuro.sk">https://www.zinceuro.sk</a>
		Žltý melón	<a href="https://www.zltymelon.sk">https://www.zltymelon.sk</a>
		Maják	<a href="https://majak.sk/#/">https://majak.sk/#/</a>
	business lending	Finnest	<a href="https://www.finnest.com/sk">https://www.finnest.com/sk</a>
		Conda	<a href="https://www.conda.sk">https://www.conda.sk</a>
na báze majetkovej účasti	Crowdberry	<a href="https://www.crowdberry.sk">https://www.crowdberry.sk</a>	

Zdroj: Creative Industry Forum. (2018). *CF platformy*. <https://crowdfunding.ciforum.sk/platforms>, [accessed 21.11.2019].

Na Slovensku tak v súčasnosti pôsobí 12 platforiem, pričom najviac ich funguje na báze odmeny a na báze darov. Platforma ĽudiĽuďom.sk je zameraná na verejnosprospešné aktivity, pričom môže ísť o ľudí v núdzi, prírodu, vzdelávanie, ľudské práva a podobne. Srdce pre deti predstavuje platformu na pomoc deťom do 18 rokov, ktoré sa nachádzajú v ťažkej situácii. Dobrá krajina sa zase zameriava na chudobu, vzdelávanie a korupciu. Ďakujeme.sk poskytuje podporu pre deti a rodiny v ťažkých životných situáciách. Na báze odmeny fungujú dve platformy, a to StarLab a HitHit. Starlab slúži pre všeobecne prospešné projekty a je určený najmä dizajnérom, umelcom či startupistom. HitHit je platforma pre kreatívcov, napr. na vydávanie albumov, nakrúcanie filmov, vývoj softvérov a podobne. Na báze P2P lending fungujú platformy Zinc Euro, Žltý melón a Maják, cez ktoré je možné požičať finančné prostriedky konkrétnej osobe. Cez model business lending pôsobia platformy Finnest a Conda. Ponúkajú financovanie prostredníctvom poriadeneých pôžičiek. Platforma Crowdberry funguje na báze majetkovej účasti. Ide o equity investičnú platformu, ktorá umožňuje investorom investovať do firiem, spoluvlastniť ich a zhodnotiť svoj kapitál.

Na Slovensku neexistuje žiadna asociácia, ktorá by sa zameriavala profesionálne na crowdfunding. Práve na podporu rozvoja takéhoto typu financovania by bolo vhodné zavedenie kódexu správania pre platformy. Tieto kódexy fungujú vo viacerých krajinách a umožňujú transparentnejší rozvoj crowdfundingu.

### **3 Záver**

Alternatívne zdroje financovania sa na Slovensku využíva v oveľa menšej miere ako v ostatných krajinách. Hlavným dôvodom je neznalosť podnikateľov o takejto možnosti získania finančných prostriedkov. Takisto na strane ponuky existuje málo spoločností a fondov, ktoré poskytujú takýto spôsob financovania. Keďže ide o pomerne nové spôsoby financovania na našom území tak prevláda aj určitá konzervatívnosť slovenských podnikateľov voči vstupu investorov do ich podniku.

Najviac investícií z týchto druhov financovania je poskytovaných prostredníctvom rizikového kapitálu. Napriek tomu sa Slovensko nachádza na posledných miestach vo využívaní venture kapitálu vo východnej a strednej Európe. Ide pritom najmä o základné formy ako je startupový či rozvojový kapitál. Vývoj tohto typu financovania je veľmi kolísavý, nakoľko objem investícií raz klesá a potom rastie. Podniky sa boja najmä rozšírenia vlastnickeho podielu na investora a tiež majú málo vedomostí o spôsobe fungovania venture kapitálu.

Na Slovensku pôsobilo v roku 2017 88 podnikateľských anjelov, ale bola uskutočnená len jedna investícia za tento rok. Je to znova najnižšia hodnota investícií spomedzi krajín V4 a v rámci krajín Európy sa Slovensko nachádza na posledných miestach. Dôvodom je jednak malé množstvo anjelov, ktorí pôsobia na našom trhu. V ostatných krajinách sa ich počet pohybuje v stovkách až tisíckach a sú tak schopní uskutočniť viac investícií vo väčšom objeme. Na druhej strane podniky nemajú dostatok skúseností na vypracovanie projektu, ktorý by mohol osloviť investorov. Častými chybami sú najmä nesprávne finančné projekcie alebo neúplnosť projektu.

Crowdfunding patrí medzi najväčšie novinky financovania podnikov na Slovensku. Tento spôsob sa u nás začal aktívne využívať pomerne neskoro, nakoľko nebolo vytvorené vhodné legislatívne prostredie. Informácie o výške investícií prostredníctvom crowdfundingu nie sú k dispozícii, a preto ich nie je možné porovnať s inými krajinami. Vieme však, že v súčasnosti je na trhu 12 platforiem, ktoré fungujú na báze odmeny, darov, pôžičiek alebo majetkového podielu.



Čo sa týka mezanínového kapitálu, na Slovensku neexistuje žiadna asociácia, ktorá by sa venovala tomu typu financovania a preto nemáme k dispozícii informácie o výške a množstve investícií. Dostupný je len údaj o počte poskytovateľov kapitálu.

Alternatívne financovanie na Slovensku sa stále nachádza len v základoch a je potrebné zvyšovať povedie o ňom medzi podnikateľov aj investorov. Ide o významné zdroje financovania obzvlášť pre inovatívne malé a stredné podniky, ktoré majú potenciál, ale sú priveľmi rizikové pre iný typ financovania. V tomto prípade je veľmi dôležitá činnosť špecializovaných asociácií ako je SLOVCA, Klub podnikateľských anjelov Slovenska či Creative Industry Forum, ktoré sa svojou činnosťou snažia rozvíjať tieto nové možnosti financovania a informovať o nich, čo najširší okruh podnikateľov.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0309/18 „Sociálne siete v riadení ľudských zdrojov“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

EBAN. (2018). *Statistics Compendium European Early Stage Market Statistics 2017*. <http://www.eban.org/wp-content/uploads/2018/07/EBAN-Statistics-Compendium-2017.pdf>, [accessed 21.11.2019].

Fetisovová, E. et al. 2014. *Aktuálne trendy vo financiách malých a stredných podnikov*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3990-6.

Freňáková M. 2011. *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. Bratislava : Vydavateľstvo TREND, 2011. ISBN 978-80-89357-06-2.

Creative Industry Forum. (2018). *CF platformy*. <https://crowdfunding.ciforum.sk/platforms>, [accessed 21.11.2019].

Cumming, D. *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*. New York : Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-539124-4.

Drover, W. et al. A Review and Roadmap of Entrepreneurial Equity Financing Research: Venture Capital, Corporate Venture Capital, Angel Investment, Crowdfunding and Accelerators. In : *Journal of Management*. Thousand Oaks : SAGE Publications, vol. 43., iss. 6, 2017, pp. 1820-1853. ISSN 1557-1211.

European Crowdfunding Network. (2018). *Country Crowdfunding Factsheet – Slovakia*. [https://eurocrowd.org/wp-content/blogs.dir/sites/85/2018/06/CF\\_FactSheet\\_Slovakia\\_June\\_2018.pdf](https://eurocrowd.org/wp-content/blogs.dir/sites/85/2018/06/CF_FactSheet_Slovakia_June_2018.pdf), [accessed 25.10.2019].

Golić, Z. (2013). Advantages of crowdfunding as an alternative source of financing of small and medium-sized enterprises. In: *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*. Sarajevo : University of East Sarajevo, iss.8, 2014, pp. 39-48. ISSN 1986-6690.

Invest Europe. (2019). *Central and Eastern Europe Private Equity Statistics 2018*. [https://www.investeurope.eu/media/2630/ie\\_cee\\_report\\_2018\\_final.pdf](https://www.investeurope.eu/media/2630/ie_cee_report_2018_final.pdf), [accessed 21.11.2019].

Segal, M. (2016). *What is Alternative Finance?* <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2016/09/07142233/What-Is-Alt-Fi.pdf>, [accessed 25.10.2019].

Slávik, Š. et al. (2015). *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2015. ISBN 978-80-225-4167-1.

Veber, J. et al. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

## Contact

### **Petra Polečová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [petra.polecova@euba.sk](mailto:petra.polecova@euba.sk)

## **Organizational and human aspects of post-acquisition integration**

**Anna Polednáková**

### ***Abstract***

*This paper deals with organizational and human aspects of company integration after acquisition. Joining two organizations is not just a change in the organizational structure and the creation of a new hierarchy. It includes the integration of systems, processes, procedures, strategy, reporting systems, etc. Above all, however, it involves the integration of people. Merging companies may require a change in the organizational structure of the merged companies or develop a new strategy to meet the strategic objectives of the merger. The transparency of the merger process and open communication in the M&A process are crucial to the efficiency of the process.*

***JEL classification: G34, M54***

***Keywords: merger, acquisition, organizational and humans' aspects, integration,***

### **1 Introduction**

One of the possible explanations for these mergers is economic reasons such as economies of scale, economic strength, savings in transaction costs in financial markets and savings associated with the internal organization of companies. At the same time, we see that technological change is the cause of the need to restructure companies through mergers and acquisitions.

However, there are other perspectives on how to explain the trend of mergers and acquisitions in terms of financial theory and management. The explanation of the terms of the merger from the perspective of the financial perspective is related to the individual interests of individual managers, the relationship between the acquiring company and other control mechanisms of the acquired company. Mergers and acquisitions are thus a process linked to a policy aimed at structural, cultural and social aspects. The process of merging societies is also unthinkable without taking into account the human aspect.

The integration of two businesses is not only a change in the organizational structure, but also involves the integration of systems, processes, procedures, strategies, reporting systems, but also the integration of people. Integration can create fear, anxiety, anger, as well as anger and hostility to enterprise integration plans. Bringing together businesses will require workers to change their minds, culture and behavior. Therefore, cultural issues need to be addressed and addressed throughout the integration process. Conflicts of interest and fidelity can hinder an effective integration process. At this very important stage, the goal is to create a business that can deliver the strategic and value expectations that led to the merger in the first place. The integration process must also be considered as a project and the company must have the necessary project management capacities and program with well-defined goals, teams, communication plans, deadlines, performance criteria, deadline and benchmark remuneration and default sanctions and others.

The post-integration stage is the main determinant that determines the value of the company. The value of a company often depends on the transfer of strategic options between the merging companies. At this very important stage, the goal is to create an organization that can deliver the strategic and value expectations that led to the merger in the first place. Integration has the characteristics of a change management program, but three types of change can be included:

- change of target company;
- change of the acquiring company; and
- a change in the attitude and behavior of both to adapt to the coexistence or merger of the two organizations.

The integration process must also be considered as a project and the company must have the necessary project management capacities and program with well-defined goals, teams, communication plans, deadlines, performance criteria, reward for adherence to deadlines and benchmarks as well as failure sanctions. Such a methodological approach can solve problems and provide solutions for integration to achieve strategic and value-added goals. Society must discover a model of change that builds dynamism and promotes a shared vision of trust that will allow for further change.

### ***1.1 Methodology***

The main aim of the paper is to summarize and describe and provide a brief and multidimensional picture of factors that influence the organization and human resources in the post integration process. Recently, financial theory and practice have been forced to address unexpected situations. This creates room for the development of financial theory with the consequent impact on its practice. Another goal will be to develop a back ground theme for decision making in personnel management, corporate culture and leadership in the merging process.

The analysis of organizational and human aspects requires the use of several scientific methods, both from the group of general methods and from the group of empirical and precise methods. These are mainly methods of analysis, synthesis, deduction, induction and methods of scientific abstraction. The source of elaboration were currently published works of domestic and foreign authors.

### ***1.2 Integration process and organization culture***

The cultural differences between the merging organizations may be underestimated or overlooked in the pre-acquisition phase, although cultural auditing is becoming increasingly part of due diligence. This diversity in culture can have an impact on the integration process, as well as its effectiveness and success in creating value. The culture of an organization is rooted in its collective value systems, beliefs, norms, ideologies, myths and rituals. Culture can motivate people and become a valuable source of efficiency and effectiveness. Differences in culture can lead to polarization, negative appreciation of partnership, anxiety and ethnocentrism among the top managers of the acquiring and acquired society. These negative emotions can take some time if they are mitigated by real integration. Poor culture or incompatibility is likely to lead to considerable fragmentation, uncertainty and cultural ambiguity, which can be stressful to organizational members. Such stressful experiences can lead to their loss of morality, loss of determination, confusion and hopelessness, and can have a detrimental effect on the performance of the organization.

Cultural risk is thus a factor capable of hampering effective integration between the two companies. Cultural risk must be considered in addition to strategic issues when assessing the suitability of mergers. It is well known that there is a cultural difference between two companies. They often differ in organizational culture but may differ in expertise (eg scientist versus accountants) and national culture.

The cultural risk discussed is about the impact on the merger process, the impact on the value of society after the merger, and is based on a structural view of culture. This means that the organizational culture structure is preset and static. An alternative view of this problem is

that culture is a dynamic phenomenon, and members who demand a particular cultural identity can re-create additional cultural identities. Culture is not a structure, but a process. All human beings need to be classified into different social groups. Social construction of identities is also a defense mechanism to counter any threats faced by members seeking help in creating this identity. The consequence of this view is that cultural clashes in the post-merger period cannot be inferred from the description of the culture structure of the society before the merger. Therefore, any mapping of these cultures need not change the value of the prediction as to the nature of cultural encounters during integration. New cultures can change during this process based on new identities of managers and employees. Members of these newly built cultural groups can rely on stories and various humorous remarks about common interests, perceptions and behavior in the past, giving legitimacy to their own group. The acquiring company may find a way not to build a new identity to understand the incentives for creating them. He often tries to eliminate every perceived threat. The conflicts here and now could be broken down into a future-oriented perspective. Future oriented stories will also have the function of creating new common identities, reducing anxiety and creating a positive identity.

### ***1.3 Project management approach to integration***

Companies differ in their tolerance of cultural diversity. For example, the Swedish multinational Electrolux has made numerous acquisitions in different countries. The company's approach to mergers was accepted as it maintained the cultural identity of the disappearing companies. This makes it possible to maintain strong leadership, unambiguous operational management, negotiation of performance targets, as well as reliance on workers who voluntarily cooperate and integrate with other groups. Diversity allows society to tolerate ambiguity and to give society flexibility, to the extent that people use different cultural practices to analyze problems differently. The company is thus able to generate richer views of these problems. Similarly, diversity creates more creativity in creating a wider range of solutions. Interactions and different cultures within society can create newer and more creative cultural prototypes for the future. Therefore, the merging process should not stifle diversity in the pursuit of a homogeneous monoculture.

Approaches to the integration of culture depend on the interdependence between the merging societies and the extent of the cultural differences between them. Low strategic dependence requires no intervention, or only minor intervention, to avoid conflict. On the other hand, high strategic dependence may require the promotion of a dominant culture or conscious programming leading to a new culture that draws the best of both companies. Before choosing the form of cultural integration for an integrated team, it is necessary to examine how cultural differences will affect the effectiveness of the merger, the achievement of strategic goals and the value created by the merger. Where differences can be a source of value, the process of joining must be carefully implemented in order to preserve and cultivate different cultures. Where differences can hinder the integration strategy, such a change must be made.

Integration time is also a time of great uncertainty for managers and the workforce. They may be lured away by a competitor. The integrated program must thus alleviate the anxiety of employees but also develop the policy of key employees. The executives of the acquired company are an essential part of the acquired company's resource base and their retention is an important determinant of the performance after the acquisition. There are strong economic incentives to start acquisitions, but there are also strong social processes at work that can seriously affect results.

In the integration process, the merging firms are confronted with the following problems:

- change in management position,

- choosing the right people for the right positions
- management and redundancy of the workforce,
- Retention of key people.

#### ***1.4 Human resources perspective on post-merger integration***

As mentioned above, the project leader must have the expertise and authority. For effective work, leaders who implement the integration process are required to be strong and experienced managers with excellent decision-making instincts. They must be courageous, keen and politically capable of influencing corporate positions. They must respect the orders of both top management and integration teams. They must be culturally sensitive. In addition, integration leaders must be those who can join individuals and teams in organizations that people trust as good leaders. They must also be architects who create the conditions that encourage individual members to become part of a new entity, to inspire and support others so that all members increase their active role in the process. If managers want to succeed in this process, integration processes must be transparent, fair and credible. The leader of the integration process must inspire, gain confidence in the midst of uncertainty, overcome fear and anxiety. Building trust between the acquirer and the target managers and employees depends on many factors. In terms of the objective of management, it includes the following characteristics: friendly takeover, equality between firms, target performance, cultural similarities, and a previous positive history of interaction between businesses, managers and employees. The characterization of the acquisition process also affects the creation and maintenance of trust: how much autonomy is left to the target enterprise, such as the speed of integration, cultural tolerance and sensitivity, security work and increasing the reward and quality of communication. Obviously, confidence building is a dynamic and bidirectional process, although the acquirer has a greater burden of starting the confidence building process.

Changing culture can often be a prerequisite for changing organizational structure and strategic changes. Connecting companies where the merging process dictates requirements must consciously and actively transform the culture of these organizations. While contemporary culture can be applied to a time when a company was well managed because its market power did not serve its strategic goal when faced with fierce competition. A bureaucratic culture suitable for a mature business can prove a disaster when a company needs to innovate and make risky decisions. While customer orientation may not be important to the dominant market player, it will become a condition for survival in a highly competitive market. Behavioral changes, both personally and organizationally, must often be necessary as a first step towards achieving a strategic change that explains the logic of merging companies.

Cultural differences reflected the way decisions were taken in the acquirer's companies. The analyzes revealed, that some respondents believed that tariff managers lacked business motivation and business instincts. Such leadership was also accustomed to the hierarchical decision-making structure or the structure in which decisions were taken by committees. Enemy offers were assumed to hinder good cultural consistency between the acquire and the acquirer. Companies differ in their tolerance of cultural diversity. Diversity allows society to tolerate ambiguity and to give society flexibility, to the extent that people use different cultural practices to analyze problems differently. This allows you to maintain strong leadership, unambiguous operational management, negotiation of performance targets, as well as relying on volunteer workers to integrate with other groups. Similarly, diversity creates more creativity in creating a wider range of solutions. Interactions and different cultures within society can create newer and more creative cultural prototypes for the future.

The analyzes revealed, that some respondents believed that company managers lacked business motivation and business instincts. Such leadership was accustomed to a hierarchical

decision-making structure or a structure in which decisions were taken by committees. Enemy offers were assumed to hinder good cultural consistency between the acquire and the acquirer. Insufficient knowledge of the target and its sectors was accused of a bad pre-acquisition audit. The lack of adequate pre-acquisition planning has resulted in the loss of valuable integration time. If such planning has taken place, the real synergies have exceeded expectation.

The first step towards the integration of cultures and the balancing culture in the company's strategy is profiling the cultures of the merging companies. This information should be available before the connection is established and also during due diligence. Further information may be collected prior to the signing of the concentration agreement. In the case of friendly links, companies begin preparations for integration and the creation of a joint company begins with the creation of committees before the merger is established. The next step should be to assess the compatibility of cultures and identify areas of potential conflict. Furthermore, a cultural awareness program was implemented through education, workshops and joint work settings. It should be noted that cultural compatibility alone is insufficient to meet the strategic goals of merging companies. A new culture needs to be developed.

Upon completion of the acquisition or merger process, the implementation of the strategic and value-added objectives of this Agreement shall commence. The integration of two businesses is not only a change in the organizational structure, but also involves the integration of systems, processes, procedures, strategies, reporting systems, but also the integration of people. Integration can create fear, anxiety, anger, as well as anger and hostility to enterprise integration plans. Bringing together businesses will require workers to change their minds, culture and behavior.

The post-acquisition phase is the main determinant of the acquisition's success in creating value. Value creation often depends on the transfer of strategic capabilities between the acquirer and the acquired companies. There are four broad sources of added value, three of which involve some transfer of capability between the acquiring and the acquired companies. These three require the pooling of operational resources or the transfer of functional skills or the transfer of general management skills. The fourth resource is related to size and is derived from the increased size of the combined entity compared to the firms prior to the merger. These capabilities and benefits lead to one or more of three broad sources of value: cost savings, revenue increases and real opportunities. The extent of integration depends on the degree of strategic interdependence between the two companies as a prerequisite for capability transfer and value creation. Integration timing also depends on the type of shared or transferred feature. Rationalizing operational capacity is often done much faster than transferring functional or managerial skills. Creating strategic values through acquisition determines the extent to which the capacities of both companies need to be combined within a single organizational structure or maintained within company boundary.

Mergers and acquisitions are often changing events that mean a massive dislocation in the professional and private lives of managers and other employees of the company, especially those who are part of the acquired company. The uncertainty associated with the event and the real changes it brings can cause fear, anxiety and stress. Cartwright and Cooper have found that possible sources of stress in mergers include loss of identity and job security and changes in personnel and working practices that lead to cultural intolerance. The extent of these negative feelings associated with the merger and their impact on the outcome of the merger depends on two factors: - the degree of future agreement between the combination of organizations - the impact of the event on the individual, these two factors also. The extent of integration depends on the degree of strategic interdependence between the two companies as a prerequisite for competence transfer and value creation. Integration timing also depends on the type of shared

or transferred feature. Rationalizing operational capacity is often done much faster than transferring functional or managerial capabilities. The logic of creating strategic values through acquisition determines the extent to which the capacities of both companies need to be combined within a single organizational structure or maintained within companies.

## 2 Conclusion

Integration creates uncertainty and anxiety not only for the employees of the merging companies but also for their customers. Integration cannot be used as a pretext for customers to take for granted and neglect their requirements and expectations. More than employees, customers usually have a choice - to get used to the competitors of the merging firms who are happy to grasp those customers. The integration of the acquirer's sales force and goal must be mastered by this overriding consideration. Sales forces are also key informants about the purposes and benefits of the merger for customers. This requires them to be adequately, clearly and promptly informed on such matters as agreed. Whether the sales force should be integrated or not depends on the strategic and value creation logic of the merger. Integration that ensures customer retention is essential for revenue growth, often referred to as one of the strategic factors of merger. The mode of transmission and the length of the transmission process depend on the type of integration - conservation, symbiosis or absorption. Mergers are thus a process linked to a policy aimed at structural, cultural and social aspects. Integration that ensures customer retention is essential for revenue growth, often referred to as one of the strategic factors of merger. As mentioned above, the project leader must have the expertise and authority. Leaders of integration are likely to be "strong general managers who have excellent decision-making instincts. They will also be courageous, politically skillful and capable of influencing business views. They must respect top management as well as the integration team.

## Acknowledgement

This work was supported through the Slovak Science Foundation (VEGA) under projects VEGA 1/0309/18. " Social networks in human resources management" 100 %.

## References

- Berger,P. – Ofek,E. (1995). Diversification Effect on Firm Value. *Journal of Financial Economics*, Vol.37, January, p. 39-65. ISSN 0304-405X (95)00798-6.
- Cartwright, S. – Cooper, S.L.: The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of society mergers. *Human Relations* 46, Manchester1993, ISSN: 0018-7267.
- Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*. Hoboken: N.Y. John Wiley and Sons. ISBN: 978-1-118-01152-2.
- Gaughan, A. – P. (2010). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. 5th ed. New Jersey: Willey and Sons, ISBN 10-0470561963.
- Hrvoľová, B. a kolektív. (2015). *Analýza finančných trhov*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-948-9.



Kleppesto, S.: (2005), The construction of social identities in Mergers and Acquisitions, in Stahl and Mendelhall, *Merger and Acquisition: Managing Culture and Human Resources*, Stanford, Stanford university press pp.130-151. ISNI: 0000 0000 9826 4661.

Krásna, S. (2015). *Pracovná spokojnosť zamestnancov na trhu práce v podmienkach SR*.  
Dubnica nad Váhom: DTI, (2015). 1 vydanie. 104 s. ISBN 978-80-89732-59-3.

Lang, L. –Stulz, R, (1994). Tobins.Q. Corporate Diversification and Firm Performance, *Journal of Political Economy*. Vol. 102, December, p. 1248-1289. ISSN: 1537-534X (94)1248-1280.

Levy, H. – Sarnat, M. (1999). *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Praha: GRADA Publishing, 1999. ISBN 80-7169-504-1.

Mellen, M.CH. –Evans, F. C. (2010). *Valuations for Merger and Acquisition*, Wiley: New Jersey, USA. ISBN 978-0-470-60441-0.

Sudarsanam, S. (2010). *Creating value from mergers and Acquisitions*. Harlow: England, Pearson Education limited. ISBN 978-0-273-71539-9.

Szarková M. – Andrejčák, M. – Matkovčíková, N. (2014) *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. Brno: Tribun EU, ISBN 978-80-263-0809-6.

Villalonga, B. (2004). Diversification Discount or premium? *Journal of Finance* Vol. 59, April, pp. 479-506, ISSN 0304-405X.

## Contact

### **Anna Polednáková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: anna.polednakova@euba.sk

## **Zvýšenie efektivity výrobného procesu implementovaním novej výrobnéj technológie**

### **Increase the efficiency of the production process by implementing new production technology**

**Kludia Porubanová – Alexandra Biela**

#### **Abstract**

*Výrobná činnosť v rozhodujúcej miere ovplyvňuje samotné fungovanie podniku, jeho postavenie na trhu a konkurenčnú schopnosť jeho výrobkov. Výrobe sa preto venuje maximálna pozornosť na všetkých stupňoch riadenia podniku. Hlavným cieľom príspevku bolo zefektívnenie výrobného procesu a percentuálne zhodnotenie efektivity pôvodnej i novej výrobnéj technológie, vzájomná komparácia výsledkov a návrh riešenia na optimalizáciu výrobnéj technológie a zvýšenie efektivity vybranej technológie výrobného procesu. Z výsledkov a hodnotenia možno skonštatovať, že vo výrobnom podniku na základe implementovania novej výrobnéj technológie došlo k zefektívneniu výrobného procesu. Najväčšou výhodou bola eliminácia prestojov v celkovom procese výroby a splnenie výkonových noriem. Rovnako sa práca a manipulácia s novým zariadením stali jednoduchšie a menej fyzicky náročné.*

**JEL classification:** O33

**Keywords:** efficiency, technology, production process,

#### **1 Úvod**

Domáce i zahraničné podniky sa snažia o neustále zlepšovanie a zdokonaľovanie svojich procesov. Spoločnosti sa snažia vylepšovať nielen svoje výrobné procesy, ale aj výrobky, a to tým spôsobom, že odstraňujú neužitočné a škodlivé funkcie a nahrádzajú ich novými, prínosnými a inovovanými funkciami. Podniky sú silno determinované časovým faktorom. Inováciám sa v súčasnosti kladie obrovský význam. Jednak z dôvodu ich dôležitosti pre jednotlivé firmy ako prostriedku na dosahovaní konkurenčnej výhody a na druhej strane ako prostriedku na zefektívnenie jednotlivých podnikových činností. Inovatívnu činnosť môžeme sledovať a uplatňovať vo všetkých fázach podnikovej činnosti počínajúc od dodávateľov, pokračujúc cez výrobu a skladovanie, až ku konečným spotrebiteľom.

#### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Globalizácia trhov a podnikania prináša rovnaké predpoklady prístupu k informáciám, zdrojom a technológiám. Sme svedkami toho, že „svet“ sa stáva menší a vzdialenosti sa minimalizujú informačnými a komunikačnými technológiami. Všetky podnikateľské subjekty musia akceptovať prebiehajúce zmeny a prispôbovať sa podmienkam v hospodárstve. Kto sa nedokáže prispôbiť, tak nemá šancu uspieť v tvrdom konkurenčnom boji na trhu. Výsledkom je zánik podnikateľských subjektov, ktoré nedokážu asimilovať s novými podmienkami. Každý podnik si musí stanoviť vlastný postup úspešnosti a byť prispôbivý neustálym zmenám v hospodárstve. Jedným zo spôsobov, ako to môže dokázať, je prispôbiť sa súčasným koncepciám v manažmente a využívať ich v podniku. V súčasnom dynamicky sa rozvíjajúcom svete je mnoho ekonomických, spoločenských, technických a politických zmien. Ich charakter a rozsah je určený faktormi, ktoré sú ovplyvnené rozvojom hospodárstva a ekonomickým rastom. V dôsledku globalizácie dochádza k prudkému rastu konkurencie. (Richnák, 2015) Mueller, D. (2017) tvrdí, že pokiaľ ide o investície do výrobných technológií by sa malé podniky mali zamerať na vytvorenie najlepšieho dolárového výnosu z kapitálových investícií v rámci primeraného rozpočtu spoločnosti. Malé podniky sú úspešné ak generujú zisk aspoň tri

po sebe nasledujúce roky. Toto všeobecné pravidlo znamená, že pre malé podniky, ak to trvá viac ako dva roky splatiť počiatočné kapitálové investície do výrobných technológií, podniky pravdepodobne prekročili svoj ideálny maximálny rozpočet technológie výroby. To neznamena, že menšie a stredné podniky musia úplne opustiť moderné výrobné metódy; namiesto toho môžu prispôbiť niektoré praktiky z veľkého priemyslu, ktoré vyhovujú ich potrebám a schopnostiam.

Autor Daniels, R. (2018) uvádza päť najdôležitejších charakteristík technológie a to: technológia ako rozšírenie ľudských schopností - kde uvádza, že technológia by nemala byť vnímaná ako náhrada človeka alebo ľudskej práce, ale by byť vnímaná ako rozšírenie ľudských schopností. Revolučné technológie sú také, ktoré dokázali zlepšiť ľudské fyzické a senzorické schopnosti. Patria sem napríklad teleskopy, mikroskopy, lietadlá, autá a mnoho ďalších hardvérových a softvérových programov; technológia ako zlepšovateľ výsledkov - či už v podnikaní, zdravotníctve, vzdelávaní alebo v akomkoľvek odvetví, technológia sama osebe nevedie k výsledku, ale skôr zlepšuje výsledky. Napríklad v odvetví zdravotníctva technológia nebude zaobchádzať s pacientmi, ale pomôže lekárom lepšie a ľahšie diagnostikovať určitú chorobu alebo lepšie pracovať. Vo financiách analytický softvér neurčuje finančné výsledky, ale pomáha odborníkovi pri určovaní lepších výsledkov; technológia ako sociálne zakotvená činnosť - keďže väčšina technológií je navrhnutá tak, aby ovplyvňovala veľmi špecifické sociálne výstupy pre človeka; technológia ako funkčný a praktický nástroj - všetky technológie, ktoré sú určené na dosiahnutie určitých výsledkov, sú dobre premyslené ešte predtým, než je navrhnutá akákoľvek technológia. Keď je považovaná za reálne uskutočniteľnú, potom môže byť navrhnutá, testovaná a rozvinutá a teda by mala byť predovšetkým funkčná a praktická; technológia ako otáznik budúcnosti – hovorí, že technológia bude vždy viesť k neočakávaným výsledkom. Zatiaľ čo väčšina vyvinutých technológií má byť určená na zlepšenie ľudskosti, v niektorých prípadoch určité typy technológií vedú k neočakávaným výsledkom. Napríklad vývoj v oblasti robotiky pre veľké výrobné odvetvia viedol k masívnym stratám pracovných miest, pretože ľudská práca sa stala nadbytočnou, okrem mnohých ďalších neočakávaných výsledkov. Vzhľadom na súčasný stav technickej vedy a jej možností sa technológia stáva dynamizujúcim a inovačným prvkom výroby za predpokladu dôslednej spätnej väzby smerom z výroby ku výskumu. Aby bola táto väzba účinná, musí byť splnená podmienka pružnej, pohotovej výroby.

Podľa Bendovej, A. (2019) k priemyselnej revolúcii Industry 4.0 bezpochyby patrí aj robotizácia a automatizácia všetkých procesov nachádzajúcich sa v podniku. Celková modernizácia procesov je v určitej sledovanej miere pre podnik veľmi prospešná, či už z hľadiska tvorby zisku, nárastu hodnoty daného podniku alebo z hľadiska zníženia až anulovania rizika chybovosti a uľahčenia fyzickej práce ľudí. V rámci zavádzania robotizácie a automatizácie strojov, zariadení a celkových výrobných procesov dochádza k zvyšovaniu spoľahlivosti strojov a nutnosti podniku vyrábať rýchlo a efektívne vzhľadom na narastajúci počet objednávok.

Hlavným cieľom výrobného procesu je s optimálnymi nákladmi vyrobiť výrobky v určenom množstve v požadovanej kvalite a v stanovených termínoch. Manažment výroby má v tomto smere dve dôležité funkcie. Prvou je pre zákazníka zabezpečiť, aby dochádzalo ku zvyšovaniu úžitkových vlastností výrobkov za prijateľnú cenu. A druhou funkciou je, aby bolo pre výrobcu zabezpečené zvyšovanie ziskovosti ako zdroja ďalšieho rozvoja výroby. Na dosiahnutie požadovaného stavu výrobného procesu a udržanie sa na trhu, je pre podnik nevyhnutné sledovať rozvoj a vývoj technológií. Dynamický rozvoj v oblasti vedy a techniky nesie so sebou aj často nepredvídateľné zmeny v pojmovej základni a následne aj vo vzájomných vzťahoch. (Dupal' a kol.2008)

Podľa Gomeza, C. (2019) k trendom Industry 4.0 bezpochyby patrí výpočtová a komunikačná paradigma Internet of things, ktorá predstavuje konektivitu objektov každodenného života a internetu. Funguje za pomoci používania rôznych zariadení, vrátane senzorov a ovládačov. Umožňuje využívať inteligentné systémy, ktoré zhrňajú informácie z fyzického sveta, spracovávajú tieto informácie a podľa toho môžu vykonávať akcie vo fyzickom svete. Medzi výhody Internet od Things by sme mohli zaradiť napríklad efektívne riadenie zdrojov, zvýšenú produktivitu a zvýšenú kvalitu života ľudských populácií. Internet vecí je preto základným predpokladom inteligentných prostredí, ako sú inteligentné domy, inteligentné zdravie, inteligentné mestá a inteligentné továrne. Trend smerom k smart-x sľubuje revolúciu pre väčšinu činností súvisiacich s ľudskou činnosťou.

### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku bolo zefektívnenie výrobného procesu a percentuálne zhodnotenie efektivity pôvodnej i novej výrobných technológií, vzájomná komparácia výsledkov a návrh riešenia na optimalizáciu výrobných technológií a zvýšenie efektivity vybranej technológie výrobného procesu. Objektom skúmania bola spoločnosť z potravinárskeho odvetvia so sídlom na juhu Slovenska. Spoločnosť pôsobí okrem Slovenska aj na zahraničných trhoch a snaží sa o neustály rast krivky expanzie a rozširovania svojho pôsobenia. Hlavným cieľom spoločnosti je zabezpečovať odberateľom také výrobky, ktoré prevýšia očakávania zákazníkov a aby v pomere ceny a kvality poskytovali výrobky na najvyššej úrovni.

### 4 Výsledky výskumu

Spoločnosť z dôvodu zvyšovania počtu objednávok, rastúcich problémov s prestojmi z dôvodu deficitu potrebných vstupných surovín a väčšej frekvencií obratu zásob a expedovaného tovaru zvažovala stratégiu svojho ďalšieho rozvoja a fungovania. Z hľadiska vykonaných analýz a prepočtov bolo zistené, že množstvo upražených arašidov nestačí na pokrytie potrieb výroby arašidových chrumiek podľa zadaných objednávok.

Rovnako z hľadiska technologického vývoja bolo nutnosťou optimalizovať výrobný proces tak, aby prinášal čo najväčšiu efektivitu. To znamená inovovať proces tak, aby za rovnakú časovú jednotku vyprodukovali dané technologické zariadenia väčšie množstvo a tým sa zvýšil celkový objem zásob surovín určených na ďalšie spracovanie. Cieľom manažmentu výroby bolo zvýšenie objemu upražených arašidov, ktoré sú nevyhnutné na výrobu arašidových chrumiek.

Spoločnosť sa rozhodla zakúpiť nové technologické zariadenie na praženie arašidov značky Roasting line MOD.RI/1200 IČ.0256 od talianskeho výrobcu, ktorá bola plnoautomatizovaná. Model pražičky funguje na báze automatizovaných procesov a predstavoval inováciu výrobného procesu praženia. Model bol navrhnutý a zakúpený na základe požadovaných kritérií spoločnosti na výrobu a objem produkcie.

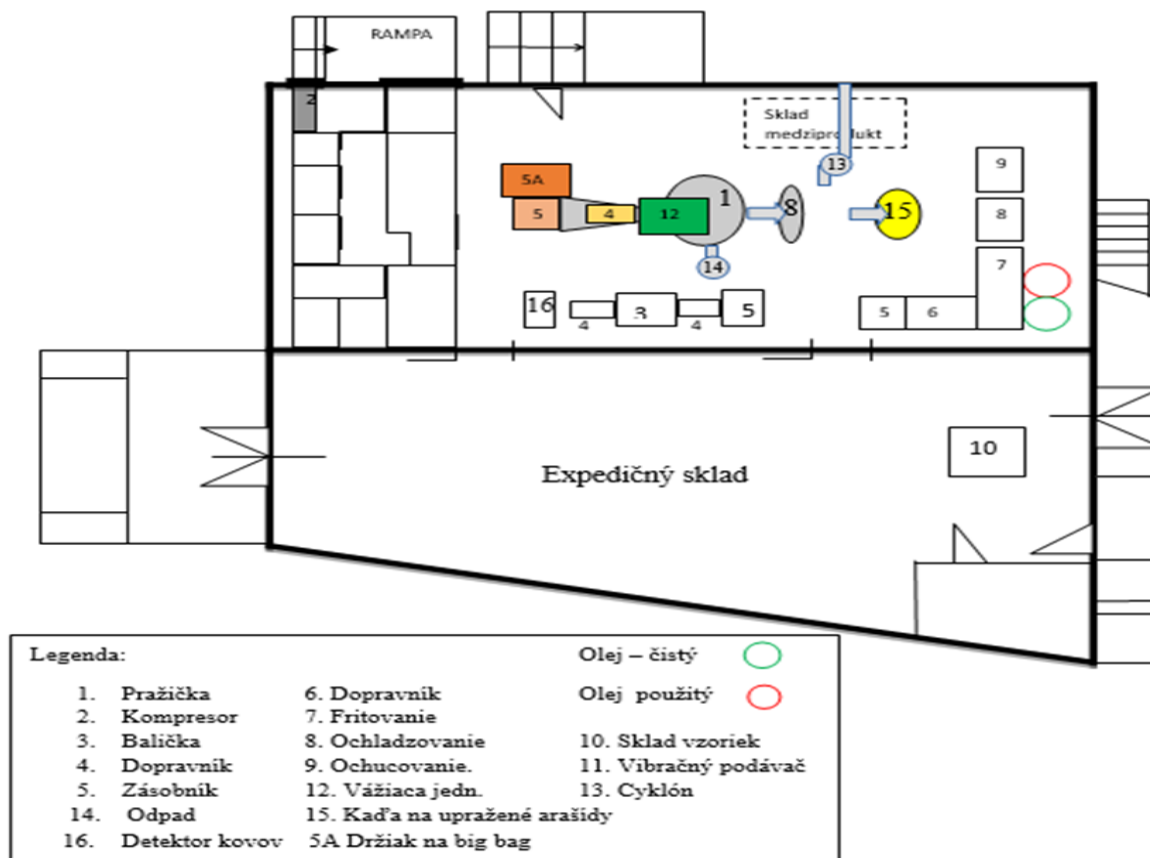
Nová výrobná technológia mala v rámci skúšobného roka postupne plne nahradiť pôvodnú technologickú jednotku a to v podobe dvoch pražiacich zariadení značky SPICKA. Nákup novej technológie bol realizovaný v hodnote 152.500,00 EUR. Jej úplné zaradenie do výrobného procesu bolo naplánované na nasledujúci rok, nakoľko k jej obsluhu bolo potrebné zaškolenie vedúcich a operátorov výroby – pražiarov.

Aj napriek tomu, že v podniku došlo k zmene a implementácii novej výrobných technológií, proces príjmu a spracovania surových arašidov zostal rovnaký. Tak ako pri predošlých pražičkách značky SPICKA, aj tu je potrebné pred samotným procesom praženia surové arašidy uskladniť a vykonať fyzickú a senzorickú kontrolu, aby sa predišlo neskorším problémom pri výrobnom procese z hľadiska ich zlej kvality či nesprávne prijatého množstva na sklad surovín.

Fyzickú kontrolu vykonáva skladník hneď pri prijatí objednávky. V rámci kontrolnej činnosti prebehne kontrola dodaného množstva a neporušenosť big bagov. Sensorickú kontrolu už prijatých arašid na základe vzoriek vykonávajú zaškolení pracovníci spoločnosti. Ich vyskladnenie zo skladu surovín do procesu praženia novým pražiacim zariadením Roasting line funguje taktiež na základe metódy FIFO a FEFO.

Nová technológia spočíva v digitálnom sledovaní stroja a procesov, ktoré v ňom fungujú prostredníctvom malej digitálnej obrazovky na pravej strane zariadenia. Danú pražičku môžu z hľadiska manipulácie stroja obsluhovať len zaškolení kvalifikovaní zamestnanci spoločnosti. Nižšie na obrázku 1 sme uviedli plán rozmiestnenia strojných a technologických zariadení po zavedení a implementovaní novej výrobnéj technológie Roasting line.

**Obrázok 1**  
Arašídareň ROASTING line



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti

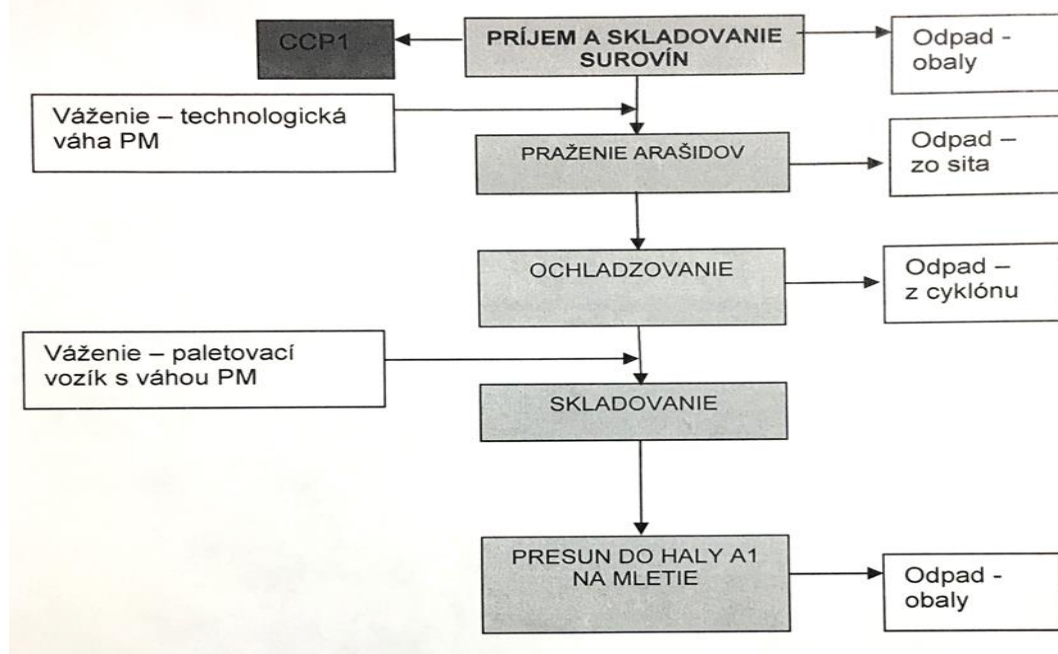
Na obrázku 1 je zobrazený plán rozmiestnenia strojných a technologických zariadení po zavedení novej výrobnéj technológie značky Roasting line. Ako môžeme vidieť z dispozičného hľadiska boli pri vstupe odobraté dva kusy pražiacich zariadení značky SPICKA. Zásobník spolu s držiakom na big bag (na obrázku označené číslami 5 a 5A) boli zo stredu miestnosti premiestnené doľava a tak umožnili umiestnenie nového pražiaceho zariadenia. Kaďa na upražené arašidy sa z dôvodu optimalizácie a rýchlosti celého procesu premiestnila na pravú stranu od zariadenia Roasting line. Vážiaca jednotka bola nahradená novou s automatizovaným dávkovaním, ktorá sa stala súčasťou celkovej technológie na praženie surových arašid.

Samotná nová technológia pozostáva z vyššie spomenutého zásobníka na surové arašidy. Tie sú automaticky presúvané pomocou dopravníka do vážiacej jednotky. Celý proces sledujú

operátori výroby – pražiar, ktorí by v prípade akejkoľvek kolízie v rámci tohto procesu vedeli zasiahnuť a riešiť daný problém. Pri tejto technológii sa automaticky odváži dávka na jednu operáciu praženia prostredníctvom technologickej váhy. Množstvo, ktoré je schopná nová pražička upražiť na jednu dávku je 70kg surových arašid. Celý proces je monitorovaný a operátor výroby je povinný aspoň raz za proces praženia skontrolovať, či je všetko v poriadku. Samotné praženie jednej dávky arašid o objeme 70kg trvá 30 minút. Priamo z praženia sú upražené a horúce arašidy automaticky presypané do ochladzovacieho zariadenia, na obrázku 2 označeného číslom 8. Tam sa premiešavaním postupne ochladzujú na požadovanú teplotu. Samotný proces ochladzovania trvá 10 minút pri množstve 70kg upražených arašid. Upražené a vychladené arašidy po skončení oboch operácií ručne presypú operátori výroby - pražiar do pripravenej čistej kadi (na obrázku označenú číslom 15) na upražené arašidy pomocou vopred pripravených pomocných mís. Postup je po úkone presypu upražených arašid do kade rovnaký ako predtým. Operátor výroby odoberie pomocou plastovej lopatky vzorku upražených arašid a vykoná senzorickú kontrolu. Vyhodnotí, či prislúchajúca farba, vôňa, vzhľad a chuť spadajú do noriem pre dobre upražené arašidy. Ak je všetko v poriadku, naplnená kaďa je presunutá do druhej výrobnej haly, kde sa arašidy pomelú na dochucovacu pastu, ktorá je hlavnou súčasťou výroby arašidových chrumiek. Celkový proces praženia arašid od ich príjmu do výrobnej haly až po úkon, kedy sú premiestnené do haly na mletie arašid sme kvôli prehľadnosti uviedli graficky na obrázku 2. Proces je podobný ako pri pôvodných dvoch pražičkách. Od pôvodnej technológie sa odlišuje tým, že proces váženia, ktorý bol predtým mechanický, je pri novej technológii plnoautomatizovaný, čím prispieva k úspore času na tento úkon a zároveň aj šetreniu fyzických síl operátorov výroby. Pri novej technológii sa zvýšilo množstvo odpadu, ktoré je v rámci procesu praženia vyprodukované.

## Obrázok 2

Toková schéma výroby výrobku - pražička Roasting line



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti

Tabuľka 1 pozostáva z údajov o maximálnom objeme surových arašid, ktoré je pražička schopná upražiť v jednej dávke. Ďalej tabuľka obsahuje údaj o teplote praženia, kde teplota je

o 50 stupňov Celzia menšia než pri predchádzajúcich dvoch pražičkách. Posledným údajom je doba trvania jednotlivých operácií vyjadrená v časových jednotkách minútach.

### Tabuľka 1

Parametre pražičky ROASTING line

Hmotnosť $m$	Nastavenie teploty praženia	Čas praženia $T_1$	Čas chladenia $T_2$	Celkový čas procesu praženia $T_c$ ( $T_1+T_2$ )
70kg	150 °C	30 minút	10 minút	40 minút

Zdroj: vlastné prepočty

Z uvedených údajov v tabuľke 1 môžeme vidieť, že hmotnosť  $m$  surových arašíd, ktoré je schopné pražička upražiť, je 70 kilogramov. Čas trvania jednej operácie, čo predstavuje proces praženia, je 30 minút. Doba trvania druhej operácie je 10 minút. Celkový čas, za ktorý je nová pražička schopná upražiť a následne ochladiť 70 kilogramov arašíd, je 40 minút. Prevádzka spoločnosti funguje na tri zmeny nepretržite.

Výkonnosť pražičky za 1 zmenu:

$$T_{\text{post}} = t_1 + t_2 = 30 + 10 = 40 \text{ min}$$

$$Q_1 = \left[ \left( \frac{70}{40} \right) * 60 \text{ min} \right] * 7,5 \text{ hod}$$

$$Q_1 = 787,50 \text{ kg/ 1 zmena}$$

Z uvedeného výsledku vidíme, že výkonnosť novej pražičky arašíd za jednu zmenu je 787,50 kilogramov. To je maximálna hmotnosť arašíd, ktorú je jedna pražička schopná vyprodukovať za 7,5 hod. Nižšie sme prepočítali výkonnosť pražiacieho zariadenia za jednu hodinu aj jeden deň.

Výkonnosť pražičky za 1 hod:

$$Q_{\text{hod}} = \left( \frac{70}{40} \right) * 60 \text{ min} = 105 \text{ kg/hod}$$

Výkonnosť pražičky za 1 deň:

$$Q_{\text{deň}} = 787,50 + 787,50 + 787,50 = 2362,50 \text{ kg/deň}$$

Z uvedených prepočtov vyplýva, že nová pražička je za jednu hodinu schopná vyprodukovať 105 kilogramov arašíd, ktoré prešli procesom praženia aj ochladzovania. V rámci zisťovania výkonnosti pražičky za jeden deň sme dospeli k výsledku, že pražička vyprodukuje za deň až 2 362,50 kilogramov arašíd v rámci troch pracovných zmien (viď tabuľka 2).

**Tabuľka 2**

Výkonnosť pražičky ROASTING line

	Skutočnosť (kg)	Plán (kg)
	pražička RL	pražička
Výkonnosť za hodinu $Q_{\text{hod}}$	105	100
Výkonnosť za zmenu $Q_1$	787,50	750
Výkonnosť za deň $Q_{\text{deň}}$	2362,50	2250
Kapacita výroby podniku 10 dní	23 625	22 500

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti

Pre výpočet efektívnosti nového pražiaceho zariadenia bolo potrebné zistiť, aká je kapacita výroby a jej výkonové využitie v priebehu 10 dní, nakoľko stále platil 10-dňový dodávkový cyklus. Pri naplánovanom množstve 25 000 kilogramov surových arašid za 10 dní, sme aj v tomto prípade počítali so stratou na odpadoch a vzoriek 10 percent, čo predstavovalo objem 2500 kilogramov arašid a tak bola plánovaná kapacita výroby na 10 dní 22 500 kilogramov surových arašid. Jednotlivé prepočty sme uviedli nižšie.

Skutočný objem výroby za 10 dní:

$$Q = Q_{\text{deň}} * 10 \text{ dní}$$

$$Q = 2362,50 * 10 = 23\,625 \text{ kg}/10 \text{ dní}$$

Výkonové využitie kapacity výroby za 10 dní:

$$\text{Výkonové využitie } K_v: V_v = \frac{23625}{22\,500} * 100\%$$

$$V_v = 105 \%$$

Na základe výsledkov uvedených vyššie môžeme konštatovať, že celkové výkonové využitie kapacity výroby v podniku je po implementovaní novej výrobnéj technológie na 105%, čím prevyšuje požadované hodnoty na výrobu o 5%.

Skutočný objem výroby za 10 dní nám vyšiel 23 625 kilogramov, čo je od plánovaných 22 500 kilogramov až o 1 125 kilogramov viac. Táto rozdielová hodnota predstavuje pre výrobný podnik nadvýrobu, čo z dlhodobého hľadiska nemusí byť pri rovnakom počte objednávok a frekvencií expedícií efektívne. Podniku síce nebudú vznikajú prestoje vo výrobe z dôvodu väčšieho množstva vyprodukovaného objemu upražených arašid. Avšak z dlhodobého hľadiska nie je efektívne ani mať veľké množstvo nahromadených zásob vo výrobe, najmä z hľadiska doby trvanlivosti arašid, ktorá je maximálne 30 dní. Ďalším dôvodom je napríklad zaberanie veľkého množstva priestoru v sklade surovín a výrobkov určených na ďalšie spracovanie. Uvedené hodnoty sme kvôli prehľadnosti zapracovali do konečnej tabuľky 3.



**Tabuľka 3**

Výkonové využitie kapacity výroby pre pražičku ROASTING line

	Skutočnosť (kg)	Plán (kg)
	pražička RL	Pražička
Výkonnosť za hodinu $Q_{\text{hod}}$	105	100
Výkonnosť za zmenu $Q_1$	787,50	750
Výkonnosť za deň $Q_{\text{deň}}$	2362,50	2250
Kapacita výroby podniku 10 dní	23 625	22 500
<b>Výkonové využitie kapacity výroby 10 dní</b>	<b>105 %</b>	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti

Na základe výsledkov môžeme potvrdiť, že zavedenie novej výrobnéj technológie bolo pre spoločnosť efektívne, nakoľko výkonové využitie presahovalo naplánovaný potrebný výkon o 5%.

#### 4.1 Komparácia efektivity jednotlivých výrobných technológií

Ako sme uviedli vyššie, na základe výsledkov rôznych analýz a prepočtu efektívnosti zariadenia v porovnaní s naplánovaným želaným objemom produkcie v časovom horizonte 10 dní sa spoločnosť rozhodla zefektívniť výrobu prostredníctvom nákupu nového pražiacého zariadenia Roasting line, ktoré bolo plnoautomatizovanou výrobnou technológiou. V rámci implementácií novej výrobnéj technológie spoločnosť zefektívnila výkonové využitie kapacity výroby od predchádzajúcej technológie až o 25%. Pravdivosť tohto tvrdenia sme graficky zobrazili nižšie v tabuľke 4, kde sme komparatívne uviedli získané výsledky z oboch výpočtov na výkonové využitie kapacity výroby pôvodnej aj novej pražičky arašid.

**Tabuľka 4**

Komparácia výkonnosti pôvodnej a novej výrobnéj technológie

	Pôvodná (kg)	Nová (kg)	Plán (kg)
	SPICKA	ROASTING line	Pražička XY
Výkonnosť za hodinu $Q_{\text{hod}}$	80	105	100
Výkonnosť za zmenu $Q_1$	600	787,50	750
Výkonnosť za deň $Q_{\text{deň}}$	1800	2362,50	2250
Kapacita výroby podniku 10 dní	18 000	23 625	22 500
<b>Výkonové využitie kapacity výroby 10 dní (%)</b>	<b>80%</b>	<b>105 %</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti

Po implementovaní novej výrobnéj technologickej linky sa výkonové využitie zlepšilo nielen o potrebných 20 percent, ale ako môžeme vidieť z tabuľky 4, výkonové využitie kapacity výroby po dobu desiatich dní bolo až o 5% vyššie ako bola naplánovaná želaná dávka, ktorá predstavovala 100 percent.

So zistenými pozitívnymi hodnotami priamoúmerne súvisia čiastkové zlepšenia v podobe hodinovej, zmennej aj dennej výkonnosti jednotlivých zariadení. Zatiaľ čo pôvodná výrobná

technológia bola schopná vyprodukovať za jednu hodinu maximálne 80 kilogramov upražených arašid, nová technológia vyprodukuje o 25 kilogramov arašid viac, čo predstavuje o 5 kilogramov viac ako bola plánovaná hodinová produkcia.

Rovnako je to aj v prípade efektivity za jednu pracovnú zmenu. V súčte boli predtým dva kusy pražiacich zariadení značky SPICKA schopné upražiť a jednu zmenu 600 kilogramov surových arašid. Nová výrobná linka, aj napriek dlhšiemu trvaniu operácie praženia po dobu 30 minút, vyprodukuje až 787,50 kilogramov arašid, čo je o necelých 190 kilogramov viac ako pri pôvodnej technológii. Pražička Roasting line má o približne 30 kilogramov výkonnosť vyššiu než bolo z hľadiska naplánovanej produkcie potrebné.

S uvedenými hodnotami súvisí aj denná produkcia upražených arašid, kde nové pražiace zariadenie dosahuje výsledky v objeme produkcie až vo výške 2362,50 kilogramov za jeden deň. Táto hodnota je až o necelých 563 kilogramov vyššia než pri pôvodných 1800 kilogramoch produkcie za deň.

## 5 Diskusia

Zo zistených výsledkov môžeme konštatovať, že zavedením novej výrobnej technológie do procesu výroby praženia arašid sa dosiahla želaná plánovaná hodnota pre objem produkcie a tým sa zefektívnil výrobný proces praženia arašid. Z implementovania novej technologickej linky vyplývajú okrem zvýšenia efektivity spomenutej vyššie aj ďalšie výhody, ktoré sme uviedli nižšie:

- Operátori výroby – pražiarci nemusia vykonávať veľkú fyzickú aktivitu ako pri pôvodnej pražičke, nakoľko nemusia pracovať s bremenami. Tým pádom sa na pozíciu operátorov výroby – pražiarov vie spoločnosť dosadiť v rovnakom pomere ženy aj mužov.
- Rovnako sa zníži aj celková fyzická náročnosť a vyťaženie operátora výroby – pražiara na jednej zmene, kedy už nie je potrebná neustála prítomnosť a obsluha pražiaceho zariadenia
- Zvyšuje sa kvalifikácia a odborná znalosť zamestnancov, konkrétne operátorov výroby, ktorí museli prejsť povinným školením o obsluhu a náležitostiach spojenými s manipuláciou stroja
- Spoločnosť nezaostáva a nestagnuje v zastaraných spôsoboch výroby zahrňujúcich manuálne obsluhovanie strojov a fyzickú náročnosť pri daných úkonoch. Možno povedať, že má záujem ísť v trendoch, ktoré dnešná doba a vývoj technológií poskytujú
- Znížili, resp. sa úplne eliminovali prestoje vo výrobnom procese arašidových chrumiek, nakoľko produktivita je teraz o 5% vyššia než bol naplánovaný stav

V rámci zavedenej technológie sa okrem efektivity a aj ďalšieho množstva výhod, ktoré prináša, vyskytli určité nevýhody spojené práve s vyššou produktivitou než bolo naplánované. Vo výrobe vznikajú v závislosti od vyššieho vyprodukovaného objemu upražených arašid nahromadené zásoby. Na základe uvedených výsledkov možno povedať, že za každých 10 dní vyprodukuje výrobný úsek o 5 percent vyššie množstvo arašid ako bolo určené v plánovanom množstve. To znamená, že v rámci 10 dní vyprodukuje nová pražička až o 1125 kilogramov arašid viac ako bolo naplánované, čo predstavuje skoro jedno celé vreco big bagu o hmotnosti 1250 kilogramov. Ďalšou nevýhodou zavedenia novej pražičky je nedostatočné pracovné vyťaženie operátorov výroby. Nevýhodou sa nemyslí ich nedostatočné fyzické zaťaženie. Avšak ich práca momentálne spočíva v monitorovaní priebehu celého procesu prostredníctvom digitálnej obrazovky a vykonaní senzorickej kontroly upražených arašid. Na takúto prácu plne vyhovuje aj jeden operátor výroby. V záujme spoločnosti však nie je prepúšťať z dôvodu

prezamestnanosti a rovnako to nie je ani v súlade interných noriem spoločnosti, ktoré popisujú nutnosť minimálne dvoch operátorov výroby – pražiarov na jednu zmenu.

Z uvedených výsledkov a hodnotenia možno zhrnúť, že vo výrobnom podniku na základe implementovania novej výrobnéj technológie v podobe plneautomatizovanej pražičky ROASTING line došlo k zefektívneniu výrobného procesu. Najväčšou výhodou bola eliminácia prestojov v celkovom procese výroby arašidových chrumiek a splnenie výkonových noriem. Rovnako sa práca a manipulácia s novým zariadením stali jednoduchšie a menej fyzicky náročné.

## 6 Záver

Hlavným cieľom bolo zefektívnenie výrobného procesu na základe implementovania novej výrobnéj technológie vo vybranom podniku. Výsledkom bolo percentuálne zhodnotenie efektivity pôvodnej aj novej výrobnéj technológie, vzájomná komparácia výsledkov a návrh riešenia na optimalizáciu výrobnéj technológie a zvýšenie efektivity vybranej technológie výrobného procesu. Zo získaných výsledkov sme zistili, že zavedenie plnoautomatizovanej pražičky arašidov ako novej technológie do výrobného procesu spoločnosti malo pozitívny dopad najmä z hľadiska splnenia plánovania objemu produkcie. Po komparácii výsledkov pred a po zavedení novej výrobnéj technológie sme zistili, že zavedením novej pražičky arašidov sa efektívnosť výrobného procesu zvýšila o viac ako 20 percent.

V návrhu riešenia sme uviedli model fungovania výrobného procesu, ktorý by podľa nás v podniku mohol fungovať a z hľadiska úspory mzdových a režijných nákladov by bol efektívnejší. Celý navrhnutý výrobný proces sme optimalizovali komparatívnym použitím oboch pražiacich zariadení vo výrobnom procese, pričom by sa prevádzka mohla zmeniť z trojzmennej na dvojzmennú. Ďalším riešením, keď by podnik ostal a fungoval ako trojzmenná prevádzka, by mala byť jednoznačne tvorba tzv. medziskladu, kde by operátori výroby - pražiarci uskladňovali prebytočnú produkciu upražených arašidov. Prípadne by mohla spoločnosť považovať nad znížením objemu dodaných vriec so surovými arašidmi, nakoľko po implementovaní novej výrobnéj technológie je pražička Roasting line schopná vyprodukovať o dosť väčšie množstvo za rovnaký čas než pôvodné dve pražičky spolu.

Spoločnosť by v rámci súčasného rýchlejšieho obratu zásob mohla považovať aj nad expanziou na ďalšie zahraničné trhy. Tým by zvýšila nielen obratkovosť zásob a produktov s tým spojených, ale aj zisk podniku. Tak by návratnosť investície do kúpy a zavedenia novej pražičky arašidov bola rýchlejšia a efektívnejšia. V rámci zhrnutia možno povedať, že spoločnosť zefektívnila výrobný proces prostredníctvom implementovania novej výrobnéj technológie. Investícia do plnoautomatizovanej pražičky na arašidy bola vhodnou voľbou pre ďalší rozvoj a napredovanie spoločnosti či už v rámci pôsobenia na slovenskom trhu, alebo za hranicami štátu.

## Poznámka

The paper was elaborated within VEGA 1/0436/17 Conceptual Frameworks of IT Governance and their impact on the competitiveness of companies in the Slovak Republic – proportion 100 %.

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Konceptné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.

## Použitá literatúra

Bendová, A. (2019) *Úroveň robotiky na Slovensku má stúpajúci charakter. Nesmieme však zaspáť*. <https://industry4um.sk/uroven-robotiky-na-slovensku-ma-stupajuci-charakter-nesmieme-vsak-zaspat> [accessed 2019.02.15].

Daniels, R. (2018) *5 key characteristics of technology*. <https://blocksignal.io/technology/5-key-characteristics-of-technology>, [accessed 2019.01.02].

Dupaľ, A. – Leščišin, M. – Stern, J. (2008). *Manažment výroby*. Bratislava: SPRINT v.fra, 2008. ISBN 80-89085-00-6.

Gomez, C. et al. (2019) Internet of Things for enabling smart environments: A technology-centric perspective. *Journal of Ambient Intelligence and Smart Environments*. Vol. 11. Issue 1, pp. 23-43. ISSN 1876-1372.

Mueller, D. (2017) *What Is Production Technology in Manufacturing?* <https://smallbusiness.chron.com/production-technology-manufacturing-25068.html>. [accessed 2019.01.24].

Richnák, P. (2015). Globalization and its impact on the present concepts in company management. In *Globalization And Its Socio-Economic Consequences*. Part 2: Proceedings: 15Th International Scientific Conference: 7Th-8Th October 2015, Rajecke Teplice, Slovak Republic, pp. 608-616. ISBN 978-80-8154-145-2

## Contact

**Ing. Klaudia Porubanová, PhD.**  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu výroby a logistiky  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [klaudia.porubanova@euba.sk](mailto:klaudia.porubanova@euba.sk)

**Ing. Alexandra Biela**  
FLÓRA OBAL  
Piesková 950  
947 03 Hurbanovo – Bohatá  
email: [alexandrabiela@gmail.com](mailto:alexandrabiela@gmail.com)

## **Slovak startups in the international markets**

**Katarína Procházková**

### **Abstract**

*Research paper is summarizing results of VEGA project 2015-2018. The research was focused on identification of business models and strategies of startups. Research sample was creating from more than 70 startups at the beginning of the research and we finished research 3 years later with 53 startups. This research paper is partial output that analyze startups in global business environment in terms of doing business abroad and making strategic steps. The aim of paper is identify basic strategic steps and decision making of startups through selected indicators such as market presence, action radius and entry modes.*

**JEL classification:** M13, M16, M21

**Keywords:** startups, strategies, business models, internationalization

### **1 Introduction**

Startup is young business, company or project characterized by higher business risk, minimal viable product, lower start-up costs, higher possibilities to raise funds from various atypical sources (venture capital, investor, and crowdfunding), ability to scale product and achieve exponential growth in the markets. The key difference to a traditional newly founded company is in the business concept, that is new and so has an unpredictable future. Typical characteristic is scalability. Startups should be able to serve exponentially growing demand without a proportional increase in costs. The exponential growth possibility is also a typical feature of startups. Dave McClure (2014) claims that startup is a company that does not know exactly what its product is, who its customer is and how to make money. As soon as startup finds the exact answers to these three questions, it ceases to be a startup and becomes a real business

Strategy explains the behavior of companies; it is a specific type of plan that covers the goal and the way how to achieve it with respect to other subjects interacting with it. Osterwalder and Pigneur (2011) define a business model as a fundamental principle of creating, capturing, and offering the value to customers. The business model, the characteristics of business activities, and the specific strategy that should be global or at least regional, especially in the case of a startup from small local economies, are crucial in term of building the successful startup. The success of a startup is a scalable and saleable product that should be associated with effective market targeting and also branding and positioning. Building brand value today appears to be one of the basic strategic tools for the competitiveness of any business. It is also important to find the right investor for startup, and if you are getting financial resources, do not just rely on one source, but also search for other options like government programs, investors or venture capital.

### **2 Startups strategies and decision making in global business environment**

The competitive advantage of startups is often the combination of simple key factors and activities such as advertising, community building, customer communication, product quality and scalability, simplicity, or strong branding. Finally, very important is choosing an effective form of entry to the foreign market, which depends on the financial possibilities of the startup, the nature of the product or the service and the distance of the foreign market. Startups that want to become global must be able to identify the best business model that suits the needs of the customer on global but also on regional markets.

There are recommendations, especially for startups, which would benefit hugely from rapid increase in market share, profit and capability (Fertik, 2013):

- Get international (to think internationally and consider potential foreign markets to launch the product immediately after the development of the prototype)

- Speak the language of your customer (customization is very important, even though we live in a world where the business language is English, the normal population of the foreign countries is more inclined to use the service / application they understand)

- Do not be afraid of unnecessary costs (start-up costs are often over-priced, many coworking centers offer rentals at very favorable prices, there is also the opportunity to use a variety of government's programs or very often startups try to raise money in crowdfunding campaigns, at the beginning startups usually use money for developing products, marketing activities and salary.

- Consider acquisitions (often, even smaller acquisitions that involve entering new markets, or joining forces with a new partner and exploiting a synergy effect, purchasing a new company is also an excellent strategy for expansion in foreign markets).

Globalization of production and internationalization of businesses have also made business space global, at least international. Today, according to the development of science and research, technology excellence and constant innovation, it is possible to sell products or provide services to anyone in the world. At the same time, the customer or user has an almost unlimited supply of goods and services. That is why now, more than ever before, we put a great deal of emphasis on marketing - above all on building a positive PR, effective marketing communication and branding. From a global perspective, markets and economies that are suitable for startups can be viewed through several parameters:

- the existence and possibilities of fundraising (in particular the occurrence of investors operating in the economy, the possibility of business start-up loans and government grants and subsidies)
- the level of education (in particular, technology startups rely on the existence of an educated and reliable workforce that can quickly and efficiently invent and implement new ideas and innovations)
- low level of costs operations (these are the usual startup costs associated with its operation, rental of offices, the existence and possibility of using the premises of coworking centers, marketing costs)
- health and stability of the economy (startups are much easier to develop into stable and healthy economies, the greater the economic instability, the more unsafe the startup is, and instability brings also slower progress and higher business risk)
- simple and beneficial tax system (not only the favorable economic background but also better opportunities for investments in technology, innovation and new ideas, resulting in much faster startup growth)

Based on the above parameters, countries such as Hong Kong, Canada, USA, Singapore, and Australia were the most attractive startup economies in 2014. According Valuer.ai the best startups cities in 2019 are Berlin (Germany), Tel Aviv (Israel), Helsinki (Finland), Stockholm (Sweden), Bengaluru (India), London (UK) and Boston (USA).

In Europe, the most suitable and most attractive countries for establishing and running the business are Germany, Great Britain, France and Sweden. In addition to these, Russia and Israel are also suitable countries for startups. Israel has been recently known for its massive investment in science and research, the economy is focused on the high-tech, IT and

pharmaceutical industries. Russia is attractive for the size of the market. At the same time, in the Russian economy is increasing investment in technology development and e-commerce, it is also known for the high penetration of the smartphone segment of the market. In research of *The Global Startup Economies* (Fisher – Duane, 2016), authors confirmed there are many startup economies all over the world. In Europe they identified as great place for startups Barcelona above, but also Dublin (low corporate tax rate, accelerators and funding, best city of “Human Capital), London (Google has a major outpost there, has a funding gap that is closing) and Berlin (strong economy, great location and talent pool, entrepreneurship boom). Its business model and, above all, the ability to generate revenue also influence the global success of the startup. Based on the results of the 1st phase of the research by Bednár, Tarišková (2016), it was confirmed that 18,42% of the startups generated revenue by selling the service on a one-off basis, 17,11% creating a subscription income, another 17,11% creating repeated sales of the products and 15,79% still haven't found a suitable income model. They are not considering the form of income or they are just trying to found a suitable income model. As the authors declare, a well-managed startup prefers a revenue-generating revenue model in which the cost of acquiring a customer is lower than the monetization earned from the customer.

One of the basic features of the startup is its scalability, it means that startups are applying a scalable business model that is based on the potential to achieve significant revenue growth without significant cost increases. This way, the startup can provide a rapid growth rate in a short time. Securing such a model can be assumed, For Slovak startups this strategy could be implemented in the case that they have been considering about foreign markets from the beginning and they have been thinking about the global market or, at least, the regional market (for example, the European Union).

The ways of penetration and the form of entry into foreign markets are influenced by several factors that affect the business overall and can therefore be defined for startups as well. Basic factors include the political and economic risk of the country, the legislation, the degree of openness of the economy, market structure and purchasing preferences of potential customers, company finances, profit and turnover expectations and, last but not least, how quickly startup needs to get to the market and occupy it. In the case of startups, the time point is a strategic parameter, as in most cases they need to expand the startup almost immediately as the product has invented and offer it not only to foreign investors, but also to find out how to make it attractive for foreign customers or users.

The basic forms of entry to the foreign market concerning domestic and foreign literature are export, penetration through licensed sales and franchising, forms of cooperation on foreign markets like Joint Ventures, strategic alliances (there are also tight forms such as mergers and acquisitions). Export is the most widespread form of entry when it is possible to use direct exports when the service or goods are offered by the manufacturer directly without intermediate elements or by indirect export, when at least, one another company or businesspersons exists between producer and customer, for examples an agent, a domestic or foreign distributor or distribution company. Many startups in Slovakia are looking to search for clients and customers abroad directly the question is how far and in what quality they can analyze the foreign market and capture all the potential opportunities that exist in the market.

In the case of a foreign subsidiary, there are two basic forms of how to create it, one form is establishing a brand-new branch, by building an investment on a green field or second one, by taking over an existing business (acquire it). Today, the form of cross-border acquisition has been rapidly used. Mergers and acquisitions accounted for 40% to 80% of total global FDI over the last 20 years. (Hill, 2014)

Trying to sell your business is also one of the most used forms of a startup business. Global, stable companies bought several successful startups in this form. An example is the acquisition of WhatsApp, which was acquired by Facebook. Dell is also trying to grow and acquire additional margins - since 1999, it has realized more than 30 acquisitions, including the acquisitions of StatSoft (statistical software and online analytics tools) and Enstratus (cloud software solutions and services).

The acquisition strategy is also important for Google Company, which since 2001 has made more than 180 acquisitions, though the direct acquisition of companies or acquiring of its key products or services. Google's portfolio also includes products and services like Episodic (originated as a startup online video platform, Google is currently using the YouTube online channel, which was also acquired in 2006), or WAZE (GPS navigation software which helps to manage Google Maps).

The characteristics of the products and services of most of startups, which focus mainly on the IT sector, predestinates the most suitable form of sales and the form of entry to foreign markets for entry into the licensed sale. In most cases, the customer does not buy a tangible product, but only a service, application or software for a certain period. A license is a contract between the provider and the buyer where it entitles to use the subject of license agreements, such as patents, industrial designs, trademarks and brands, classified experience, technology. Licensing is a simple way to get into the international environment. License provider can enter a foreign market with a relatively low risk, but also with less control than it should over its own sales capacities.

In the case of startup and especially technological startups, however, there is another crucial fact, the possibility of turning the excellent technological idea into a serious business. As stated in the 2016 article published in the Harvard Business Review of 100,000 startup companies entering the basic funding phase, less than 10% can obtain additional financial resources, in particular from venture capital or from private equity funds. The basic problem is that startups are not able to develop your idea into regular products and go into the next stage when they are able to scale markets in the global dimension. Just at this point, they are beginning to be interesting for almost every venture investor. As a reason, the authors report the real fact that IT specialists founded startups and not business executives and business developers who are the key persons at the moment when the startup decides to develop its activities on international markets.

In terms of creating a successful international strategy of startups can be followed the process of creating a relationship with customers is as follows (Fisher, Duane, 2016):

- Need (by pairing your product with the problem that is solved, the role of marketing shifts from generating demand for generating awareness)
- Awareness (results when customer become aware of your brand)
- Interaction (how really is customers' feeling when they are buying product/services)
- Experience (according to the American Express Survey, more than two-thirds of consumers have bailed on a transaction or not made an intended purchase because of a poor service experience)
- Engagement (a positive interaction that begins soon after a purchase is made have the greatest potential long-term value).
- Loyalty (customer loyalty is the key objective of customer relationship management and describes the loyalty which is established between a customer and companies, persons, products or brands).



The customer experience really matters. According to the research 90 % of the unhappy customer will not buy again from a company that disappointed them, 70 % of buying experiences are based on how the customer feels they are being treated, 7 out of 10 customers who switch to a competitor do so because of poor service (Fisher – Duane, 2016). Startup should think early on about to leverage customer experience as a strategy to focus business operations and processes around the needs of the individual customer.

A great way to create Minimum Delightful Product is through an Experience Design Prototype (Fischer – Duane, 2016). A prototype is an early sample or model which is launch to test a concept or process. Prototyping brings a lot of advantages:

- **Reduced time and costs:** Prototyping can improve the quality of the specifications and requirements provided to customers. With prototyping, customers can anticipate higher costs, needed changes and potential project hurdles, and most importantly, potential end result disasters. Strong prototyping can ensure product quality and savings for years to come.
- **Improved and increased user involvement:** Most customers wants to feel like they are involved with the intricate details of their project. Prototyping requires user involvement and enables them to see and interact with a working model of their project. With prototypes, customers can give their immediate feedback, request project changes and alter model specifications. Prototyping most importantly helps eliminate misunderstandings and miscommunications during the development process.

The fact is that without international action, a startup cannot get exponential growth or scale up its product, and that are criteria that define this type of business. The methods of penetration and the form of entry into foreign markets are influenced by several factors that affect the business overall and can therefore be defined for startups as well. Basic factors include the political and economic risk of the country, the legislation, the degree of openness of the economy, market structure and purchasing preferences of potential customers, company finances, profit and turnover expectations and, last but not least, how quickly startup needs to get to the market and occupy it. Recommendation about creating a minimum viable product and minimum delightful product and about building brand might be very useful in term of building a global position of startups and during decision-making about internationalization of business activities of startups.

### 3 Research sample and research design

During 2015 - 2017, 76 startups in Slovakia were analyzed in three stages, and their business models were questioned. A brief overview of the research sample during the research periods. The last stage of research was finished with 53 startups; the basic structure of samples is shown in Table 1.

**Table 1**

Structure of research sample – the last stage of research

	Number (N)	%
Number of startups	53	100
Number of team members		
1-3	9	17
4-6	19	37
7-9	14	27
10 and more	10	19
Phase of business idea development		
Idea	0	0

Developmental stage	0	0
Prototype	9	17
First revenue	16	30
Growing revenue	28	53

Source: research result

For purpose of these research paper is used a general description of the data that we acquired in our research. In next chapter base on basic descriptive statistics are date aggregated and a comparison of data was used to shown a general differences between the first and the final stage of research focusing on selected indicators like market presence, entry modes and action radius.

#### 4 Research results and discussion

In our research in terms of the international environment we have focused on analyzing the selected indicators listed in the following Table x. The results of the research show that startups are largely present on the market, in terms of first sales and they are expended transnationally (75,5 % operate on international markets).

The foreign markets, into which, the Slovak startups are operating, are the European Union countries (Czech Republic, Austria, Germany, Spain, Great Britain, France), the North American markets (USA, Canada), Russia, China, Australia and Brazil (a survey of these countries is the result of a qualitative analysis of the questionnaires throughout the research period). The comparison of the results of the first and final phases (the captured time horizon of approximately one year) shows a clear shift and improvement in the evolution of “market presence” indicators and “the radius of geographic market coverage” (Table 2). At the same time, the trend for the sales criterion was also captured while in the first phase the average was 2,58 (sales accounted for a maximum of 75 % of the costs), in the final stage the average of 3,40 corresponds to the coverage of sales up to 100 % of the costs.

**Table 2**

General description of selected indicators

Users	Number	Average value	Standard deviation	Min.	Max.
<b>The first stage of research</b>					
Presence on the market	67	4,27	1,02	2	5
Market geographic coverage	66	3,41	1,45	1	5
Entry mode	65	1,97	0,97	1	4
Revenue	64	2,58	1,52	1	5
<b>The last stage of research</b>					
Presence on the market	53	4,75	0,65	2	5
Market geographic coverage	53	3,59	1,4	1	5
Entry mode	49	2,16	0,92	1	5
Revenue	53	3,4	1,66	1	7

Source: research results

The research results confirmed improvement in revenue of startups more than 80% of the startups realized the first sales of their products in the last stage of research, while in the first stage - end of 2015, it was less than 57% of the startups (Table 3). Slovak startups need to

operate at least within the EU market space due to the relatively quick saturation of the Slovak market and because of obtaining larger segment of customers.

More than 70% of startups operate on foreign markets, at least within the Central European market. An overview of the geographical location of Slovak startups is given in the Table 4. Creating global business from a local business is not an easy or common matter. The process of business internationalization (regardless of whether it is a classic business or a startup) requires not only geographic expansion (like physically occupying new markets) but also expansion associated with the use of information technology and the creation of a new global customer community. In the comparison of the first and last phase of the data collection, a slight shift can be observed within the geographical dispersion of startup actions. In the winter of 2015, 67% of startups were internationally active, 76% of startups a year later went international.

**Table 3**

Indicator – Market presence

Structure of indicator	number (N)	%	cumulated %
<b>The first stage of the research</b>			
Preparing to enter the market	8	11,9	11,94
Preparation completed	4	5,97	17,91
Market entering	17	25,4	43,28
First sales	38	56,7	100
<b>The last stage of the research</b>			
Preparing to enter the market	2	3,77	3,77
Preparation completed	7	13,2	16,98
Market entering	1	1,89	18,87
First sales	43	81,1	100

Source: research results

**Table 4**

Indicator – Action radius

Structure of indicator - market	number (N)	%	cumulated %
<b>The first stage of research</b>			
Local (part of national)	7	10,6	10,61
National (Slovak)	15	22,7	33,33
Central European	12	18,2	51,52
European	8	12,1	63,64
Global	24	36,4	100
<b>The last stage of research</b>			
Local (part of national)	5	9,43	9,43
National (Slovak)	8	15,1	24,53
Central European	12	22,6	47,17

European	6	11,3	58,49
Global	22	41,5	100

Source: research results

The effective and suitable entry mode depends largely on the financial possibilities of the startup, the nature of the product or the service, the distance of the market which startup wants to enter. The selection of the suitable entry mode is influenced by the time possibilities and the growth strategy itself, and preferences of startup founders. Table 5 provides an overview of the structure of basic entry forms that are used by startups. The majority of startups (almost 84%) are entering foreign markets through cross-border sales, which are largely coordinating in their own direction (more than 67% of startups use direct sales across borders).

**Table 5**

Indicator - Entry modes

Structure of indicator	number (N)	%	cumulated %
<b>the first stage of research</b>			
indirect exporting	16	24,6	24,62
direct exporting	38	58,5	83,08
franchising	4	6,15	89,23
licensing	7	10,8	100
sale of startup	0	0	100
<b>the last stage of research</b>			
indirect exporting	8	16,3	16,33
direct exporting	33	67,4	83,67
franchising	1	2,04	85,71
licensing	6	12,2	97,96
sale of startup	1	2,04	100

Source: research results

Running a business in the global economy is now a current phenomenon. Through a detailed analysis of the selected indicators, we tried to clarify the situation of Slovak startups in the international business space. The results identified the fact that even the Slovak startups have the potential to become globally successful, based on the results of the last phase of the research, 76% of research sample startups are already operating outside the Slovak Republic and about 30% of the startups are at the stage of making a profit.

## 5 Conclusion

The global expansion represents a huge revenue growth opportunity for companies, and that is the main reason why startups should take the chance. It also allows them to diversify revenue sources, and therefore, the risks. Finally, companies that go global quickly can keep their strategic position as a technical leader and sustain their competitive advantage in an increasingly aggressive market. According the data and output of our research, Slovak startups are able to go international very quickly. Due to indicator “action radius”, almost 76 % of sample run international business. The existence of startups in the global economy in very common now. In a detailed analysis of selected indicators, we tried to clarify the situation of Slovak startups in the international business environment. The results show that even Slovak startups have the potential to become globally successful. Many startups in Slovakia are looking for clients and customers abroad directly (through direct sales), the question is how far and in

what quality they can analyze the foreign market and capture all the potential of global market opportunities. Slovak startups' most prefer entry form is an export form (mainly indirect sales – 70 % of startups and direct sales of 9 % startups), the licensing is using 11 % startups. Time factor, financial possibilities and the growth strategy of the company, respectively, ideas and preferences of founders and investors usually affect the choice of the suitable entry mode mostly.

### Acknowledgement

This research paper is partial output of project VEGA MŠ SR č. 1/0631/19 “Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom. Metamorphoses of start-ups on the way for the business success”, 2019 – 2021 in 100% range.

### References

- Hill, CH. W.L. (2014). *International Business: Competing in the Global Market*. 10th Global Edition. McGraw Hill Education: Berkshire 2014. p. 462. ISBN 978-0-0771-6538-7.
- Norris, D. (2014). *The 7 day startup. You don't learn until you launch*. Wroclaw: Amazon Fulfillment, 2014. P. 32. ISBN 9781502472397
- Osterwalder, A. – Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*. Handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley and Sons; 1st edition. ISBN 978-0470876411.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin, 2011. p. 33. ISBN: 978-0-670-92160-7.
- Sršňová, J. a kol. 2010: *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Sprint, Bratislava 2010. p. 64. ISBN 978-80-89393-22-0.
- Bednár, R. – Tarišková, N. (2016). Príjmové modely startupov. In *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava: Ekonóm, 2016. s 52 – 78. ISBN 987-80-225-4328-6
- Fisher, S. – Duane, J. (2016). *The Startup Equation. A visual guidebook for building your startup*. USA: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 978-0-07-183236-6
- Zagoršek, B. (2016). Využitie stratégie na dosiahnutie úspechu. In *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava: Ekonóm, 2016. s 162 - 169. ISBN 987-80-225-4328-6
- Procházkova, K. (2016). Startupy v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Ako a prečo sa startupy stávajú globálnymi? = Start-ups in international business environment. How and why do start-ups become global? IN *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*: recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. ISBN 978-80-225-4328-6. s. 142
- Ashkeas, R. – Finn, P.(2016) *The Go-to-Market Approach Startups Need to Adopt*. HBR June 2016: <https://hbr.org/2016/06/the-go-to-market-approach-startups-need-to-adopt>, [accessed 7.19.2019].

Fertik, M. (2013). *Go International, Young Startup*. IN Harvard Business Review. Online: <https://hbr.org/2013/01/go-international-young-startup>

Maner, T. (2013). *How to take your Startup Global*. Online: <http://www.startupcity.com/leaders-talk/how-to-take-your-startup-global-nid-1149.html>

McClure, D. (2014). *Startupquote*. [accessed 08.06 2019] Online: <http://startupquote.com/post/51277392517>.

<http://www.fastcompany.com/3033589/hit-the-ground-running/the-five-best-places-in-the-world-to-start-a-company-infographic>, [accessed 10.09.2019].

<http://tech.eu/features/3256/europe-top-startup-countries-good-bad-ugly/>, [accessed 10.09.2019].

<http://www.businessinsider.com/googles-ten-biggest-acquisitions-2015-1>, [accessed 06.10.2019].

## Contact

### **Katarína Procházková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [katarina.prochazkova@euba.sk](mailto:katarina.prochazkova@euba.sk)

## Decision making style of a manager and functional area of control

Katarína Remeňová

### **Abstract**

*The core of the entire decision-making process is to find an appropriate solution to a particular decision-making problem. Each decision problem is organizationally situated within a functional area. Therefore, we monitored whether it's possible to express individual decision making style within each functional area. The research paper deals with the relationship between the decision-making style of a manager and the functional area of control. To analyze the dependence between the nominal data, the non-parametric Chi Square Test of Independence was used and Cramer's V was used to determine the strength of association between the variables.*

**JEL classification:** M12, M20

**Keywords:** decision making, decision making styles, decision making problem, functional area of control

### **1 Introduction**

Descriptive theories attempt to clarify how real life decisions actually arise (Plous, 1993; Cohen et al., 1972). It is therefore about the description, analysis and evaluation of the decisions that have already taken place, a description of their course, the behavior of the people in decision-making and so on. Decision making is not just a rule of mathematical logic, but there are various thought-abbreviations and heuristic solutions, which then manifest themselves in deviations from rational thinking, also called "bounded rationality" (Markovič et al., 2010). Representatives of this group of theories is Kahneman's „prospect theory". The essence of the descriptive approach is the decision-maker himself with his own characteristics, skills and way of thinking. It is a set of qualitative features that will appear in the form of decision making style in the decision making process.

#### **1.1 Decision making style of a manager**

In the decision-making process, it is important that a decision maker with a certain style bears responsibility for the decision and also for its subsequent implementation and control of the achieved results. Research studies that deal with decision-making issues have proven that no manager has a single style, but managers generally use their mix. This is a combination of at least two decision making styles . Depending on the decision situation (character and difficulty), these styles can vary (one of the styles will be more dominant, in another situation it may be more in the shade), or another style may appear as an additional. The decision-making style in the conditions of uncertainty allows us to use an innovative approach to judging and decision making. The essence of the entire decision-making process is to find the appropriate solution to a particular decision-making problem. The theory of decision-making distinguish, in terms of complexity and the possibilities of algorithmization, well- and ill-structured decision-making problems, between which there are clear differences requiring the different cognitive abilities and partial skills of the decision-maker (Namsou et al., 2003).

Currently, the decisions of decision makers in leading positions, are accepted at global level and have far-reaching impact on individuals in different countries. These decisions are reflected in personal, social, political, economic relationships and often lead to negative consequences in the workplace in relation to career advancement (Tokar et al., 2003), the selection of partners (Saad et al., 2009) and the individual's overall approach to their health and lifestyle. This

potential of centralized global decisions also influences interpersonal relationships and raises riskier behaviors for individuals (Vigil & Colet, 2007). In recent years, several extensive research studies on decision making styles have been carried out in the world. As these studies were carried out on local respondents, and so far there has been no global study that would analyze the issue in terms of cultural differences.

Decision-making style can be considered a result of the cognitive process leading to the selection of solutions out of several alternatives (Verma, 2009). Then, a successful decision depends on the flexibility of using decision-making styles. According to Nutt (1986), the decision making style refers to the ways in which managers with a given style take action. According to research conducted by behaviorist McGregor (2006), he says that the attitude towards the people we work with has an intense influence on how we are able to delegate the decision. While each decision – maker will possess a set of decision making styles and the styles will vary accros situations (Arroba, 1977). Arroba identified six decision making styles – logical, hesistant, no-thought, intuitive, emotional and compliant.

A deeper insight into the decision-making style of a manager is provided by Driver (2006), according to whom the decision-making style is understood as a trained manner of thinking.

## **2 Data and Methodology**

The main objective of the exploratory research study is to identify decision makers' styles of Slovak managers and to monitor their distribution among functional area of control. Based on the results of the synthesis of the theoretical knowledge about decision making, way of thinking and decision making styles, we proposed the following hypotheses:

H1= There is statistically strong evidence of dependence between the decision making style and functional area of control.

The statistical sample (N = 220 respondents) is comprised of managers operating in leading positions on tactical level of management and in top management. This category includes CEOs, managers and business owners, board members and directors and business leaders. The core set consists of senior managers operating in companies in the Slovak Republic in the senior and top management positions. The following tables show the distribution of the sample according to the sorting criteria. The observation survey was conducted using a questionnaire on the managers decision-making. To identify the decision-making styles in the research project, a test based on a MB-type indicator was used, observing two dichotomies sensing/intuiting and thinking/feeling. The reason for using the MBTI is its high reliability. The essence of testing is the decision-making style of managers that identifies ways to obtain and process information and how to make decisions (Chongcharoenpanich; 2007, Hirsh& Kise; 2006; Quenk, 2009). By combining the different ways, decision styles are created - rational - analytical / rational - emotional / intuitive - analytical / intuitive - emotional.

The purpose of the test is to identify how the manager is acquiring, processing information, and how it uses them in the decision-making process (Chongcharoenpanich, 2007; Hirsh, Kise, 2006; Leonard et al., 1999).

Two-dimensional inductive statistics methods were used to test the dependence of nominal, interval – frequency and contingency tables. The non-parametric Chi Square Test of Independence was used to test the dependence of the Decision-making style (sensing-thinking, sensing-feeling, intuiting-thinking, intuiting-feeling) and working parameters. This test is based on the assumption, that nominal variables are employed in the analysis for r x c contingency table. Chi-square provide information on the significance level of the observed variables, but



also provides detailed information on exactly which categories account for any differences (Budíková et al., 2010; Chajdiak, 2009).

### 3 Results and Discussion

Most respondents, as previously defined, areas came from the functional area of control „finance“. About 32% of respondents identified their functional area outside the defined ones and checked the "other" criterion.

**Table 1**

Structure of managers according to functional area of control

	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>	<i>Cummulative %</i>
FUNCTIONAL AREA OF CONTROL			
Finance	45	20.52	20.52
HR	19	8.58	29.10
IT	11	5.22	34.33
Marketing&PR	14	6.34	40.67
Producing	35	16.04	56.72
Sale&Logistic	24	10.82	67.54
Others	72	32.46	100.00
<i>Total</i>	220	100.0	

*Source: own processing*

In the following pivot table (2), we provide a breakdown of the decision making base for obtaining information (intuitive or sensing way) according to the level of management and functional area of control. As it turned out, the intuitive style is most represented in the functional area of TOP management and operational level (less than 6%), sensing style occurs in the financial sector at tactical level (almost 42%). Within HR, intuitive style is predominantly at tactical level, sensing on the other hand, top management and tactical levels.

In IT departments, this is an operating level dominated by intuitive style, sensing style is strong at tactical level (35.71%). For Marketing & PR, the intuitive style is typical at the tactical level (11.76% of the respondents) and sensing at the operative level (almost 30% of the respondents). In the functional area of control, another intuitive style was reported as the strongest on the TOP level (17, 24), as well as the sensing style (39.08). Functional area of control for „Producing“ for intuitive style is typical for a tactical level (11.36%), sensing also for tactical level (34.09%). In sales and logistics, the intuitive style is typical for tactical level and (7.14%) and sensing for TOP management (almost 36%).

**Table 2**

Distribution of Substyles Intutive/Sensing splited by Level of management and Functional area of control

<b>Acquiring information</b>	Finance	HR	IT	Marketing	others	Producing	Sales& Logistic
Operating level	20,00	17,39	35,7	35,29	11,49	20,45	17,86
Intuitive	5,45	0,00	7,14	5,88	2,30	0,00	3,57
Sensing	14,55	17,39	28,57	29,41	9,20	20,45	14,29

Tactical level	45,45	43,48	42,86	35,29	32,18	45,45	35,71
Intuitive	3,64	13,04	7,14	11,76	6,90	11,36	7,14
Sensing	41,82	30,43	35,71	23,53	25,29	34,09	28,57
TOP level	34,55	39,13	21,43	29,41	56,32	34,09	46,43
Intuitive	5,45	8,70	0,00	5,88	17,24	4,55	10,71
Sensing	29,09	30,43	21,43	23,53	39,08	29,55	35,71
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source: own processing

The results in the contingency table 3 show the distribution of the decision making substyle of processing information and decision-making – thinking and feeling according to the level of management and functional areas of control. As emerges from the analysis, the feeling style is most represented in the functional area of control „Finance” at the tactical level (less than 14.55%) as well as the thinking (almost 31%). In HR, the feeling style is predominantly at the TOP managerial level, thinking style on the tactical level. In IT departments, this is a tactical level where the thinking style dominates (35.71%), the feeling style is strong at the operative level (21.43%). For Marketing & PR, the feeling style is the same at each management level (5.88% of respondents), the thinking style is at the operating level (almost 30% of the respondents).

In the functional area of control „Other”, the feeling style was reported as the strongest on the TOP level (4, 60%), as well as the thinking style (51.72%). Functional area of control “Producing” for feeling style is typical for the tactical level (4.55%), thinking style for the tactical level (40.91%). In sales and logistics, the feeling style is typical of TOP management (10.71%) and thinking style also for tactical level (almost 36%).

**Table 3**

Distribution of Substyles Thinking/Feeling split by Level of management and Functional area of control

<b>Processing information</b>	<i>Finance</i>	<i>HR</i>	<i>IT</i>	<i>Marketing</i>	<i>others</i>	<i>Producing</i>	<i>Sales &amp; Logistic</i>
Operating level	20,00	17,39	35,71	35,29	11,49	20,45	17,8
Feeling	1,82	0,00	21,43	5,88	1,15	2,27	0,00
Thinking	18,18	17,39	14,29	29,41	10,34	18,18	17,86
Tactical level	45,45	43,48	42,86	35,29	32,18	45,45	35,71
Feeling	14,55	13,04	7,14	5,88	3,45	4,55	3,57
Thinking	30,91	30,43	35,71	29,41	28,74	40,91	32,14

TOP level	34,55	39,13	21,43	29,41	56,32	34,09	46,43
Feeling	5,45	17,39	0,00	5,88	4,60	0,00	10,71
Thinking	29,09	21,74	21,43	23,53	51,72	34,09	35,71
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source: own processing

Subsequently, we tested the hypothesis of classification within a business area:

H0= there is no dependency between the way information is processed and the functional area of control in which a manager operates.

H1= there is statistically significant dependency between the variables.

**Table 4**

Chi-Square Test for Processing information and functional area of control

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	12.70	6	.048
Likelihood Ratio	12.31	6	.055
N of Valid Cases	220		

Source: own processing

**Table 5**

Strength of Association for Processing information and functional area of control

Category	Statistic	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.22			
	Cramer's V	.22			
N of Valid Cases		220			

Source: own processing

The null hypothesis H0 is rejected at the significance level of  $p > .05$ , at accepted alternative hypothesis H1, since  $p$ -value = .048,  $ChiSQ = 12.70$ ,  $df = 6$ . Between the way of processing information and functional area of control is significant dependence confirmed by force ( $V = .22$ ).

The most managers used thinking style of information processing, come from Finance (19%), Producing (17.6%) and Others (34.8%). The least used feeling style of information processing is in IT (1.49%) and Producing (1.12%).

Different styles distribution among functional area of control is influenced by the workload of the manager, respectively by his specialization. For that reason, managers with a strong intuitive and emotional component by obtaining of information and deciding, are in apparently sensin- areas. For example, in the IT, the ratio of sensing and thinking components to intuitive

and emotional is balanced. Sensing and thinking components (programmer positions) compensate in this case the job positions of web designers.

The Intuitive – feeling style among managers in IT department and marketing&PR wasn't find.

#### **4 Conclusion**

Different styles distribution among functional area of control is influenced by the workload of the manager, respectively by his specialization. For that reason, managers with a strong intuitive and emotional component by obtaining of information and deciding, are in apparently sensin- areas. For example, in the IT, the ratio of sensing and thinking components to intuitive and emotional is balanced. Sensing and thinking components (programmer positions) compensate in this case the job positions of web designers.

#### **Acknowledgement**

This research article is a partial output of the project VEGA MŠ SR No. 1/0109/17 Innovative approaches in management and their impact on the competitiveness and success of enterprises in the context of a globalizing economy within 100 %.

#### **Referencis**

Plous, S. (1993). *McGraw-Hill series in social psychology. The psychology of judgment and decision making*. New York : McGraw-Hill Book Company. ISBN 978-0-07050-477-6.

Cohen, M. D.- March, J. P.- Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. IN *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, p.1-25. ISSN 1930-3815.

Markovič, P.- Šinský, M. - Šinský, P. (2010). Finančné rozhodovanie v podmienkach obmedzenej racionality: eskalácia angažovanosti v stratových projektoch. IN *Ekonomický časopis*. Vol., 58, Issue 1, p. 3-16. ISSN 0013-3035.

Namsso S. - Jonassen, D.H. - McGee, S. (2003). Predictors of well-structured and ill-structured problem solving in an astronomy simulation. IN *Journal of Research in Science Teaching*. Vol.40, Issue 1, p. 6-33. ISSN 1098-2736.

Saad, G. – Eba, A.- Sejean, R. (2009). Sex differences when searching for a mate: A process-tracing approach. IN *Journal of Behavioral Decision Making*. Vol. 22, Issue 2. ISSN 1099-0771.

Tokar, D.M.- Withrow, J.R. - Hall, R.J. - Moradi, B. (2003). Psychological separation, attachment safety, vocational self – concept crystallization, and career indecision: An structural equation analysis. IN *Journal of Counseling Psychology*. Vol 50, Issue 1. ISSN 1939-2168.

Vigil, S. - Colet, A. (2007). Impulsivity and decision making in the ballon analogue risk-taking task. IN *Personality and Individual Differences*. Vol 43, Issue 1. ISSN 0191-8869.

Nutt, P.C. (1986). Decision style and its impact on managers and management. IN *Technological Forecasting and Social Change*. Vol.29, Issue 4, p.341-366. ISSN 0040-1625.

Arroba, T. (1977). Styles of decision making and their use: An empirical study. IN *British Journal of Guidance & Counselling*. Vol.5, Issue 2, p.149-158. ISSN 1469-3534.

Mcgregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill Publishing, 2006. ISBN 978-0-0717-8487-0.

Driver, M. (2006). How to Adjust Your Decision-Making Style. IN *Harvard Business Review*. 2006, Vol. 84, Issue 2. ISSN 0017-8012.

Hirsh, S.K. - Kise, J.G.A. (2006). *Work it Out: Using Personality Type to Improve Team Performance*. Mountain View: Davies-Black Publishing. ISBN 978-0891-06212-7.

Leonard, N.H. - Scholl, R.W. - Kowalski, K.B. (1999). Information Processing Style and Decision Making. IN *Journal of Organizational Behavior*. Vol.20, Issue3, p. 407-420. ISSN 1099-1379.

Chongcharoenpanich, S. (2007). A Study Identifying the Personality Types: Learning Implications of International Asian Students. Ann Arbor : ProQuest. ISBN 978-0-54938-098-6.

Budíková, M. - Králová, M. - Bohumil, M. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3243-5

Chajdiak, J. (2009). *Štatistika v exceli 2007*. Bratislava : Statistika. ISBN 978-80-85659-49-8

## Contact

### **Ing. Katarína Remeňová, PhD, MBA**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: katarina.remenova@euba.sk

## **Trend rozvoja elektromobility v európskom priestore** **The trend of electromobility development in the European Area**

**Patrik Richnák – Mária Čornejová**

### **Abstract**

*The aim of the article is to define the status and development of electromobility in the European Area by comparative analysis. In the article we introduced the conceptual framework through foreign and domestic sources. We approached the status and development of electromobility in selected countries located in Europe using data obtained from the European Alternative Fuels Observatory (EAFO). From the results of the article, Norway predominates in the number of electric vehicles from selected countries and we consider it a model where are the best conditions for the development of electromobility.*

**JEL classification:** O 31, Q 55, R 49

**Keywords:** environment, transport, electric vehicle

### **1 Úvod**

Národné hospodárstvo každej krajiny tvoria odvetvia, ktoré sú rozdelené podľa významnosti, čiže primárnej dôležitosti vo vzťahu k hospodárstvu. Jednotlivé sektory sú vzájomne prepojené a vyznačujú sa určitými spoločnými charakteristickými vlastnosťami. Do najrýchlejšie rozvíjajúceho sa sektoru zaraďujeme dopravu, ktorá je kľúčovou hnacou silou hospodárskeho a sociálneho rozvoja a umožňuje ekonomikám jednotlivých krajín, aby boli konkurencieschopnejšie (World Bank, 2018). Vďaka vedecko-technickému pokroku doprava prešla postupným vývojom jednotlivých druhov dopravy (cestná, železničná, letecká a atď). Význam dopravy spočíva najmä v tom, že sa ľudia a veci môžu premiestňovať z miesta na miesto.

Najviac využívaná z jednotlivých druhov dopravy je cestná doprava, ktorej charakteristickou črtou je vysoká produkcia emisií, ktoré majú negatívny dopad na životné prostredie. V rôznych diskusiách o životnom prostredí veľmi často vidíme, že situácia sa zhoršuje a predpovede do budúcnosti nie sú priaznivé. Minimalizácia činností, ktoré negatívne vplyvajú na životné prostredie, by mala byť cieľom nielen jednotlivcov, všetkých záujmových skupín a štátov, ale aj samotných podnikov (Rakovská, 2017). Tie by mali svoju podnikateľskú činnosť korigovať tak, aby obmedzili znečisťovanie prostredia a vyrábali ekologicky vhodnejšie výrobky. Na dosiahnutie tohto cieľa v súčasnosti existuje veľa nástrojov a stále pribúdajú nové, progresívnejšie nástroje, ktoré majú priniesť environmentálne zlepšenie (Rakovská, 2016).

Situácia v cestnej doprave dala impulz automobilovému priemyslu, ktorý si uvedomuje dôsledky znečistenia ovzdušia a aj tlak verejných orgánov a inštitúcií na zmenu. Takmer všetky automobilové spoločnosti už dávnejšie začali s vývojom elektromobilov, ktoré v budúcnosti nahradia súčasné palivové vozidlá. Elektrické vozidlá môžu prispieť k ochrane životného prostredia a predchádzať emisiám.

Hlavným cieľom príspevku bolo komparatívnou analýzou vymedziť postavenie a rozvoj elektromobility v európskom priestore. V príspevku sme uviedli konceptuálny rámec prostredníctvom zahraničných zdrojov a vývoj elektromobility priblížili vo vybraných krajinách, ktoré sa nachádzajú v Európe prostredníctvom dát získaných z Európskeho observatória pre alternatívne palivá (EAFO).

## 2 Konceptuálny rámec

V súčasnom turbulentnom podnikateľskom prostredí a progresívnej globalizácii rastie dôležitosť pružnej adaptácie hospodárskych organizácií na zmeny (Čambalíková, 2018). Spoločnosť si musí uvedomiť, že prírodné bohatstvo je obmedzené, zničenie atmosféry a vôd narastá a riešenie týchto problémov sa musí stať hlavnou témou nielen v európskom, ale aj celosvetovom priestore.

Emisie majú vážny vplyv na klímu a životné prostredie. Čoraz viac CO<sub>2</sub> vstupuje do atmosféry, čo má za následok, že Zem sa otepľuje. Podľa prieskumu Medzivládneho panelu pre klimatické zmeny (IPCC) je doprava zodpovedná za 23 % všetkých emisií CO<sub>2</sub> na celom svete. Elektrické vozidlá počítajú s tým, že na rozdiel od benzínových a naftových automobilov nevypúšťajú CO<sub>2</sub> pri jazde. Avšak elektromobilmi sú v plnom slova zmysle vtedy, ak sú batérie vyrábané pomocou obnoviteľných energií (Infineon Technologies AG, 2019).

Altenburg & Schamp & Chaudhary (2015) hovoria, že automobilový priemysel sa postupne presúva z tradičných automobilov poháňaných spaľovacími motormi (ICE) na technológie pohonu s nižšou spotrebou uhlíka, vrátane plne elektrických batériových vozidiel (BEV) a hybridných elektrických automobilov. Tieto kombinujú elektrické motory a menšie spaľovacie motory. Existujú rôzne stupne hybridizácie. „Mierne“ hybridné elektrické vozidlá (HEV) sa spoliehajú na tradičné spaľovacie motory ako svoj hlavný zdroj pohonu, ale ako doplnkový zdroj energie používajú elektrické motory a malé batérie. Batérie sú nabíjané zo spaľovacieho motora a rekuperácie energie brzdenia. Zásuvné hybridy (PHEV) jazdia hlavne elektricky. Ich elektrické motory a batérie sú silné a ich spaľovacie motory malé. PHEV je možné nabíjať z elektrickej siete. Elektrické vozidlá s predĺženým dosahom (REEV) používajú ako záložný zdroj a na zvýšenie dojazdu veľmi malý konvenčný motor .

Gis & Menes & Waśkiewicz (2019) upozorňujú na iniciatívy v oblasti elektrifikácie v automobilovej doprave (vozidlá s elektrickým pohonom, ktoré dominovali v počiatočnom období rozvoja automobilového priemyslu boli úplne prekonané vozidlami vybavenými spaľovacími motormi) sa zameriavajú na tri rôzne technické riešenia.

Prvé riešenie z hľadiska časového priebehu a rozsahu vývoja zahŕňa hybridné elektrické vozidlá (HEV) vybavené klasickými spaľovacími motormi a podporujúce elektrické motory poháňané elektrickou energiou generovanou batériami nabitými počas jazdy automobilom. Druhé riešenie sa týka plug-in hybridných elektrických vozidiel (PHEV), ktoré používajú spaľovací motor s elektrickým motorom, v ktorom môže byť elektrická energia generovaná aj batériami nabíjanými z externých zdrojov. Tretie riešenie (ktoré mnohí odborníci považujú za jediné skutočné elektrické vozidlá) zahŕňa vozidlá, ktoré využívajú iba elektrickú energiu z batérií nabitých energiou z externých zdrojov (Battery Electric Vehicle - BEV). Z dôvodu vonkajšieho zdroja energie sa tieto vozidlá tiež zaraďujú do kategórie vozidiel so zásuvným pohonom.

Už v minulosti vznikali rôzne názory, v čom sú elektromobily lepšie ako klasické spaľovacie autá. Tesla ako prvú výhodu definoval pôžitok z jazdy, ktorý je bez akéhokoľvek zvuku. Medzi ďalšie výhody patrí: pocit ohromujúcej poháňajúcej sily, ich údržba si vyžaduje minimum oleja, nie je tu žiadny chladič, ktorý by bolo treba čistiť a meniť, žiadna prevodovka, ktorá by sa pokazila, žiadna pumpa, ktorá by vystrekovala palivo, žiadne problémy s karburátorom, žiaden výfukový tlmič, ale najmä žiadne znečistenia vzduchu.

Ku jeho nevýhodám zaradil jeho obmedzený dojazd, kedy maximálna vzdialenosť bola obmedzená len do 150 km na deň, kvôli neustálej potrebe nabitia batérie. V tej dobe boli všetky elektromobily poháňané buď batériou alebo motorom, ktorý bol poháňaný striedavým prúdom.

Samozrejme v 20. storočí sa to nepovažovalo za veľké obmedzenie, keďže elektromobily boli využívané výnimočne (Childress, 2012).

Veber a kol. (2018) vymedzil hlavnú výhodu elektromobilu v podobe lokálnej bezemisnej prevádzky, čím sa znižuje ekologická záťaž. Ako nevýhodu uviedol závislosť na zdrojoch energie a taktiež potrebu vybudovať infraštruktúru elektrického vedenia.

### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku bolo komparatívnou analýzou vymedziť postavenie a rozvoj elektromobility v európskom priestore. V príspevku sme uviedli konceptuálny rámec prostredníctvom zahraničných zdrojov a vývoj elektromobility priblížili vo vybraných krajinách, ktoré sa nachádzajú v Európe prostredníctvom dát získaných z Európskeho observatória pre alternatívne palivá (EAFO). Na poskytnutie uceleného pohľadu na danú problematiku, bolo nevyhnutné vymedziť aj parciálne ciele príspevku, medzi ktoré patrilo:

- komparatívna analýza konceptuálneho rámca problematiky,
- komparatívna analýza vývoja elektromobility v európskych krajinách,
- analýza vývoja elektromobility v Holandsku,
- analýza vývoja elektromobility v Taliansku,
- analýza vývoja elektromobility v Slovensku,
- analýza vývoja elektromobility v Nórsku,
- systémová analýza pri navrhovaní a racionalizácii výsledkov problematiky.

K spracovaniu informácií a poznatkov v príspevku sme využili systémovú analýzu, komparatívnu analýzu a ďalšie klasické metódy ako: indukciu a dedukciu. Taktiež sa využila aj vizuálna metóda vo forme obrázkov a grafov, kde sú prehľadne zaznamenané údaje z Európskeho observatória pre alternatívne palivá (EAFO).

### 4 Výsledky a diskusia

Zámerom nasledujúcej časti príspevku bolo vytvoriť komparatívny pohľad na danú problematiku prostredníctvom vybraných európskych krajín. Rozhodli sme sa pre výber nasledovných krajín: Holandsko, Taliansko, Slovensko a Nórsko. Z daných krajín sú Holandsko, Taliansko a Slovensko členmi EÚ, avšak do komparatívnej analýzy sme zahrnuli aj nečlenskú krajinu EÚ – Nórsko, z dôvodu že je takzvaný raj elektromobilov a táto krajina sa nachádza v severnej časti Európy.

Krajiny sa značne odlišujú nielen svojou polohou, ale aj diferencovanými podmienkami, medzi ktoré zaraďujeme najmä podmienky týkajúce sa stimulov a daňových zvýhodnení ohľadne elektromobility. Prostredníctvom vizuálnej metódy - grafov za vymedzené obdobie zobrazíme počet elektromobilov a nabíjajúcich staníc, z čoho vydedukujeme akým tempom sa vyvíja elektromobilita.

#### 4.1 Vývoj elektromobility v Holandsku

V Európskej únii je Holandsko spomedzi vybraných krajín najväčším prispievateľom k tvorbe emisií, ktoré pochádzajú najmä z dopravy konkrétne z áut. V minulosti sa vytvorili opatrenia a plán, ktorý hovorí o zákaze predaja spaľovacích automobilov. Hnacou silou tohto opatrenia je zvýšenie rozvoja elektromobility, ale najmä snaha znižovania emisií. Nevyhnutným predpokladom rozvoja elektromobility je potrebná podpora vlády prostredníctvom dotácií napríklad na nákup vozidiel, či inými daňovými výhodami.

Obrázok 1 prehľadne zobrazuje, aké výhody plynú z elektromobility. Prvá výhoda vzniká pri registrácii vozidla, kde platia určité pravidlá: vozidlá s nulovými emisiami sú oslobodené od platenia registračnej dane, čo sa však netýka iných druhov vozidiel ako sú Plug- in hybridy,



pri ktorých sú rôzne sumy registračnej dane závisiacej od úrovne emisií CO<sub>2</sub>. Prvá úroveň sa týka spotreby 1-79 g CO<sub>2</sub>/km a platí sa 6 € za gram. Druhá úroveň zahŕňa spotrebu 80-106 g CO<sub>2</sub>/km a tarifa sa pohybuje vo výške 69 €. Konečná úroveň je 476 € za gram 174 g CO<sub>2</sub>/km alebo viac.

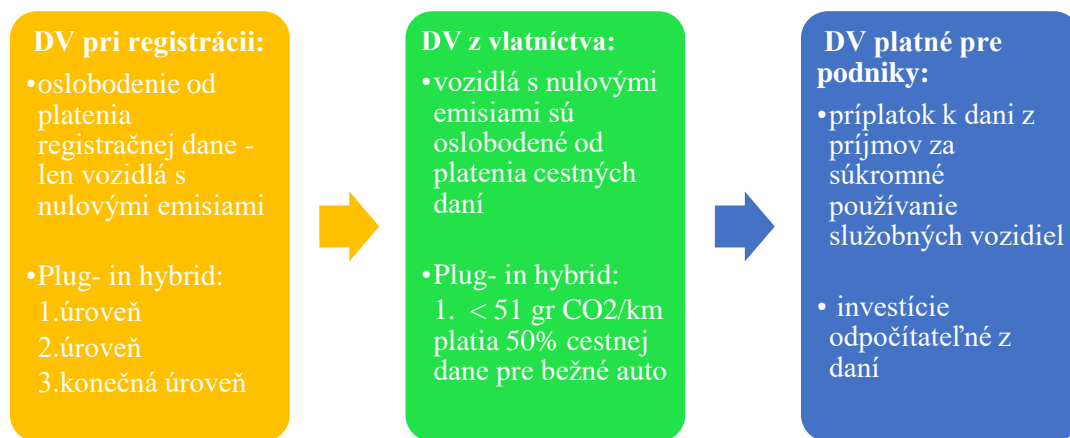
Ďalšia výhoda plynie z vlastníctva vozidla, ktorá sa týka cestnej dane. Opäť vozidlá s nulovými emisiami sú úplne oslobodené od platenia akýkoľvek poplatkov. Z toho môžeme konštatovať, že vláda presadzuje znižovanie emisií, a preto pre Plug- in hybridy, ktoré stále produkujú emisie, sprísnila podmienky istými poplatkami. Tieto vozidlá platia 50 % cestnej dane, ak celková produkcia emisie je vyššia ako 51 gramov CO<sub>2</sub>/km.

Holandsko ponúka daňové výhody aj pre podniky, ktoré obsahujú príplatok k dani z príjmov a investície odpočítateľné z daní, ak sa služobný elektromobil využíva aj na súkromné účely, príplatok k dani z príjmov sa platí v prirážke vo výške 4-25 % katalógovej hodnoty na zdaniteľný príjem. Pre vozidlá s nulovými emisiami je prirážka rovná 4 %. Plug – in hybridy majú prirážku v hodnote 15 %, ak produkujú viac ako 51 gramov CO<sub>2</sub>/km, ale ak sa spotreba pohybuje v hodnote 51- 106 gramov CO<sub>2</sub>/km je prirážka 21 %.

Investície odpočítateľné z daní v Holandsku uľahčuje systém investícií do čistých technológií, tým že sa odpočítavajú z dane z príjmov právnických osôb. Na zozname odpočítateľných investícií sa nachádzajú vozidlá s nulovými emisiami a plug- in hybridné vozidlá, ako aj nabíjacie miesta.

### Obrázok 1

Daňové výhody v Holandsku

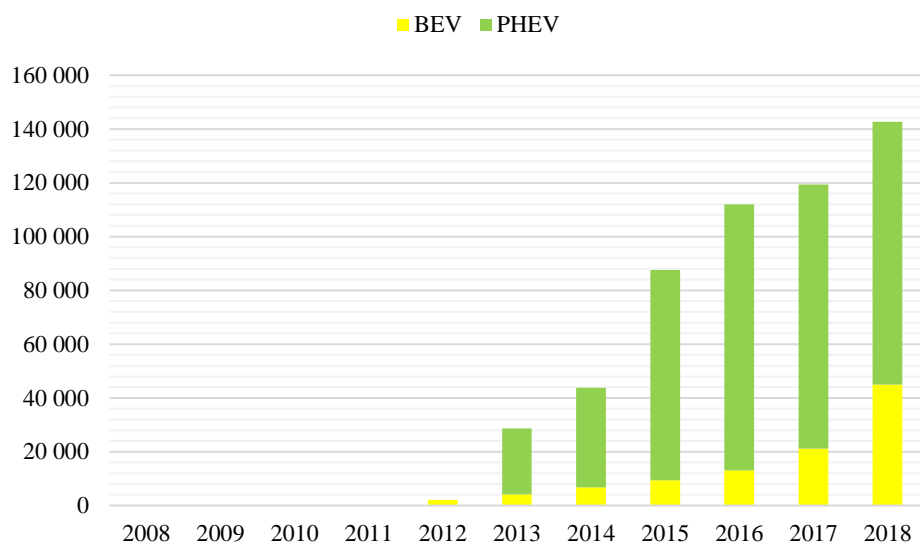


Zdroj: spracované podľa - EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

Na základe obrázku 2 môžeme vidieť, že na holandských cestách sa každým rokom vyskytuje väčší počet elektromobilov, či už BEV alebo PHEV vozidiel. Paradoxom je, že napriek nadmernej tvorbe emisií, rastie počet elektromobilov.

## Obrázok 2

Celkový počet elektromobilov v Holandsku

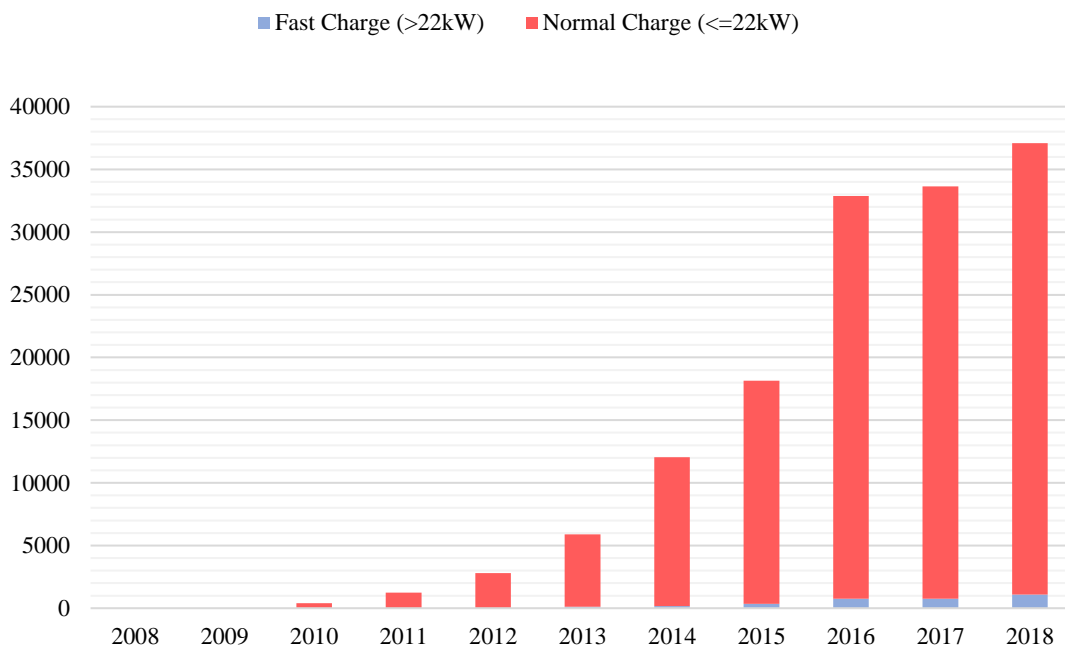


Zdroj: spracované podľa - EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

Na obrázku 3 môžeme vidieť, že za posledné tri roky sa zvýšil počet nabíjacích staníc. Infraštruktúra v Holandsku v rámci elektromobility sa vyvíja pozitívnym smerom, o čom svedčí jej neustály rast.

## Obrázok 3

Celkový počet nabíjacích staníc v Holandsku



Zdroj: spracované podľa - EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

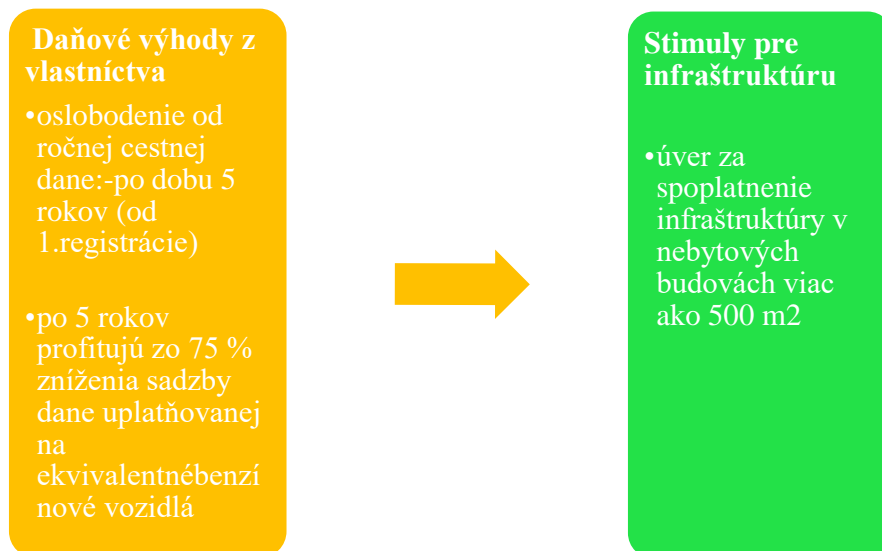
#### 4.2 Vývoj elektromobility v Taliansku

Taliansko je jedna spomedzi 14 krajín, ktorú zaraďujeme do takzvanej skupiny „zelený rast“, ktorá si stanovila ciele, ktoré hovoria o znižovaní emisií. Krajina vyniká rastúcou produkciou energie z obnoviteľných zdrojov, kde jej patrí prvé miesto zo všetkých zvolených krajín. Avšak elektromobilita sa v krajine začala udomáčať len nedávno, o čom svedčia získané údaje o počte vozidiel a taktiež výhody, ktoré nie sú také výrazné ako v ostatných komparovaných krajinách.

Na obrázku 4 sú uvedené daňové výhody z vlastníctva elektromobilu. Vozidlá sú od registrácie do doby piatich rokov oslobodené od platenia ročnej cestnej dane. Po uplynutí piatich rokov profitujú zo 75 % zníženia sadzby dane, ktorá je uplatňovaná na ekvivalentné benzínové vozidlá. Aj v rámci infraštruktúry boli vytvorené isté stimuly, kde sa poskytuje úver za spoplatnenie infraštruktúry v nebytových budovách s rozlohou viac ako 500 m<sup>2</sup>.

#### Obrázok 4

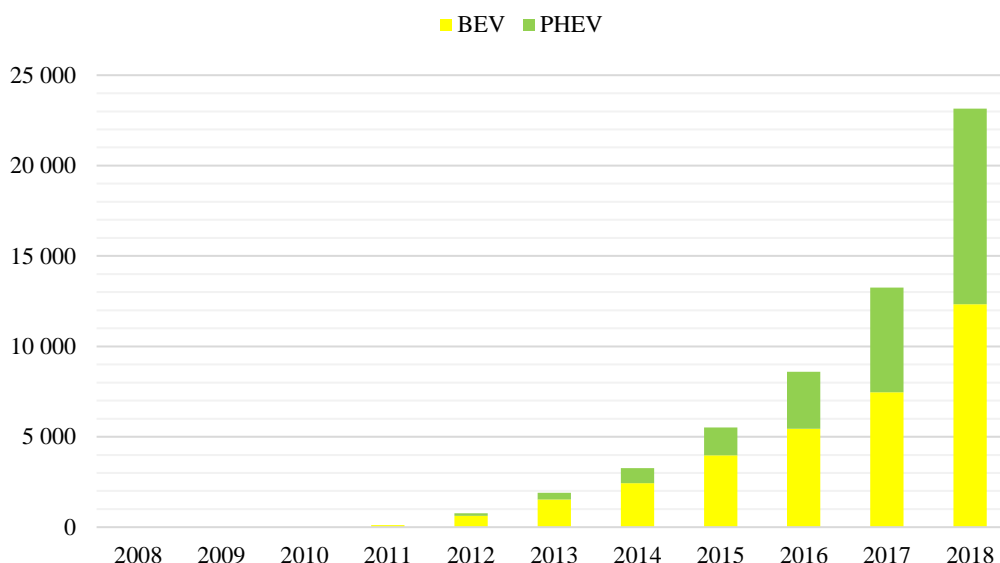
Daňové výhody v Taliansku



Zdroj: spracované podľa - EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

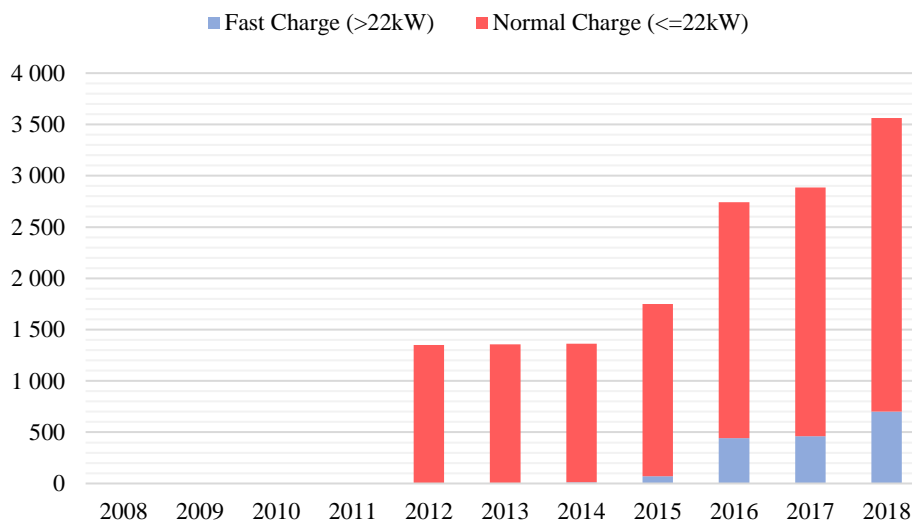
Na obrázku 5 máme zobrazený celkový počet elektromobilov a na obrázku 6 nabíjacích staníc. Z obrázkov vyplýva, že rok 2012 bol ústredným pre elektromobily, pretože v tomto roku máme zaznamenané prvé počty elektromobilov a aj prvé nabíjacie stanice. Každým rokom počty narastajú, no za posledný rok bol počet elektromobilov 23 157, avšak pri komparácií s ostatnými porovnávanými krajinami je tento počet niekoľkonásobne nižší.

**Obrázok 5**  
Celkový počet elektromobilov v Taliansku



Zdroj: spracované za pomoci : EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

**Obrázok 6**  
Celkový počet nabíjacích staníc v Taliansku



Zdroj: spracované za pomoci : EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

#### 4.3 Vývoj elektromobility na Slovensku

Rozvoj elektromobility na Slovensku sa vyvíja pomalším tempom ako v ostatných komparovaných krajinách. Vyplýva to zo štatistických údajov o počte elektromobilov, ktoré sú zobrazené na obrázku 8 a nabíjacích staníc, ktoré sú zobrazené na obrázku 9. V roku 2018 bolo zaznamenaných 1415 elektromobilov. Tento počet sa v porovnaní s predchádzajúcim rokom zvýšil o polovicu.

Ani Slovensko nezaostáva v poskytovaní daňových zvýhodnení plynúc z vlastníctva elektrického vozidla. Na obrázku 7 máme zobrazené stimuly týkajúce sa z vlastníctva elektromobilu. Do konca júna minulého roka poskytovalo Slovensko dotáciu vo výške 5000 €

na BEV vozidlo a na PHEV vozidlo vo výške 3000 €. Či sa dotácie ešte budú poskytovať je momentálne cieľom rokovaní vlády SR. Medzi ďalšiu výhodu, ktorá zahŕňa miestne stimuly sa zaraďujú parkovacie zľavy na vybrané miesta. Poslednou výhodou je daňová výhoda z registrácie pri ktorej BEV vozidlá platia ročný poplatok v hodnote 0 €.

### Obrázok 7

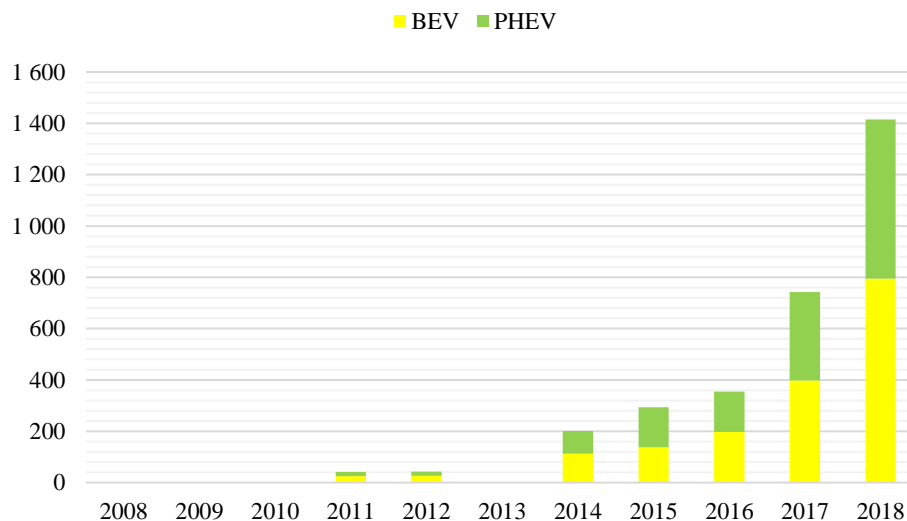
Stimuly v Slovenskej republike



Zdroj: spracované podľa - EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

### Obrázok 8

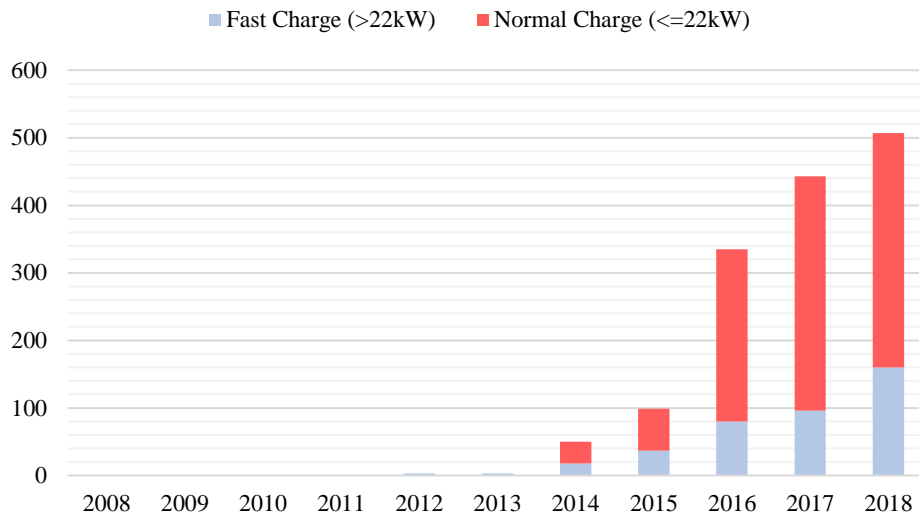
Celkový počet elektromobilov v SR



Zdroj: spracované za pomoci : EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

## Obrázok 9

Celkový počet nabíjacích staníc v SR



Zdroj: spracované za pomoci : EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

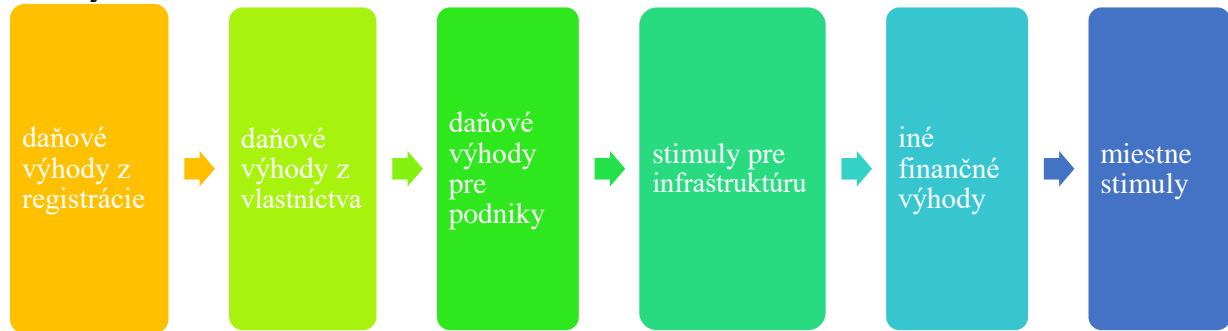
### 4.4 Vývoj elektromobility na Nórsku

Nórsko nie je členom EÚ, ale ako severná krajina Európy je známa ako jedna z mála krajín, kde je takzvaný raj elektromobilov. Elektromobilita sa v tejto krajine vo veľkom rozsahu podporuje, čoho výsledkom sú daňové, miestne a celkové stimuly aj na rozvoj infraštruktúry poskytované pre majiteľov vozidiel.

Nórsko ako líder v počte elektrických vozidiel v Európe, vytvára dobré podmienky týkajúce sa rôznych zvýhodnení, ktoré máme zobrazené na obrázku 10. Prvou výhodou je daňová výhoda z vlastníctva, kde platí, že iba BEV vozidlá sú oslobodené od platenia registračnej a dovozne dane a od platenia DPH. Je to kľúčový faktor pre nižšiu nákupnú cenu modelov BEV oproti PHEV. Pred dvoma rokmi sa zvýšili stimuly pre PHEV vozidlá. Druhou výhodou je daňová výhoda z vlastníctva vozidla, kde majitelia vozidiel BEV a PHEV vozidiel platia zníženú sumu dane a zaplatia len minimálnu sumu.

Zvýhodnenia sa poskytujú aj podnikom, ktoré vlastnia elektromobily formou zníženia daní. Nórsko poskytuje zvýhodnenia pre BEV vozidlá, ktoré sú od roku 2001 oslobodené od platenia DPH. Od roku 2015 bolo oslobodenie od DPH rozšírené o leasing. Ku miestnym a iným finančným výhodám patrí: bezplatné parkovanie a možnosť využitia autobusového pruhu, avšak nato musí byť splnená podmienka, ktorá bude umožnená len majiteľom, ktorí budú mať svoje vozidlá označené špeciálnym štítkom E, ktorého zmyslom je zvýšiť povedomie ľudí o využívaní elektrických vozidiel. Majitelia sú oslobodení od platenia mýta v mestách a na diaľnici a v niektorých mestách sa financujú nabíjacie stanice ako napríklad: v spoločných bytových domoch, nákupných centrách a parkovacích garážach.

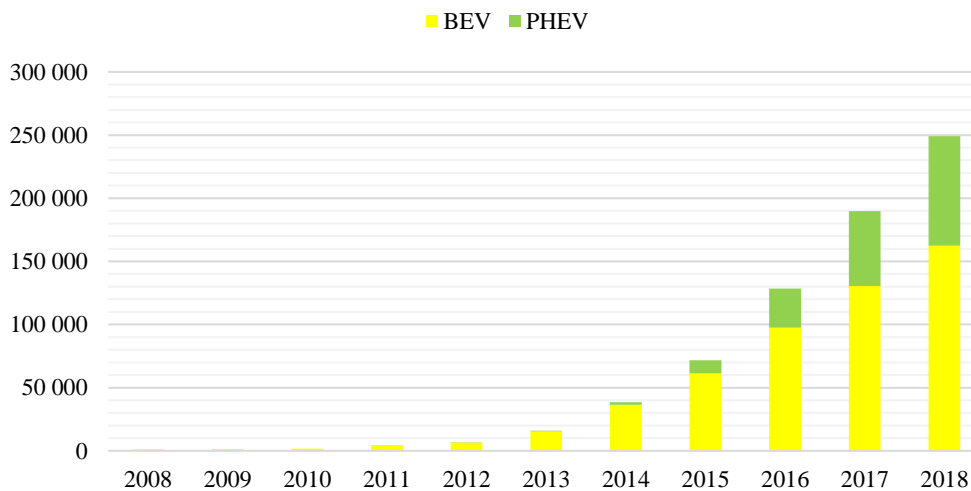
**Obrázok 10**  
Stimuly v Nórsku



Zdroj: spracované podľa - EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

Vývoj elektromobility v Nórsku je zobrazený pomocou obrázku 11, ktorý ukazuje počet elektromobilov, a to BEV a PHEV vozidiel za obdobie 2008-2018. Najväčšiu zložku spomedzi elektromobilov tvoria BEV vozidlá, čo môžeme vidieť aj na obrázku, pretože ich počet je 2/3 z celkového počtu. Počet elektromobilov sa každým rokom zvyšuje, čo považujeme za kladný predpoklad ich ďalšieho rozvoja. Ako sme spomenuli v prechádzajúcich odsekoch, vláda a mestá sa neustále snažia podporovať majiteľov dotáciami, či inými subvenciami. Rast elektromobilov sa zvyšuje aj vďaka klesajúcej cene vozidiel, na ktorej sa podieľajú najmä automobily. Na základe dostupných údajov môžeme konštatovať, že počet elektromobilov tvorilo takmer 50 % zo všetkých vozidiel v krajine.

**Obrázok 11**  
Celkový počet elektromobilov v Nórsku

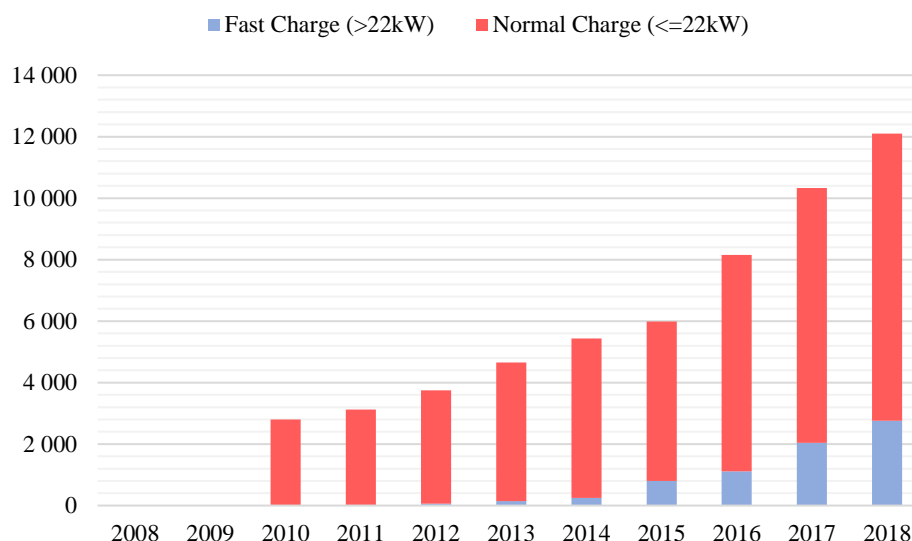


Zdroj: spracované za pomoci : EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

Na obrázku 12 máme zobrazený celkový počet nabíjacích staníc, ktoré sú ešte rozdelené podľa rýchlosti nabitia, a to konkrétne na normálne a rýchlo nabíjacie stanice. Normálne nabíjacie výrazne prevyšujú v Nórsku rýchlo nabíjacie stanice, pre ktoré je charakteristické nabitie vyššie ako 22Kw.

### Obrázok 12

Celkový počet nabíjaciach staníc v Nórsku



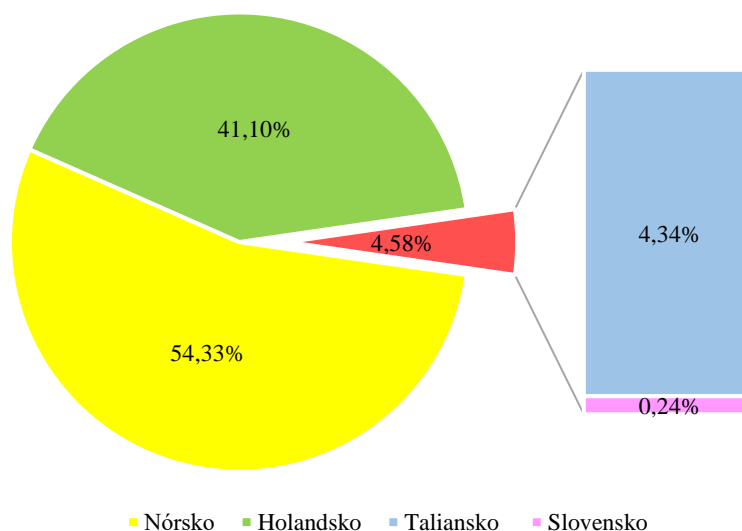
Zdroj: spracované za pomoci : EUROPEAN ALTERNATIVE FUELS OBSERVATORY

### 5 Záver

Na základe komparácie vybraných krajín v porovnaní v počte elektromobilov a nabíjaciach staníc a existujúcich zvýhodnení prostredníctvom dotácií a rôznych stimulov sme si vytvorili obrázok 13, ktorý zobrazuje percentuálny podiel komparovaných krajín v počte elektromobilov.

### Obrázok 13

Percentuálny podiel komparovaných krajín v počte elektromobilov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z obrázku 13 môžeme vidieť, že Nórsko prevažuje v počte elektromobilov spomedzi vybraných krajín a považujeme ho za vzor, kde sú najlepšie podmienky pre rozvoj a napredovanie elektromobility.

Medzi silné stránky postavenia elektromobilov v Nórsku považujeme daňové výhody, ktoré sa poskytujú vlastníkom majiteľom elektromobilov už pri zakúpení vozidla, taktiež bezplatné parkovanie, možnosť využitia autobusového pruhu, oslobodenie od platenia mýta v mestách a



na diaľnici a štát podporuje financovanie nabíjacích staníc. Medzi slabé stránky krajiny považujeme to, že krajina so stúpajúcim počtom elektromobilov nebude mať dostatok finančných zdrojov na pokrytie dotácií.

Medzi silné stránky postavenia elektromobility v Holandsku môžeme zaradiť: BEV vozidlá sú oslobodené od platenia registračnej a cestnej dane, taktiež krajina poskytuje daňové výhody pre podniky. Holandsko má dobrú rozvinutú infraštruktúru, avšak slabou stránkou postavenia elektromobility je skutočnosť, že krajina napriek vysokému počtu elektromobilov produkuje najviac emisií z vybraných komparovaných krajín.

K silným stránkam postavenia elektromobility v Taliansku zaraďujeme: daňové výhody z vlastníctva, oslobodenie od platenia ročnej cestnej dane po dobu piatich rokov a medzi poslednú silnú stránku zaraďujeme poskytnutie úveru za spoplatnenie infraštruktúry v nebytových budovách s rozlohou viac ako 500 m<sup>2</sup>. K slabým stránkam krajiny patrí chýbajúca infraštruktúra, ktorej je nedostatok, o čom svedčí počet nabíjacích staníc.

Komparáciou krajín sme zistili, že Slovensko zaostáva za všetkými krajinami. V roku 2018 na Slovensku sa ukončil dotovací program, ktorého cieľom bolo podpora elektromobility. Z tohto dôvodu by bolo vhodné obnoviť dotácie, ale aj vytvoriť ďalšie podmienky pre elektromobily ako je bezplatné parkovanie, zníženie sumy diaľničnej známky a mnoho ďalších, ktoré majú zavedené v iných krajinách.

Postavenie elektromobility v európskom priestore má aj hrozby v podobe zvýšenia nezamestnanosti. Ohrozenie sa týka ľudí pracujúcich v automobilovom priemysle, pretože výroba elektromobilu neobsahuje toľko súčiastok v porovnaní s autom so spaľovacím motorom, preto nastáva polemika, že na výrobu nebude potrebný súčasný počet zamestnancov, ktorí pracujú v automobilovom sektore. Taktiež môžeme vidieť hrozbu v podobe chýbajúcej elektrickej energie a tvoriacieho odpadu z batérií. Z tohto dôvodu by sa vedecké výskumy a krajiny európskom a celosvetovom priestore mali zamerať nielen na rozvoj elektromobility, ale aj na vyvoji riešení ako tieto hrozby odstraňovať a eliminovať.

### **Poznámka**

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 50 % a projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave č. I-19-104-00 Nová dimenzia logistiky v štvrtej priemyselnej revolúcii v podnikoch na Slovensku s podielom 50 %.

### **Použitá literatúra (References)**

Altenburg, T. & Schamp, E. W. & Chaudhary, A. (2015). The emergence of electromobility: Comparing technological pathways in France, Germany, China and India. *Science and Public Policy*, 43(4), 464–475. <https://doi.org/10.1093/scipol/scv054>

Čambalíková, A., (2018). Moderné manažérske metódy uplatňované v kontrole: Modern Management Methods Applied in Control Process. *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev: [recenzovaný zborník vedeckých statí]*, 88-96.

Eafo.eu. (2019). *Country detail incentives* / EAFO.  
<http://www.eafo.eu/countries/netherlands/1746/incentives>, [accessed 21.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail vehicles and fleet* / EAFO.  
<https://www.eafo.eu/countries/netherlands/1746/vehicles-and-fleet>, [accessed 21.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail vehicles and fleet* / EAFO.  
<https://www.eafo.eu/countries/netherlands/1746/vehicles-and-fleet>, [accessed 21.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail incentives* / EAFO.  
<http://www.eafo.eu/countries/italy/1739/incentives>, [accessed 23.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail vehicles and fleet* / EAFO.  
<https://www.eafo.eu/countries/italy/1739/vehicles-and-fleet>, [accessed 23.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail electricity* / EAFO.  
<https://www.eafo.eu/countries/italy/1739/infrastructure/electricity>, [accessed 23.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail incentives* / EAFO.  
<https://www.eafo.eu/countries/slovakia/1751/incentives>, [accessed 23.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail vehicles and fleet* / EAFO.  
<https://www.eafo.eu/countries/slovakia/1751/vehicles-and-fleet>, [accessed 23.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail electricity* / EAFO.  
<https://www.eafo.eu/countries/slovakia/1751/infrastructure/electricity>, [accessed 23.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail incentives* / EAFO.  
<http://www.eafo.eu/countries/norway/1747/incentives>, [accessed 19.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail vehicles and fleet* / EAFO.  
<http://www.eafo.eu/countries/norway/1747/vehicles-and-fleet>, [accessed 19.10.2019].

Eafo.eu. (2019). *Country detail electricity* / EAFO.  
<https://www.eafo.eu/countries/norway/1747/infrastructure/electricity>, [accessed 19.10.2019].

Infineon Technologies AG. (2019). *What you need to know about electromobility - Infineon Technologies*. <https://www.infineon.com/cms/en/discoveries/electromobility/>, [accessed 19.02.2019].

Gis, W. & Menes, E. & Waśkiewicz, J. (2019). Hydrogenization of road transport in Poland, now and in the future. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 214, 012017. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/214/1/012017>

Childress, D. (2012). *Nikola Tesla a jeho tajné vynálezy*. Bratislava : Citadella.

Rakovská, J. (2017). Vplyv priemyselnej výroby na životné prostredie. *Ekonomika, financie a manažment podniku XI.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*, s. 275-281.

Rakovská, J. (2016). Možnosti hodnotenia udržateľnej spotreby a výroby v podniku. *Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov - II.: zborník vedeckých statí Katedry manažmentu výroby a logistiky pri príležitosti Týždňa vedy a techniky 2016*. s. 42-48.

Veber, J. a kol. (2018). *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press.

World Bank. (2018). *Overview*. <https://www.worldbank.org/en/topic/transport/overview>, [accessed 05.10.2019].

## Contact

### **Ing. Patrik Richnák, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu výroby a logistiky  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: patrik.richnak@euba.sk

### **Bc. Mária Čornejová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: mariaacornejova@gmail.com

## **Informačná gramotnosť – nástroj budovania informačnej spoločnosti Information literacy - an information society building tool**

**Anita Romanová – Natália Švejdová**

### **Abstract**

*Innovative ICT continues to infiltrate people's personal lives, changing their way of working at work and thus affecting the running, habits and values of society as a whole. Their implementation was mainly aimed at simplifying and improving the quality of lives of citizens. In recent years, these modern advances have become instruments of economic growth and the development of citizens' knowledge. In building the information society (as a successor to the industrial society), it is important that people are not only able to master ICT but also to obtain the right information, process it effectively and develop their intellect. Information, its production and, in particular, its ability to exploit it have become a key factor. Information literacy is considered to be one of the key competences of the 21st century and is essential for the efficient functioning of man in a society overwhelmed and controlled by information. The aim of this paper is to define information society, digital literacy and analyze IT skills of population of the Slovak Republic and EU.*

**JEL classification:** L86, D83

**Keywords:** information society, IT skills, information literacy

### **1 Úvod**

Od čias, kedy sa na svete objavil prvý počítač nastala v ľudskej spoločnosti radikálna zmena. V prvopočiatoch implementácie informačno-komunikačných technológií (IKT) sa stali títo novodobí pomocníci nástrojom armády, neskôr výskumu a ďalšieho technologického pokroku. Moderné technológie sa s odstupom času stali viac dostupnými pre bežných ľudí, ktorým začali uľahčovať život. Počítače so sebou priniesli možnosť vyhľadávať, uchovávať a neskôr spätne veľmi rýchlo a ľahko dohľadať veľké množstvo informácií. V posledných rokoch sa však tieto moderné výdobytky stali nástrojom rastu ekonomiky a rozvoja znalostí občanov. V rámci budovania informačnej spoločnosti je dôležité, aby ľudia vedeli nielen ovládať IKT, ale najmä získať správne informácie, efektívne ich spracovať a rozvíjať svoj intelekt. Kľúčovým faktorom sa tak stali informácie, ich tvorba, a najmä schopnosť zhodnocovať ich. Informačnú gramotnosť preto možno považovať za jednu z kľúčových kompetencií súčasného človeka.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

V prvopočiatočnom nástupu IKT do života bežných ľudí ich prvoradou úlohou bolo ľuďom zjednodušiť prácu – tzn. vykonať zložité výpočty, uchovávať informácie či distribuovať ich. Postupne sa však tieto technológie stali súčasťou budovania novej spoločnosti – informačnej, ktorej úlohou je budovanie a rozvoj znalostí svojich občanov, ako nástroja ďalšieho rastu a konkurencieschopnosti národnej ekonomiky. Za obdobie nástupu informačnej spoločnosti možno považovať prelom 60. a 70. rokov 20. storočia, no rapidný rozvoj nastal až v 90. rokoch 20. storočia. Možno teda tvrdiť, že jednotlivé krajiny sa postupom času transformovali (resp. ešte sa len transformujú) z hospodársky orientovaných ekonomík na spoločnosti informačné (znalostné). IKT v takýchto spoločnostiach neslúžia len na rozvoj a napredovanie celej spoločnosti (napr. v oblasti vedy a výskumu, školstva či zdravotníctva), ale aj na rozvíjanie samotného ľudského kapitálu. Agrárnu spoločnosť, pre ktorú boli pôda a prírodné zdroje charakteristickými zdrojmi bohatstva, neskôr vystriedala spoločnosť industriálna so zdrojmi bohatstva práca a kapitál v súčasnosti nahradila spoločnosť informačná, v ktorej hlavnými zdrojmi sú informácie

a znalosti. Výroba, spracovanie a distribúcia informácií vytvorili základ ekonomiky informačnej spoločnosti.

„Prakticky všetky krajiny sveta sa cieľavedome usilujú využívať IKT na urýchlenie rozvoja ekonomiky, spoločnosti a na skvalitnenie života občanov. Formujú novú, digitálnu a znalostnú ekonomiku, ktorá sa stáva rozhodujúcou v globálnej súťaži o postavenie v celosvetovom spoločenstve národov. V dôsledku explozívneho rastu vedeckých poznatkov a rýchleho vývoja IKT prechádza svetová ekonomika ďalekosiahlymi a globálnymi zmenami, ktoré sú najvýznamnejšie od industriálnej revolúcie. Otvárajú sa perspektívy, nová ekonomika, ktorá má obrovský potenciál pre ekonomický rast, zvyšovanie produktivity práce a zamestnanosti.“<sup>1</sup>

„Informačná spoločnosť – alebo presnejšie povedané súčasná spoločnosť – býva definovaná viacerými spôsobmi: od intuitívneho pohľadu každého jedinca, kedy proces neustále intenzívnejšieho prenikania informačných a komunikačných systémov a technológií do každodenného života považujeme za nástup tejto novej epochy, cez pohľady pragmatické, kedy sú informačnými spoločnosťami nazývané všetky aktivity v spoločnosti, ktoré sú podporované modernými technológiami, až po pohľady vedecké, ktoré uvažujú o transformácii spoločnosti prostredníctvom zmeny hospodársky orientovanej ekonomiky na ekonomiku znalostnú.“<sup>2</sup>

„Informatizácia spoločnosti je systematický proces zavádzania a využívania informačných a komunikačných technológií do všetkých procesov, v ktorých je vďaka nim možné lacnejšie a účinnejšie využívať všetky dostupné zdroje. Informatizácia stimuluje ekonomický rast a produktivitu práce, vytvára nové pracovné miesta a ekonomické aktivity, zvyšuje podiel pridanej hodnoty a koncentruje najvyšší inovačný potenciál. Využívanie možnosti IKT odstraňuje geografické a ľudské bariéry, podporuje konkurencieschopnosť v globálnej ekonomike a v konečnom dôsledku je základným predpokladom a jedným z najvýznamnejších stimulov rozvoja spoločnosti postavenej na vedomostiach.“<sup>3</sup>

Hanna a Knight definujú informatizáciu spoločnosti vo svojej publikácii *Seeking Transformation Through Information Technology* ako transformáciu hospodárstva a spoločnosti prostredníctvom IKT, pričom informačnú spoločnosť možno pomenovať aj termínom e-development.<sup>4</sup>

Guojie z Chinese Academy of Sciences v publikácii *Information Science & Technology in China: A Roadmap to 2050* uvádza, že informatizácia postupne prenikne do všetkých oblastí národného hospodárstva a tradičné priemyselné odvetvia prejdú rozsiahlymi informatizačnými transformáciami. Informatizácia sa tak stáva dôležitým prostriedkom a hnacou silou budovania vedomostnej spoločnosti, kvalitného vzdelania, zdravotníctva i bezpečnej práce.<sup>5</sup>

„V súčasnosti pri budovaní vedomostnej spoločnosti prichádza vo svete k postupnej premene jej tradičného vnímania v zmysle vedomostného trojuholníka (vzdelávanie, výskum a inovácie) na štvoruholník (pridáva sa strana štvrtá – informatizácia). Zavádzanie IKT

---

<sup>1</sup> ÚRAD PODPREDESEDU VLÁDY SR PRE INVESTÍCIE A INFORMATIZÁCIU. (2011). *Politika informatizácie spoločnosti v SR*. <http://www.informatizacia.sk/starsie-/11147s> [accessed 19.11.2019].

<sup>2</sup> BÉBR, Richard - DOUCEK, Petr. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-79-7.

<sup>3</sup> ÚRAD VLÁDY SR. (2012). *Operačný program informatizácia spoločnosti*. [www.informatizacia.sk/ext\\_dok-opis-v4/14714c](http://www.informatizacia.sk/ext_dok-opis-v4/14714c) [accessed 19.11.2019].

<sup>4</sup> Spracované podľa: HANNA, Nagy – KNIGHT, Peter. *Seeking Transformation Through Information Technology*. USA: Springer, 2011. 252 s. ISBN 978-1-4614-0352-4.

<sup>5</sup> Spracované podľa: GUOJIE, Li. *Information Science & Technology in China: A Roadmap to 2050*. Čína: Springer, 2011. ISBN 978-3-642-19070-4.

a zefektívňovanie procesov prostredníctvom ich využívania prispieva podstatnou mierou k oveľa vyššej efektívnosti a účinnosti implementácie prvkov vedomostnej spoločnosti“.<sup>6</sup>

Prejavom postupného zanikania industriálnej spoločnosti a vytvárania novej – informačnej spoločnosti je nevyhnutnosť informačnej gramotnosti, ktorá zásadným spôsobom pretvára všetky aspekty spoločnosti a celú ľudskú civilizáciu.

### **Informačná gramotnosť**

Pre správne nažívanie obyvateľov v informačnej spoločnosti je potrebné zabezpečiť rozvoj informačných kompetencií súčasného ako i budúceho obyvateľstva daného štátu. Z tohto hľadiska je k informačnej gramotnosti potrebné vybudovať vhodnú informačnú politiku, ale i vzdelávaciu politiku orientovanú na dôslednú prípravu a vzdelávanie v oblasti IKT. Nevyhnutnou sa stáva podpora univerzálneho prístupu k informáciám a vedomostiam, ako i aplikácia IKT a ich prínos vo všetkých aspektoch života – v štátnych službách, zdravotníctve, vzdelávaní, zamestnanosti, podnikaní, poľnohospodárstve, doprave či pri odstraňovaní chudoby.

Pre správne fungovanie informačnej spoločnosti je teda dôležité, aby obyvatelia daného štátu boli dostatočne informačne gramotní – tzn. disponovali potrebnými IT zručnosťami. Preto základným princípom je zabezpečenie príležitosti každému členovi informačnej spoločnosti získať a rozvíjať potrebné IT zručnosti, schopnosti, kompetencie a poznatky, ktoré mu umožnia aktívne sa zúčastňovať na informačnej spoločnosti a znalostnej ekonomike. Technologická, digitálna, elektronická a internetová gramotnosť sú nevyhnutnou súčasťou informačnej gramotnosti.

„Informačná gramotnosť je schopnosť: rozpoznať potrebu informácií, identifikovať a lokalizovať vhodné informačné zdroje, získať prístup k informáciám obsiahnutých v týchto zdrojoch, hodnotiť kvalitu získaných informácií, rozpoznať informácie a využívať informácie efektívne.“<sup>7</sup>

Podľa Association of College and Research Library je informačná gramotnosť „súbor schopností, ktoré vyžadujú u jednotlivcov spoznať, kedy je informácia potrebná a jednotlivec má schopnosť nájsť, vyhodnotiť a efektívne využívať potrebné informácie“.<sup>8</sup>

Deklarácia formulovaná na stretnutí ILME (Information Literacy Meeting of Experts) prijatá organizáciou UNESCO v Prahe oficiálne deklaruje informačnú gramotnosť ako „jednu zo základných kompetencií súčasného človeka. Informačná gramotnosť zahŕňa poznanie vlastných informačných potrieb a schopnosť identifikovať, vyhľadať, vyhodnotiť, usporiadať a efektívne využívať informácie na riešenie problémov, je základným predpokladom pre efektívnu účasť na informačnej spoločnosti.“<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> MINISTERSTVO ZDRAVOTNÍCTVA SR. (2007). *Operačný program Zdravotníctvo*. [http://opz.health-sf.sk/sekcie--siroka-verejnost/co-je-opz\\_](http://opz.health-sf.sk/sekcie--siroka-verejnost/co-je-opz_) [accessed 19.11.2019].

<sup>7</sup> DOYLE, Christina. (1992). *Outcome Measures for Information Literacy within the National Education Goals of 1990*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED351033.pdf> [accessed 19.11.2019].

<sup>8</sup> ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARY. (2000). *Information Literacy Competency Standards for Higher Education*. <https://alair.ala.org/bitstream/handle/11213/7668/ACRL%20Information%20Literacy%20Competency%20Standards%20for%20Higher%20Education.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [accessed 19.11.2019].

<sup>9</sup> UNESCO. (2003). *The Prague Declaration*. <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/PragueDeclaration.pdf> [accessed 19.11.2019].

### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je analyzovať a komparovať úroveň IT zručnosti nielen v prostredí Slovenskej republiky, ale i v rámci EÚ a získať tak čo najkomplexnejší pohľad na túto problematiku.

Predmetom skúmania boli IT zručnosti žiakov, študentov a iných občanov starších ako 15 rokov. Pri výskume sme využili domáce aj zahraničné zdroje informácií s cieľom získania komplexného pohľadu na danú problematiku. Veľmi nápomocné nám boli aj internetové zdroje, za pomoci ktorých sme mohli vykonať praktickú analýzu IT zručností. Pri spracovaní príspevku sme využili základné metódy vedeckého skúmania – analýzu, syntézu, indukciu, dedukciu, ako i komparáciu.

### 4 Výsledky výskumu

Pred niekoľkými rokmi bolo možné pozorovať prvé aktivity Európskej komisie so zameraním na podporu zamestnanosti, v rámci ktorých bolo upozorňované na potrebu osvojiť si digitálne zručnosti. Viaceré z krajín Európskej únie túto príležitosť úplne nevyužili a v súčasnosti začína na to Európa doplácať. Povedomie občanov o nutnosti zlepšiť svoje IT zručnosti síce rastie, ale pomaly. Tento trend reflektujú aj programy Európskej komisie, ktorých cieľom je podporiť digitálnu transformáciu spoločnosti a hospodárstva. Zameriavať sa budú predovšetkým na digitálne zručnosti, umelú inteligenciu či kybernetickú bezpečnosť.

V roku 2019 prebehlo na území Slovenska celonárodné testovanie IT zručností prostredníctvom IT Fitness Test. Ide už v poradí o 8. ročník takého testovania na našom území. Tento test mal za úlohu preveriť digitálne zručnosti a informačnú gramotnosť žiakov, študentov, budúcich absolventov stredných škôl, vysokoškolákov, ale i učiteľov a pracujúcich profesionálov, ktorí chceli zistiť, ako na tom sú s ovládaním IT technológií.

Do ôsmeho ročníka IT Fitness Testu, najrozsiahlejšieho testovania IT zručností na Slovensku, sa v roku 2019 zapojilo **25-tisíc** žiakov, študentov a učiteľov zo základných, stredných a vysokých škôl, ale aj zvedavcov, ktorí si chceli preveriť svoje digitálne zručnosti. Najmladšími účastníkmi boli deti vo veku 7 rokov, najstarším účastníkom bol 70-ročný muž.

Na testovanie IT zručností boli pripravené dva testy – prvá verzia pre vekovú skupinu žiakov do 15 rokov, do ktorej sa zapojili žiaci na 496 školách. Druhá, náročnejšia verzia bola určená pre vekovú kategóriu 15+ - túto vyplnili žiaci a študenti na 305 školách z celého Slovenska.<sup>10</sup>

Otázky v oboch verziách testov boli rozdelené do piatich kategórií:

- internet,
- bezpečnosť a počítačové systémy,
- komplexné úlohy,
- kancelárske nástroje,
- kolaboratívne nástroje a sociálne siete.

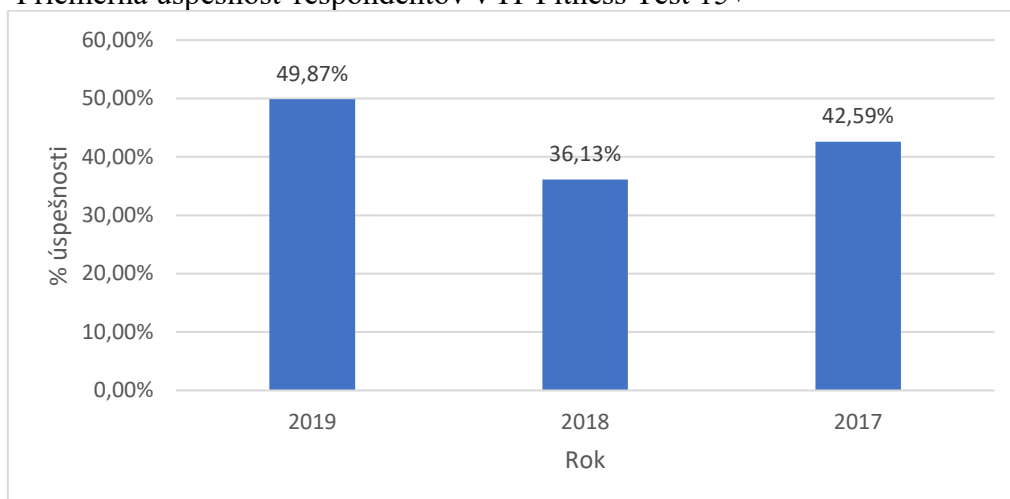
V ďalšej časti tohto príspevku sme sa bližšie zamerali na analýzu dosiahnutých výsledkov v IT Fitness Test účastníkov starších ako 15 rokov, teda najmä študentov stredných a vysokých škôl. Tohto testu sa zúčastnilo 10 964 respondentov s priemernou úspešnosťou 49,87%.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Spracované podľa: KADÁŠ, Juraj et al. (2019). *Tlačová správa IT Fitness Test 2019*. [https://www.nucem.sk/dl/4517/Tlacova%20sprava\\_IT%20Fitness%20Test%202019\\_vyhodnotenie.pdf](https://www.nucem.sk/dl/4517/Tlacova%20sprava_IT%20Fitness%20Test%202019_vyhodnotenie.pdf) [accessed 19.11.2019].

<sup>11</sup> Spracované podľa: JAKAB, František a kol. (2019). *IT Fitness Test 2019 – záverečná správa*. [https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019\\_final.pdf](https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019_final.pdf) [accessed 20.11.2019].

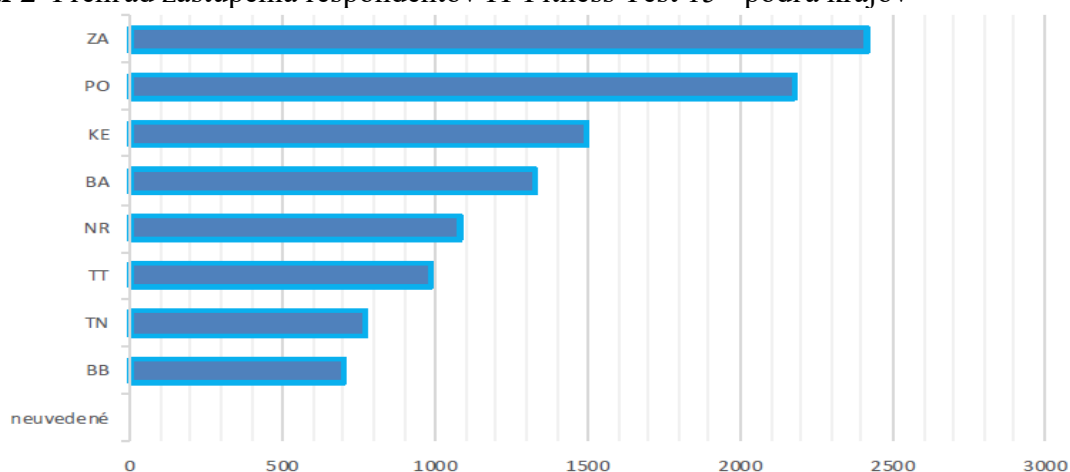
**Graf 1** Priemerná úspešnosť respondentov v IT Fitness Test 15+



Spracované podľa: JAKAB, František a kol. (2019). *IT Fitness Test 2019 – záverečná správa*. [https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019\\_final.pdf](https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019_final.pdf) [accessed 20.11.2019].

Najzastúpenejšou kategóriou v rámci tohto testu (15+) boli respondenti vo veku 16 – 18 rokov, čo zodpovedá žiakom stredných škôl, prípadne čerstvým absolventov. Testu sa zúčastnilo 59% mužov a 41% žien, pričom najviac respondentov, ktorí sa zúčastnili testu, bolo zo Žilinského a Prešovského kraja. Najvyššiu úspešnosť dosiahli respondenti z Prešovského (58,10%), Bratislavského (52,94%) a Trnavského kraja (51,59%). Najnižšia priemerná úspešnosť bola zaznamenaná v Nitrianskom kraji (43,31%).

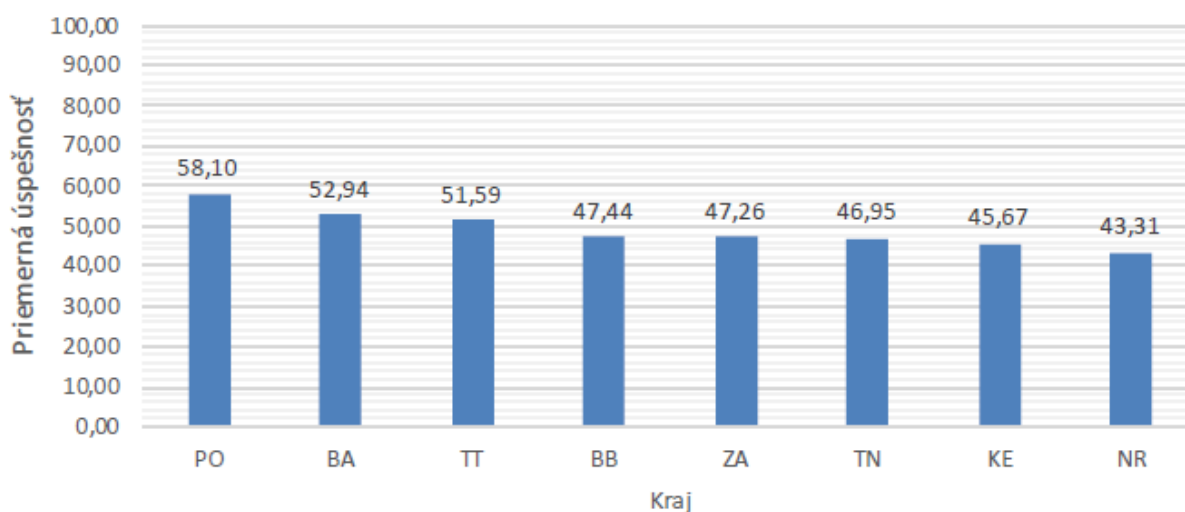
**Graf 2** Prehľad zastúpenia respondentov IT Fitness Test 15+ podľa krajov



Zdroj: JAKAB, František a kol. (2019). *IT Fitness Test 2019 – záverečná správa*. [https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019\\_final.pdf](https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019_final.pdf) [accessed 20.11.2019].



**Graf 3** Úspešnosť v IT Fitness Test 15+ podľa krajov



Zdroj: JAKAB, František a kol. (2019). *IT Fitness Test 2019 – záverečná správa*. [https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019\\_final.pdf](https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019_final.pdf) [accessed 20.11.2019].

Test bol členený na päť tematických kategórií. Každá kategória obsahovala päť testových úloh. V ďalšej tabuľke je uvedená úspešnosť respondentov v jednotlivých kategóriách.

**Tabuľka 1** Úspešnosť v jednotlivých kategóriách IT Fitness Test 15+

Kategórie	všetci	učitelia	ostatní	študenti
I. Internet	<b>58,97</b>	67,62	67,99	58,42
II. Bezpečnosť a počítačové systémy	<b>58,47</b>	71,15	71,49	57,68
III. Komplexné úlohy	<b>48,22</b>	66,23	62,58	47,25
IV. Kancelárske nástroje	<b>36,51</b>	59,02	53,20	35,36
V. Kolaboratívne nástroje a sociálne siete	<b>47,19</b>	61,80	60,31	46,35

Zdroj: JAKAB, František a kol. (2019). *IT Fitness Test 2019 – záverečná správa*. [https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019\\_final.pdf](https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019_final.pdf) [accessed 20.11.2019].

Z tejto tabuľky jasne vyplýva, že najmenšie zručnosti majú respondenti v oblasti využívania kancelárskych balíkov. Pri bližšej analýze respondentov vidíme, že zatiaľ čo učitelia boli v tejto oblasti úspešní na 59,02%, znalosti študentov v tejto oblasti sú alarmujúce (úspešnosť 35,36%).

Vyhľadávanie na internete patrí k zručnosti, v ktorej mávajú respondenti každoročne dobré výsledky. Tak tomu bolo aj v rámci testovania v roku 2019. Úspešnosť vo vyhľadávaní sa však znižuje, ak majú respondenti v úlohe nejaké obmedzenie, resp. ak je informácia uvedená v tabuľke, z ktorej je potrebné vybrať len istú časť, úspešnosť vyriešenia takejto úlohy klesá. V porovnaní s minulým rokmi vedú respondenti lepšie vyhľadávať na mape, využívať Street view a tiež vyhľadávať obrázky. Nižšia úspešnosť bola zaznamenaná, ak bolo potrebné vyhľadávať na sociálnych sieťach, vyhľadávať na základe viacerých kritérií alebo ak údaje boli zverejnené v štruktúre, v ktorej bolo potrebné zorientovať sa a porozumieť jej. V kategórii bezpečnosť a počítačové systémy dosiahli respondenti druhú najvyššiu úspešnosť (58,47%). Tento fakt však nemôžeme hodnotiť ako pozitívny, nakoľko respondenti sa v tejto oblasti orientujú skôr v základných poznatkoch, ktoré sú na teoretickej úrovni. Rezervy však majú v aplikácii poznatkov do reálnych situácií, v ktorých sa s daným bezpečnostným problémom môžu stretnúť. Taktiež im chýbajú poznatky a zručnosti k témam, ktorým sa v spoločnosti málo

venujeme. Hoci mnohí respondenti sú majiteľmi občianskych preukazov s čipom, ktorý sa používa aj pri elektronickom podpise, o elektronickom podpise vedia veľmi málo. Napríklad viac ako 70% študentov stredných škôl v teste označilo, že: „Elektronický podpis je zaznamenanie vlastnoručného podpisu elektronickým perom na snímacie zariadenie pripojené k počítaču.“ Tretina študentov stredných škôl považuje za pravdivé tvrdenie: „Elektronický podpis je naskenovaný podpis z papiera do počítača.“ Najnižšia úspešnosť bola zaznamenaná v kategórii Kancelárske nástroje (36,51%). Respondenti v tejto oblasti mali problém najmä s väčšími tabuľkami, filtrovaním údajov a následným použitím vzorca. Úspešnosť takejto úlohy bola len 23,22%. Rezervy boli zistené aj pri práci s textovým editorom, formátovaním textu a orientovaním sa v štruktúre dokumentu.<sup>12</sup>

Pri analýze informačnej gramotnosti sme sa zamerali aj na komparáciu v rámci Európskej únie. Ján Dvořák, riaditeľ počítačovej školy Gopas hodnotí stav IT zručností v rámci Českej republiky nasledovne: „Zvládnutie základných IT zručností a aplikácii patrí k všeobecnému vzdelaniu, učia sa ich už zvládať deti na základnej škole. Avšak pokiaľ majú ľudia znalosti napríklad z MS Excel preukázať v konkrétnom teste, zistia, že zvládnu len 10% požadovaných úloh, ktoré simulujú bežný pracovný režim. Z našich skúseností vyplýva, že 80% užívateľov si myslí, že bežné aplikácie ovládajú na slušnej úrovni, avšak skutočnú užívateľskú úroveň preukáže len 20% ľudí.“<sup>13</sup>

Český statistický úrad v rámci svojej analýzy uvádza, že „v medzinárodnom porovnaní naprieč Európskou úniou zaostávajú Česi predovšetkým v náročnejších počítačových zručnostiach, ako je pokročilá práca v tabuľkovom procese či programovaní. Zatiaľ čo v Českej republike v roku 2015 používalo zložitejšie funkcie v Exceli či inom tabuľkovom procesore len 17% osôb vo veku 16 – 74 rokov, v Európskej únii takéto funkcie využilo 24% osôb v rovnakej vekovej kategórii.“<sup>14</sup>

Aj z týchto vyjadrení, možno usudzovať, že nielen na území Slovenska, ale i v Českej republike je najväčším problémom v rámci informačnej gramotnosti práca s kancelárskym balíkom. Občania týchto dvoch štátov ovládajú základnú prácu, príp. poznajú softvérové funkcionality, avšak keď ich majú použiť v reálnych prípadoch, tak vyriešenie takýchto úloh sa stáva problematickým.

Eurostat v rámci štatistiky digitálnych zručností zoskupuje informácie, týkajúce sa využívania rôznych softvérov a aktivít súvisiacich s IT zručnosťami. Bližšie sme sa teda zamerali na vybrané IT zručnosti, ktoré obyvatelia jednotlivých štátov Európskej únie použili za posledných 12 mesiacov pred zberom a analýzou dát v roku 2017.

Tabuľka č. 2 zachytáva, koľko % obyvateľstva vybraných krajín použilo textový procesor – tzn. softvér na spracovanie textu. Z tabuľky vidíme, že priemer krajín Európskej únie je na úrovni 53,4%, pričom Slovenská republika v tomto hodnotenom parametri dosiahla výsledok 55,8%. Pri podrobnejšej analýze tejto oblasti na základe veku respondentov pozorujeme, že s nárastom veku, klesá percento obyvateľstva, ktoré využíva textový editor. Zatiaľ čo 79,3% mladých ľudí vo veku 16 – 24 rokov využíva takýto softvér, len 15,1% obyvateľov v penzijnom

---

<sup>12</sup> Spracované podľa: JAKAB, František a kol. (2019). *IT Fitness Test 2019 – záverečná správa*. [https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019\\_final.pdf](https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019_final.pdf) [accessed 20.11.2019].

<sup>13</sup> PERSONALISTA.COM (2016). *Počítačová gramotnosť aneb jak jsou na tom Češi s IT dovednostmi*. <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zamestnanci-skoleni-it-dovednosti-prilis-nehceji-ale-potrebuji-ho.html> [accessed 25.11.2019].

<sup>14</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. (2017). *Počítačové dovednosti*. [https://www.czso.cz/documents/10180/83108604/pocitacove\\_dovednosti\\_v\\_cr.pdf/15e2d0ca-3baf-46a0-83c3-54f7a6d08b63?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/83108604/pocitacove_dovednosti_v_cr.pdf/15e2d0ca-3baf-46a0-83c3-54f7a6d08b63?version=1.1) [accessed 25.11.2019].

veku (65 – 74 rokov) spracúva text takýmto spôsobom. Tento trend (nárast veku = pokles využívania softvéru) je zapríčinený najmä faktom, že IKT sa začali vo veľkom množstve používať v novom tisícročí, a pre staršie generácie občanov ide o oblasť, v ktorej im nebolo poskytnuté vzdelanie, resp. tieto moderné výtobytky nikdy nepoužili v práci. Pri porovnaní dát najmä so severnými krajinami zistíme, že napr. vo Fínsku až 91,1% mladých ľudí do 24 rokov a 34,5% seniorov využíva textový softvér.

**Tabuľka 2** % podiel obyvateľov vybraných krajín EÚ, ktorí použili textový procesor v r. 2017

	celkom (16–74 rokov)	vek					
		16–24 rokov	25–34 rokov	35–44 rokov	45–54 rokov	55–64 rokov	65–74 rokov
<b>EU28</b>	<b>53,4</b>	<b>76,2</b>	<b>69,1</b>	<b>60,6</b>	<b>51,6</b>	<b>38,8</b>	<b>23,8</b>
Belgicko	56,9	75,2	72,4	65,4	53,6	42,7	29,1
Česká republika	58,2	84,8	77,2	67,0	58,3	43,1	20,5
Dánsko	61,4	67,7	76,7	70,9	63,2	51,3	36,1
Fínsko	70,3	91,1	88,2	84,5	72,7	55,5	34,5
Maďarsko	49,6	72,2	67,0	59,6	52,0	32,6	14,4
Nemecko	61,6	73,9	79,2	72,5	62,3	48,6	30,8
Poľsko	42,1	76,9	64,4	47,6	30,2	18,6	8,2
Rakúsko	65,5	88,2	80,2	75,2	66,3	48,2	28,5
Slovensko	55,8	79,3	72,0	67,3	52,8	35,7	15,1

Zdroj: EUROSTAT. (2019). *Science, technology, digital society*.  
[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth\\_sha11\\_hp&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth_sha11_hp&lang=en) [accessed 26.11.2019].

Tabuľka 3 nám zachytáva, aké % populácie vybraných štátov využilo tabuľkový procesor v roku 2017. Vidíme, že v tejto oblasti dosiahli krajiny horšie výsledky, ako tomu bolo pri textovom softvéri. Slovensko v tejto oblasti dosiahlo nadpriemerný výsledok (v porovnaní s priemerom EÚ). Približne rovnaké hodnoty dosiahlo aj Belgicko, Česká republika a Nemecko.

**Tabuľka 3** % podiel obyvateľov vybraných krajín EÚ, ktorí použili tabuľkový procesor v r. 2017

	celkom (16–74 rokov)	vek					
		16–24 rokov	25–34 rokov	35–44 rokov	45–54 rokov	55–64 rokov	65–74 rokov
<b>EU28</b>	<b>38,3</b>	<b>54,2</b>	<b>51,3</b>	<b>45,8</b>	<b>38,0</b>	<b>26,1</b>	<b>12,9</b>
Belgicko	45,1	56,8	61,1	53,5	44,7	31,8	17,9
Česká republika	44,5	74,3	62,7	51,0	41,7	29,0	12,2
Dánsko	56,3	77,5	68,3	61,2	55,7	45,1	28,9
Fínsko	51,3	61,7	68,2	69,8	55,6	36,4	18,3
Maďarsko	34,6	53,4	48,3	43,8	35,7	20,1	6,2
Nemecko	40,0	42,6	57,9	50,0	41,2	29,4	15,5
Poľsko	28,1	54,6	41,3	34,0	18,9	11,2	4,3
Rakúsko	46,4	63,0	57,3	56,9	49,0	31,7	13,9
Slovensko	41,6	70,2	54,7	49,0	36,0	24,2	8,2

Zdroj: EUROSTAT. (2019). *Science, technology, digital society*.  
[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth\\_sha11\\_hp&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth_sha11_hp&lang=en) [accessed 26.11.2019].

Opäť tu možno pozorovať trend, že s narastajúcim vekom, klesá % obyvateľov, ktorí využívajú tabuľkový procesor. Slovenskú mládež možno v tejto oblasti dobre ohodnotiť,

nakoľko až 70,2% ľudí vo veku 16 – 24 rokov využíva tabuľkový editor. Nad pomyselnou hranicou 70% sa umiestnili ešte krajiny ako Česká republika a Dánsko.

Poslednou hodnotenou oblasťou, na ktorú sme sa zamerali bolo použitie pokročilých funkcií tabuľkových procesorov. V tejto oblasti dosiahli obyvatelia krajín EÚ najhoršie výsledky, nakoľko ide o pokročilé funkcionality, ktoré si vyžadujú aj patričné znalosti. Priemerne 21,5% obyvateľov Slovenska a len 18,8% českých obyvateľov využíva tieto náročnejšie funkcionality. Dobré výsledky však dosiahlo Slovensko medzi mladými do 24 rokov, kde viac ako 40% mladých ľudí používa pokročilé funkcie v tabuľkových procesoroch. Treba však upozorniť na rozdiel medzi používaním a správnym využitím daného nástroja. Slovenský IT Fitness Test ukázal, že študenti poznajú rôzne nástroje, avšak v praxi ich nevedia správne uplatniť.

**Tabuľka 4** % podiel obyvateľov vybraných krajín EÚ, ktorí použili pokročilé funkcie v tabuľkových procesoroch v r. 2017

	celkom (16–74 rokov)	vek					
		16–24 rokov	25–34 rokov	35–44 rokov	45–54 rokov	55–64 rokov	65–74 rokov
<b>EU28</b>	<b>25,3</b>	<b>36,1</b>	<b>35,2</b>	<b>30,9</b>	<b>25,5</b>	<b>15,9</b>	<b>6,8</b>
Belgicko	22,0	28,8	30,8	29,5	20,0	13,2	7,2
Česká republika	18,8	39,5	30,6	19,0	15,2	10,9	2,6
Dánsko	29,7	50,3	41,8	30,8	27,3	18,9	8,4
Fínsko	33,7	45,5	47,9	46,2	33,9	22,0	9,4
Maďarsko	23,8	40,7	34,1	30,2	22,5	13,2	3,0
Nemecko	33,1	36,1	50,1	41,8	33,2	23,2	11,8
Poľsko	13,1	25,4	20,0	17,0	8,6	4,3	1,0
Rakúsko	32,8	47,7	43,4	41,3	32,6	20,1	7,4
Slovensko	21,5	43,4	28,6	25,6	15,7	10,2	2,7

Zdroj: EUROSTAT. (2019). *Science, technology, digital society*.  
[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth\\_sha11\\_hp&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth_sha11_hp&lang=en) [accessed 26.11.2019].

## 5 Diskusia a záver

IT Fitness Test preveril účastníkov, či sú dostatočne pripravení z oblasti IKT na prax. Výsledky testovania za rok 2019 ukázali, že nie. Najnižšia priemerná úspešnosť bola zaznamenaná v kategórii **kancelárske nástroje**. Žiaci a študenti nedokážu formátovať text či pracovať s tabuľkami. Taktiež čiastkové analýzy, ktoré boli uskutočnené v Českej republike potvrdili tento fakt – že práca so softvérmi na úpravu textu a tabuľkové procesory sú oblasťou, ktorá je najviac problematická v rámci IT zručností obyvateľov.

Digitálne zručnosti sú veľmi dôležité pre ďalší profesionálny rozvoj žiakov a študentov. Výsledky národného testovania IT zručností na Slovensku v roku 2019 by tak mali byť pre nás (ako celú spoločnosť) výstrahou do budúcnosti, nakoľko ovládanie základných digitálnych nástrojov je nevyhnutnosťou pre každého zamestnanca a bez adekvátnych znalostí informačných technológií si študenti škôl budú hľadať uplatnenie na pracovnom trhu len veľmi ťažko. Práca s modernými technológiami či kancelárskymi balíkmi sa nedá naučiť zo dňa na deň z knihy. Z tohto dôvodu je veľmi dôležité, aby sa žiaci a študenti naučili samostatne riešiť úlohy a problémy, ktoré budú vychádzať z reálnej praxe. V bežnom pracovnom živote totiž zamestnávateľia nemajú čas (resp. nechcú vynakladať finančné prostriedky) na to, aby absolventov škôl či univerzít učili základy práce s počítačom.

Na záver je nutné poznamenať, že je potrebné neustále sa sústreďovať na komplexné prepájanie poznatkov, ako i prepájať teoretické vedomosti s praktickými zručnosťami. Žiaci a študenti by tak mali dostávať úlohy či projekty, ktoré ich budú motivovať k samostatnosti, dôkladnej analýze daného problému a kreativitě.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0436/17 Koncepcné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR.“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Association Of College And Research Library. (2000). *Information Literacy Competency Standards for Higher Education*. <https://alair.ala.org/bitstream/handle/11213/7668/ACRL%20Information%20Literacy%20Competency%20Standards%20for%20Higher%20Education.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [accessed 19.11.2019].

Bébr, Richard - Doucek, Petr. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-79-7.

Český Statistický Úřad. (2017). *Počítačové dovednosti*. [https://www.czso.cz/documents/10180/83108604/pocitacove\\_dovednosti\\_v\\_cr.pdf/15e2d0ca-3baf-46a0-83c3-54f7a6d08b63?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/83108604/pocitacove_dovednosti_v_cr.pdf/15e2d0ca-3baf-46a0-83c3-54f7a6d08b63?version=1.1) [accessed 25.11.2019].

Doyle, Christina. (1992). *Outcome Measures for Information Literacy within the National Education Goals of 1990*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED351033.pdf> [accessed 19.11.2019].

EUROSTAT. (2019). *Science, technology, digital society*. [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth\\_sha11\\_hp&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth_sha11_hp&lang=en) [accessed 26.11.2019].

Guojie, Li. *Information Science & Technology in China: A Roadmap to 2050*. Čína: Springer, 2011. ISBN 978-3-642-19070-4.

Hanna, Nagy – Knight, Peter. *Seeking Transformation Throgh Information Technology*. USA: Springer, 2011. 252 s. ISBN 978-1-4614-0352-4.

Jakab, František a kol. (2019). *IT Fitness Test 2019 – záverečná správa*. [https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019\\_final.pdf](https://www.nucem.sk/dl/4519/IT%20Fitness%20Zaverecna%20Sprava%202019_final.pdf) [accessed 20.11.2019].

Kadáš, Juraj et al. (2019). *Tlačová správa IT Fitness Test 2019*. [https://www.nucem.sk/dl/4517/Tlacova%20sprava\\_IT%20Fitness%20Test%202019\\_vyhodnotenie.pdf](https://www.nucem.sk/dl/4517/Tlacova%20sprava_IT%20Fitness%20Test%202019_vyhodnotenie.pdf) [accessed 19.11.2019].

Ministerstvo zdravotníctva SR. (2007). *Operačný program Zdravotníctvo*. <http://opz.health-sf.sk/sekcie--siroka-verejnost/co-je-opz> [accessed 19.11.2019].

personalista.com (2016). *Počítačová gramotnosť aneb jak jsou na tom Češi s IT dovednostmi*. <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zamestnanci-skoleni-it-dovednosti-prilis-nechteji-ale-potrebuji-ho.html> [accessed 25.11.2019].

UNESCO. (2003). *The Prague Declaration*. <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/PragueDeclaration.pdf> [accessed 19.11.2019].

Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu. (2011). *Politika informatizácie spoločnosti v SR*. <http://www.informatizacia.sk/starsie-/11147s> [accessed 19.11.2019].

Úrad vlády SR. (2012). *Operačný program informatizácia spoločnosti*. [www.informatizacia.sk/ext\\_dok-opis-v4/14714c](http://www.informatizacia.sk/ext_dok-opis-v4/14714c) [accessed 19.11.2019].

## Contact

### **doc. Ing. Anita Romanová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: anita.romanova@euba.sk

### **Ing. Natália Švejdová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: natalia.svejdova@euba.sk

## Mapovanie vybraných odvetví kreatívneho priemyslu v krajinách V4 Mapping of selected branches of creative industry in V4 countries

Daniela Rybárová

### **Abstract**

*The mapping of the creative industry means a detailed examination of individual sectors, their status, stakeholders, internal context, cycle of goods and services within sectors, economic and social indicators, as well as problems and obstacles to development and possible solutions in relation to supporting the potential of each area. Complex mapping of the creative industry is a challenging research task. The paper focuses on the structural and economic analysis of architecture and advertising in the V4 countries as important areas of the creative sector.*

**Kľúčové slová:** creative industry, mapping, structural analysis

**JEL klasifikácia:** C02, C38, E02, J21, O12

### **1 Úvod**

Mapovanie priemyslu predstavuje podrobné skúmanie jednotlivých odvetví, ich stavu, zúčastnených subjektov, vnútorných súvislostí, cyklu tovarov a služieb v rámci odvetví, ekonomických a sociálnych ukazovateľov, ako aj problémov a prekážok rozvoja a možných riešení vo vzťahu k podpore potenciálu jednotlivých oblastí. Komplexné zmapovanie kreatívneho priemyslu je náročnou výskumnou úlohou, preto sa v príspevku budeme venovať len vybraným oblastiam kreatívneho priemyslu, ktorými sú podľa SK NACE Architektonické a inžinierske činnosti (M 71) a Reklama a prieskum trhu (M 73). Obe vybrané oblasti ekonomických činností sú v zmysle štruktúry kreatívneho priemyslu (KEA, 2006) zaradené do kreatívneho sektoru, okruh 2: Kreatívny priemysel.

### **2 Charakteristika vybraných ekonomických činností**

Stratégia rozvoja kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike (MK SR, 2014) určila ako prioritu pre oblasť kultúry i pre oblasť hospodárstva podporu kreatívneho priemyslu s vysokou pridanou hodnotou. Ako úlohu si stanovila vytvoriť vitálny rámec na podporu inovácií a investícií do kreatívneho priemyslu, ktorý zásadným spôsobom prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti SR. Materiál zároveň pomenúva vybrané problémové súvislosti a ponúka základné východiská podporných iniciatív a aktivít na stimuláciu kreatívneho priemyslu prostredkom vytvorenia spoločensko-hospodárskeho prostredia, ktoré možno označiť ako kreatívnu ekonomiku. V nasledujúcich častiach popíšeme východiská podporných iniciatív a aktivít na stimulovanie dvoch vybraných oblastí a to pre Architektonické a inžinierske činnosti a Reklamu a prieskum trhu.

#### **2.1 Architektonické a inžinierske činnosti; technické testovanie a analýzy**

V zmysle SK NACE táto divízia obsahuje poskytovanie architektonických, inžinierskych a projektových služieb, služieb v oblasti kontroly budov, geodetických a kartografických služieb. Je v nej zaradené aj vykonávanie služieb v oblasti fyzikálneho, chemického testovania, ako aj služby spojené s inými analytickými skúškami. Kreatívnymi činnosťami sú predovšetkým profesie architektov vrátane interiérového dizajnu a záhradnej architektúry, ako aj súvisiace činnosti (napr. reštaurátori s osvedčením na výkon reštaurátorskej činnosti, fyzické osoby s osobitnou odbornou spôsobilosťou na vykonávanie pamiatkových výskumov, právnické osoby s oprávnením na vykonávanie archeologických výskumov). Činnosti majú charakter zákazkovej tvorby vykonávanej prostredníctvom fyzických osôb s osobitou odbornou

spôsobilosťou na daný druh činnosti. Architekti pôsobia v samostatnom pracovnom statuse autorizovaného architekta alebo ako SZČO. Mnoho architektov sa uplatňuje aj v nadväzujúcich profesiách (projektovanie, predaj interiérov, reality a pod.). V rámci architektúry pôsobia aj ďalšie profesie, ktoré vo svojej činnosti prezentujú vo vysokej miere kreativitu a individuálny prístup, ako napríklad reštaurátori a osoby s osobitnou odbornou spôsobilosťou na vykonávanie pamiatkových výskumov. Reštaurovanie národnej kultúrnej pamiatky alebo jej časti je osobitným druhom obnovy. Reštaurátorská činnosť je špecifická výtvarná činnosť, ktorá je súhrnnom vykonávaných prác na národných kultúrnych pamiatkach alebo zbierkových predmetoch, ktoré sú výtvarnými dielami maliarskeho, sochárskeho alebo úžitkového umenia.

Výsledným produktom sú realizácie stavieb a ďalších architektonických objektov, realizácia reštaurátorských výskumov a reštaurovania, realizácia pamiatkových výskumov a ich využitie pri obnove objektov a nehnuteľností. Možno teda konštatovať, že architektonické a reštaurátorske činnosti sú priamo viazané na celkový stav trhu s realitami, kúpyschopnosť obyvateľstva a kumuláciu kapitálu, ale takisto na úroveň a zacielenie verejných investícií a spôsob ich realizácie.

#### **Návrhy podporných opatrení a iniciatív:**

- Podpora rozvoja a propagácie architektúry – podpora výstav, prezentácií a pod.
- Podpora internacionalizácie a exportu – účasť na medzinárodných výstavách a fórach, architektúra ako súčasť prezentácie krajiny.
- Motivačné programy a legislatíva, ktorá by podporila konanie súkromných investorov vo verejnom záujme (kultivácia verejného priestoru prislúchajúceho k súkromným stavbám a pod.).

## **2.2 Reklama a prieskum trhu**

V zmysle SK NACE táto divízia zahŕňa realizáciu reklamných kampaní a zverejnenie týchto reklám v periodikách, novinách, v rozhlase a televízii alebo v iných médiách, ako aj dizajn a umiestnenie.

Reklamný priemysel je zaradený medzi prierezové oblasti a činnosti, ktoré priamo nemusia byť výsledkom vlastnej tvorivej činnosti, avšak takéto výsledky ďalej využívajú a zhodnocujú. Kreatívnymi činnosťami sú predovšetkým činnosti reklamných agentúr a marketing. Reklamný priemysel na Slovensku tvorí komunikačná a mediálna oblasť. Do prvej oblasti patria klasické komunikačné agentúry, ktoré sa zaoberajú prevažne tvorbou kreatívnej reklamnej idey a jej implementáciou, PR agentúry, agentúry zamerané na propagáciu a marketing prostredníctvom podujatí a produkčné spoločnosti. Druhú oblasť tvoria mediálne agentúry, ktorých hlavnou činnosťou je nákup mediálneho trhu. Reklamný trh je na rozdiel od iných odvetví kreatívneho priemyslu (audiovizuálny priemysel, divadlo a i.) v zásade štandardným trhom, bez zásadného vstupu verejných financií v ktorejkoľvek fáze cyklu tovarov a služieb. Verejné zdroje vstupujú na trh vo forme verejných reklamných zákaziek.

Pre reklamný priemysel je typická fluidná pracovná sila – profesionáli z rôznych kreatívnych odvetví (film, divadlo, literatúra, výtvarné umenie, fotografia atď.) dodávajú tovary a služby rôznym segmentom reklamného priemyslu, pričom tieto činnosti tvoria len časť ich pracovného portfólia. Veľakrát je práca pre reklamný priemysel zdrojom príjmu pre kreatívnych profesionálov, ktorí sa zároveň venujú umeleckej tvorbe a iným kreatívnym činnostiam.

#### **Vybrané problémové súvislosti a návrhy podporných opatrení a iniciatív:**

Právna úprava na Slovensku nesleduje dostatočne flexibilne vývoj na trhu s reklamou, predovšetkým pokiaľ ide o digitálne prostredie (zákon o reklame). Ako najpálčivejší problém sa javí neexistujúca právna úprava pre korporátny sponzoring, čo má za následok prekryvanie



sponzoringu „reklamnými“ zmluvami. Existencia právnej úpravy sponzoringu by umožnila nový prílev kapitálu do viacerých oblastí kreatívneho priemyslu, vyčistila by vzťahy medzi korporátnym sektorom a poskytovateľmi reklamných služieb a sprehládnila finančné toky.

### 3 Metodika

Zmapujeme štruktúru a vývoj podnikov zaradených do oblasti Architektonické a inžinierske činnosti (M 71) a Reklama a prieskum trhu (M 73), vývoj obratu (tržieb) a pridanej hodnoty za obdobie rokov 2010 až 2017. Realizovaná bude ako časová tak priestorová analýza. Z hľadiska priestoru sme zvolili podniky krajín V4 a spolu za celú Európsku úniu. Zdrojové údaje sme čerpali z databázy EUROSTAT.

Štruktúrna podniková štatistika (SBS) v EUROSTATe rozdeľuje podniky na analytické účely podľa veľkostných tried nasledovne:

- Malé a stredné podniky (MSP) s 1 až 249 zamestnancami, ktoré sa skladajú z:
  - mikropodniky s menej ako 10 zamestnancami;
  - malé podniky s 10 až 49 zamestnanými osobami;
  - stredné podniky s 50 až 249 zamestnancami.
- Veľké podniky s 250 a viac zamestnancami.

Pridaná hodnota v nákladoch (Vallue addit at factor cost), s ktorou budeme v nasledovných častiach pracovať, je v zmysle (EUROSTAT, statistics explained, 2019) počítaná ako hrubý príjem z prevádzkových činností po úprave o prevádzkové dotácie a nepriame dane. Môže sa vypočítať ako celková suma položiek, ktoré sa majú pridať (+) alebo odpočítať (-): obrat (+); kapitalizovaná výroba (+); ostatné prevádzkové výnosy (+); zvýšenie (+) alebo zníženie (-) zásob; nákup tovaru a služieb (-); ostatné dane z výrobkov, ktoré súvisia s obratom, ale nie sú odpočítateľné (-); clá a dane spojené s výrobou (-). Alternatívne sa môže vypočítať z hrubého prevádzkového prebytku pripočítaním personálnych nákladov.

### 4 Výsledky

Úspešnosť navrhovaných opatrení na podporu kreatívneho priemyslu v oblastiach Architektonických činností a Reklamy v zmysle vyššie popísanej stratégie z roku 2014 budeme hodnotiť porovnaním vývoja počtu podnikov, obratu a pridanej hodnoty na obrate v rokoch 2010 až 2017 (posledné dostupné údaje v Eurostate ku dňu vypracovania príspevku) a porovnáme s vývojom v ostatných krajinách V4 a spolu za celú Európsku úniu. Údaje za EU sú však zatiaľ zverejnené len do roku 2016.

#### 4.1 Architektonické a inžinierske činnosti; technické testovanie a analýzy

Vývoj počtu podnikov v oblasti Architektonických a inžinierskych činností v analyzovanom období bol rozdielny (Tabuľka 1). V rámci EU druhá vlna hospodárskej krízy spôsobila pokles počtu podnikov v danej oblasti kreatívneho priemyslu, už v roku 2011, v Slovenskej republike v roku 2012, v Maďarskej a Českej republike až v roku 2013. V Poľskej republike počet podnikov v danom období narastal a pokles zaznamenal až v roku 2015.

#### Tabuľka 1

Vývoj počtu podnikov v oblasti Architektonické a inžinierske činnosti

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
European Union	970 924	963 169	972 325	977 084	1 020 418	1 026 596	1 053 379	:
Czechia	37 947	36 497	36 218	36 040	36 350	36 941	37 802	38 455
Hungary	24 514	24 685	23 829	22 297	23 825	24 731	25 718	27 030
Poland	51 666	54 089	57 955	57 872	60 888	59 367	62 555	63 153

Slovakia	11 984	12 266	11 845	12 588	13 371	14 313	15 562	17 632
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

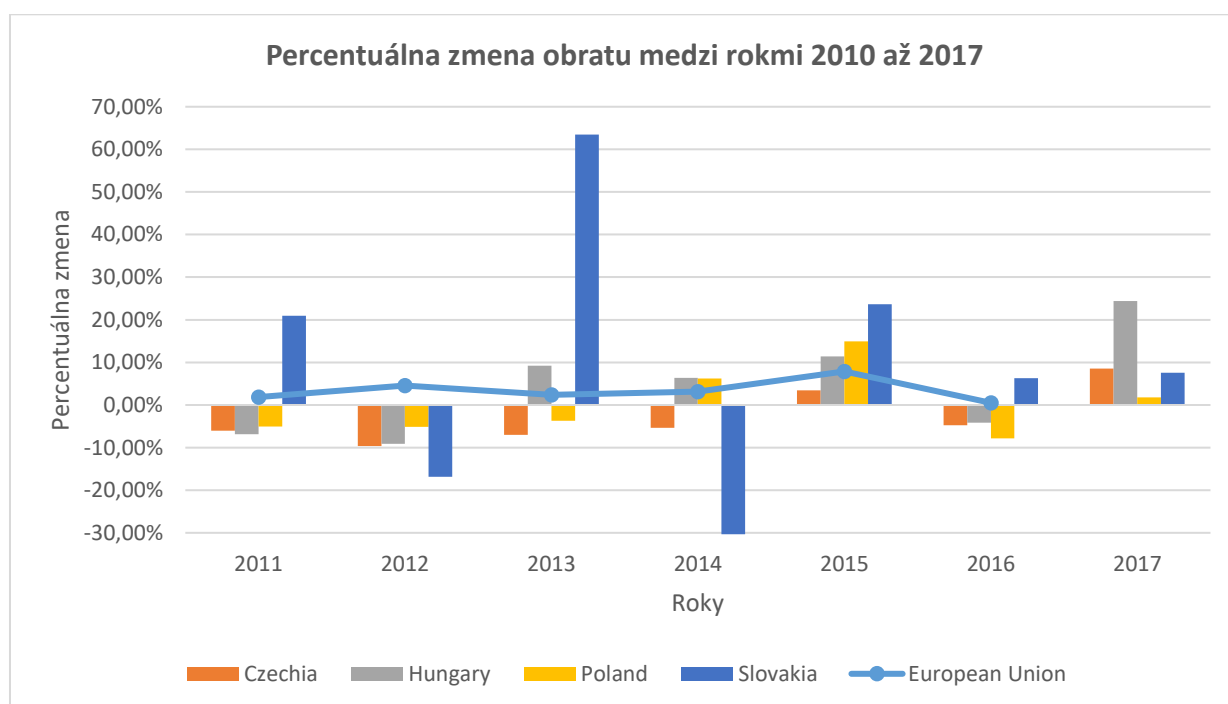
Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Z hľadiska štruktúry podnikov sme zistili, že približne 96 až 98 % podnikov medzi mikropodniky s menej ako 10 zamestnancami a 1 až 2% podnikov patrí medzi malé podniky a to vo všetkých krajinách V4 ako aj za celú EÚ. Uvedená skutočnosť určitým spôsobom vysvetľuje dynamickosť vývoja počtu podnikov, ktoré môžu podstatne jednoduchšie skončiť a ako aj začať podnikanie.

Vývoj počtu podnikov sme doplnili vývojom obratu. Opäť k najväčším výkyvom vo vývoji obratu dochádzalo v Slovenskej republike (Obrázok 1), kedy po poklese v roku 2012 nastal prudký rast v roku 2013, nasledovaný opätovným poklesom v roku 2014. Pre porovnanie s EÚ, kde obrat rástol každý rok, je slovenská ekonomika, ktorá je vysoko otvorenou ekonomikou, ovplyvňovaná veľkým množstvom vnútorných a vonkajších faktorov.

### Obrázok 1

Percentuálna zmena obratu v krajinách V4 a EÚ v rokoch 2010 až 2017 v oblasti Architektonických a inžinierskych činností



Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Aby sme vylúčili vplyv zmeny počtu podnikov na vývoj obratu vypočítali sme podiel obratu pripadajúci na jeden podnik (Tabuľka 2). Najvyšší priemerný obrat na podnik a to 300 až takmer 350 tis. € vykazuje EÚ, pričom ide o dvoj až trojnásobne vyššiu hodnotu ako v krajinách V4. Česká republika dosiahla v roku 2010 priemerný obrat takmer 180 tis. € v roku 2010, čo je najvyššia hodnota z krajín V4. V nasledujúcich rokoch sa však postupne znižuje a najnižšiu hodnotu vykazuje v roku 2016 a to približne 130 tis. €. Slovenská republika dosahuje druhý najvyšší priemerný obrat na podnik, ktorý sa pohybuje od 101 tis. v roku 2010, cez 158 tis. € v roku 2013, po 111 tis. € v roku 2017. S ohľadom na vývoj počtu podnikov a hodnoty obratu, možno konštatovať, že obrat Architektonických a inžinierskych činností v Slovenskej republike rástol, čo ovplyvnilo rozhodnutia ďalších podnikateľských subjektov začať podnikat' na danom trhu. Príliv ďalších podnikov bol však vyšší ako rast obratu. Výška obratu na druhej strane mohla byť v SR ovplyvnená aj defláciou v slovenskej ekonomike v rokoch 2015 a 2016.

**Tabuľka 2**

Vývoj podielu obratu na podnik pre M 71 (v mil. €)

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
European Union	0,302	0,310	0,321	0,327	0,323	0,347	0,340	
Czechia	0,174	0,170	0,155	0,145	0,136	0,138	0,129	0,137
Hungary	0,093	0,086	0,081	0,095	0,095	0,101	0,094	0,111
Poland	0,111	0,101	0,089	0,086	0,087	0,103	0,090	0,090
Slovakia	0,101	0,119	0,103	0,158	0,104	0,120	0,117	0,111

Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

V nasledujúcej tabuľke uvádzame percentuálny podiel pridanej hodnoty na obrate podnikov pôsobiacich v oblasti Architektonických a inžinierskych činnostiach z dôvodu potvrdenia skutočnosti, že kreatívny priemysel vytvára vyššiu pridanú hodnotu a zvyšuje konkurencieschopnosť celých ekonomík.

**Tabuľka 3**

Priemerný podiel pridanej hodnoty na obrate podnikov M 71 (v %)

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
European Union	49,7%	49,5%	48,9%	50,5%	51,5%	50,6%	49,6%	
Czechia	27,4%	28,9%	30,6%	31,2%	32,3%	33,0%	35,6%	36,7%
Hungary	30,2%	32,5%	35,4%	34,8%	35,8%	35,5%	36,1%	35,8%
Poland	41,9%	43,8%	43,5%	42,8%	47,7%	36,0%	38,7%	42,3%
Slovakia	38,0%	40,7%	40,7%	29,4%	34,4%	33,4%	32,9%	34,8%

Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Priemerná pridaná hodnota vytvorená v Európskej únii sa pohybuje okolo 50% obratu podnikov patriacich do Architektonických a inžinierskych činností, čo podstatne preyšuje podiel pridanej hodnoty na obrate v krajinách V4. Z krajín V4 najvyššiu pridanú hodnotu na obrate vytvárajú dané činnosti v Poľskej republike. Druhou v poradí je Slovenská republika, ktorá zaznamenáva klesajúcu tendenciu, čo je opačný vývoj ako v ostatných krajinách V4. V rokoch 2016 a 2017 už všetky ostatné krajiny vytvárajú vyššiu pridanú hodnotu na obrate ako podniky M 71 v Slovenskej republike.

## 4.2 Reklama a prieskum trhu

Činnosti v reklame patria spolu s architektonickými a inžinierskymi činnosťami do kreatívneho priemyslu, no nie sú tak priamo naviazané na určité odvetvie národného hospodárstva a majú možnosť väčšej diverzifikácie medzi odvetviami v závislosti od ich cyklického vývoja.

**Tabuľka 4**

Vývoj počtu podnikov v oblasti Reklama a prieskum trhu

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
European Union	268 265	278 579	280 370	285 954	301 537	305 997	316 992	:
Czechia	14 167	15 780	15 902	15 744	16 180	16 548	17 183	18 763
Hungary	7 790	7 756	7 459	7 073	7 348	7 566	7 695	7 945
Poland	20 644	23 845	22 994	20 546	23 047	27 448	28 365	30 395
Slovakia	5 904	6 015	6 220	6 496	8 033	8 928	9 421	10 367

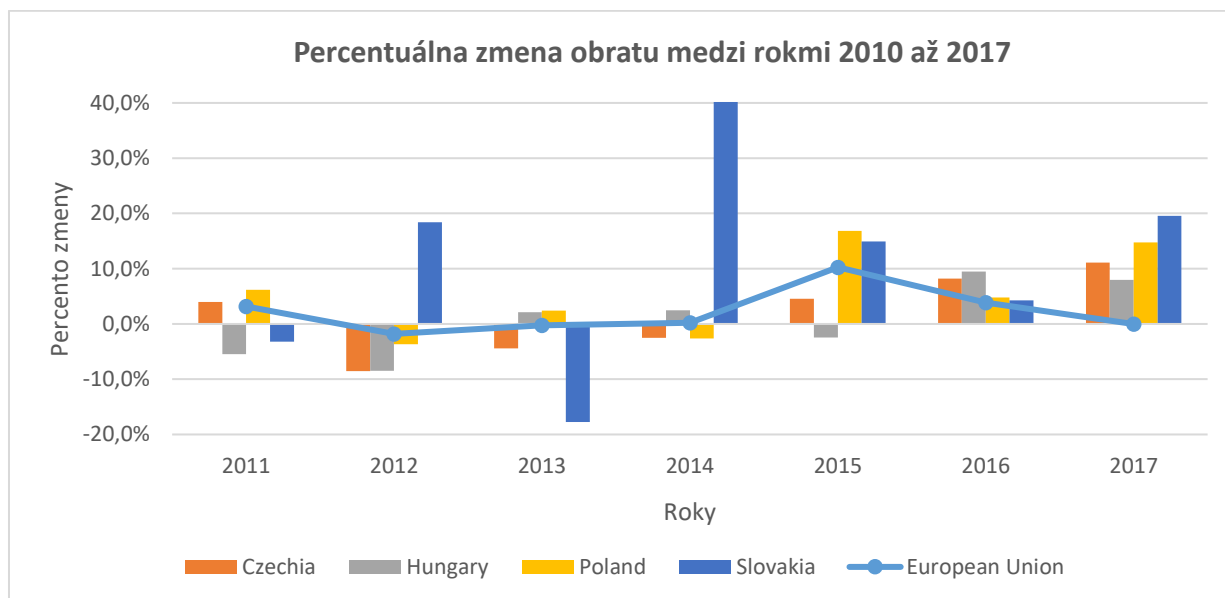
Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Vývoj počtu podnikov v oblasti Reklamy a prieskumu trhu (Tabuľka 4) nebol tak ovplyvnený druhou vlnou hospodárskej krízy, ako v architektonických činnostiach a až na mierny pokles v roku 2013 má rastúcu tendenciu. V Slovenskej republike dokonca nedošlo k

ich poklesu a medzi rokmi 2010 až 2017 sa ich počet takmer zdvojnásobil. Štruktúra podnikov z hľadiska ich veľkosti je podobná ako pri architektonických a inžinierskych činnostiach. Približne od 95 do 98,6 % podnikov patrí medzi mikropodniky. V EU sa tento podiel pohybuje okolo 94%.

## Obrázok 2

Percentuálna zmena obratu v krajinách V4 a EU v oblasti Reklama a prieskum trhu



Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Medziročná zmena obratu (Obrázok 2) je opäť najdynamickejšia v Slovenskej republike, aj napriek skutočnosti, že počet podnikov medziročne stále rástol. Rok 2012 priniesol nárast obratu, rok 2013 prudký pokles a rok 2014 opäť rast. Až roky 2016 a 2017 priniesli relatívne rovnomerný vývoj.

## Tabuľka 5

Vývoj podielu hodnoty obratu na podnik pre oblasť M 73 (v mil. €)

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
European Union	0,589	0,585	0,571	0,558	0,531	0,577	0,578	:
Czechia	0,258	0,241	0,218	0,211	0,200	0,204	0,213	0,217
Hungary	0,221	0,210	0,200	0,215	0,212	0,201	0,216	0,226
Poland	0,294	0,271	0,270	0,310	0,269	0,264	0,268	0,287
Slovakia	0,179	0,170	0,195	0,153	0,181	0,187	0,185	0,201

Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Rovnako ako pri architektonických činnostiach bol vypočítaný priemerný obrat na podnik (Tabuľka 5). Priemerný obrat podnikov realizujúcich reklamné činnosti je vyšší. V EU dosahuje hodnoty od 531 tis. € až takmer 590 tis. €. Z krajín V4 najvyšší priemerný obrat dosahujú poľské podniky (od 270 do 310 tis. €). Rozdielny vývoj zaznamenali Česká a Slovenská republika. Kým v Českej republike hodnota priemerného obratu má klesajúcu tendenciu, v Slovenskej republike rastúcu.

## Tabuľka 6

Podiel pridanej hodnoty na obrate podnikov v oblasti Reklama a prieskum trhu

GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
European Union	29,4%	31,2%	32,5%	34,0%	34,4%	35,9%	33,7%	:
Czechia	18,3%	18,8%	20,4%	19,4%	19,0%	20,5%	19,4%	19,9%

Hungary	18,4%	17,6%	16,6%	17,3%	18,3%	18,8%	18,7%	19,5%
Poland	29,1%	31,8%	28,4%	22,9%	25,1%	25,6%	26,2%	24,5%
Slovakia	29,6%	21,9%	25,4%	26,1%	24,6%	20,7%	24,5%	18,2%

Zdroj: spracované podľa databázy EUROSTAT

Percentuálny podiel pridanej hodnoty na obrate v oblasti reklamných činností je v priemere nižší ako dosiahli podniky v architektonických a inžinierskych činnostiach. V EÚ sa pohybuje sa len okolo 30 až 36 % obratu. Z krajín V4 najvyššiu pridanú hodnotu na tržbách vytvorili reklamné podniky v Slovenskej republike v roku 2010, kedy bola dokonca vyššia ako priemer za EÚ, má však klesajúcu tendenciu a v roku 2017 už dosahuje hodnotu len 18,2 %. Klesajúcu tendenciu má pridaná hodnota aj v Poľskej republike. Naopak v Českej a Maďarskej republike podiel pridanej hodnoty čiastočne vzrástol.

## 5 Záver

Analyzované oblasti ekonomických činností, ktoré spoločne patria do kreatívneho priemyslu, majú v sledovanom období rozdielny vývoj. Pri oboch vybraných ekonomických činnostiach sa potvrdilo, že prevažná väčšina podnikov patrí medzi mikropodniky a to v priemere od 94 do 98%, čo platí vo všetkých krajinách V4 a tiež v celej EÚ. Vyššiu pridanú hodnotu z obratu vytvárajú architektonické a inžinierske činnosti, má však klesajúcu tendenciu. Rovnako klesajúcu tendenciu prevažne v Slovenskej republike sme zistili pri reklamných činnostiach. Špecifikum Slovenskej republiky je aj podstatne dynamickejší vývoj analyzovaných ukazovateľov oboch ekonomických činností v porovnaní s ostatnými krajinami V4. Dôležitým výsledkom analýz bolo zistenie protichodného vývoja percentuálnej zmeny obratu v daných ekonomických činnostiach. Kým v architektonických činnostiach najvyšší percentuálny nárast dosiahli podniky v roku 2013 a výrazný pokles nastal v rokoch 2012 a 2014, tak v reklamných činnostiach bol zaznamenaný v rokoch 2012 a 2014 výrazný rast a najvyšší pokles bol práve v roku 2013. Daná skutočnosť poukazuje, že tieto ekonomické činnosti ovplyvňujú rôzne faktory a rôzne reagujú na vývoj národného hospodárstva. Realizované analýzy nepreukázali zásadný vplyv realizovaných podporných opatrení a iniciatív vyplývajúcich zo stratégie rozvoja kreatívneho priemyslu v SR okrem výrazného rastu počtu podnikov v daných oblastiach ekonomických činností.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0340/19 „Podnikateľský rozmer podnikov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu“ v rozsahu 100%.

## Použitá literatúra (References)

Colette, H. (2007). *Entrepreneurship in the creative industry: an international perspective*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN 978-1-84542-610-1

Európsky hospodársky a sociálny výbor, (2010). *Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Zelená kniha – Uvoľnenie potenciálu kultúrneho a kreatívneho priemyslu“ KOM (2010) 183 v konečnom znení*. [Online]. Pp. 1-15. Retrieved from: [www.culture.gov.sk/extdoc/stanovisko\\_ep](http://www.culture.gov.sk/extdoc/stanovisko_ep), [accessed 30.09.2019]

EUROSTAT. (2019). Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat>, [accessed 15.10.2019]

EUROSTAT, statistics explained (2019). Retrieved from: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Value\\_added\\_at\\_factor\\_cost](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Value_added_at_factor_cost). [accessed 15.10.2019]

KEA with the support of: MKW Wirtschaftsforschung, Turun Kauppakorkeakoulu.. (2006). *The Economy of Culture*. [Online]. Pp. 355. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf), [accessed 20.10.2019]

Ministerstvo kultúry SR (2014) *Stratégia rozvoja kreatívneho priemyslu na Slovensku*. Bratislava, december 2014. Retrieved from: <https://www.culture.gov.sk/extdoc/strategia>, [accessed 20.10.2019]

Neulogy (2013). *Správa o stave a potenciáli kreatívneho priemyslu na Slovensku*. Vypracované spoločnosťou Neulogy, a.s. na základe zmluvy o dielo MK – 51/2013/M pre Ministerstvo kultúry SR. [Online]. Retrieved from: <http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html>, [accessed 22.10.2019]

UNCTAD. (2018). *Annual report 2018*. Retrieved from: <https://unctad.org/annualreport/2018/Pages/index.html>, [accessed 20.09.2019]

UNCTAD. (2019). Retrieved from: <http://unctadstat.unctad.org>, [accessed 15.10.2019]

## Contact

### **Daniela Rybárová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cna 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [daniela.rybarova@euba.sk](mailto:daniela.rybarova@euba.sk)

## **Manažment a controlling pracovného kapitálu zameraný na pohľadávky Management and Controlling of Working capital focusing on receivables**

**Peter Sekáč**

### **Abstract**

*Proper management of working capital is essential to a company's fundamental financial health and operational success as a business. A hallmark of good business management is the ability to utilize working capital management to maintain a solid balance between growth, profitability and liquidity. A business uses working capital in its daily operations; working capital is the difference between a business's current assets and current liabilities or debts. Working capital serves as a metric for how efficiently a company is operating and how financially stable it is in the short-term. The working capital ratio, which divides current assets by current liabilities, indicates whether a company has adequate cash flow to cover short-term debts and expenses. Efficient working capital management helps maintain smooth operations and can also help to improve the company's earnings and profitability. Management of working capital includes inventory management and management of accounts receivables and accounts payables. The main objectives of working capital management include maintaining the working capital operating cycle and ensuring its ordered operation, minimizing the cost of capital spent on the working capital, and maximizing the return on current asset investments.*

**JEL classification:** M 21, M40

**Keywords:** Working Capital, Controlling, Management of Working Capital

### **1 Úvod**

Jednou z funkcií finančného controllingu je riadenie procesu využívania kapitálu. V oblasti krátkodobého kapitálu je controlling zameraný na riadenie pracovného kapitálu, ktorý je viazaný v obežných aktívach (pohľadávky, zásoby a finančný majetok). Tento kapitál je pracovným kapitálom, pretože „pracuje“ cirkuluje podnikom a je jeho zásobovacím, výrobným a odbytovým procesom.

Výška pracovného kapitálu je ovplyvnená mnohými vnútornými i vonkajšími faktormi. K najdôležitejším faktorom patria najmä: objem predaja, výrobný program, technológia, časové usporiadanie výroby, politika zásobovania, prístup podniku k rizikám, ceny výrobných faktorov, sezónnosť a výrobné cykly.

Objem pracovného kapitálu ovplyvňuje kvalitu práce a života podniku. Menšie objemy pracovného kapitálu si vyžadujú viac práce, väčšiu pružnosť a často vedú k väčšej zraniteľnosti podniku. Preto úlohou manažmentu podniku je hľadať takú úroveň zásob, pohľadávok a finančného majetku, ktorá je optimálna z pohľadu zisku, rizika.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Ako som už uviedli, pracovný kapitál sa viaže k obežnému majetku. Samotná definícia hovorí, že pracovný kapitál je rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými záväzkami.

Pracovný kapitál je ukazovateľ likvidity. Management musí zabezpečiť peňažné prostriedky na úhradu krátkodobých záväzkov. Tento samotný prístup už v sebe zahŕňa samotnú podstatu pracovného kapitálu, ktorý vyplýva z toho, že je to rozdiel medzi dlhodobým kapitálom a dlhodobým majetkom a zistíme ho na strane aktív súvahy. Šlosárová A. 2014

Podľa autorky Eva Vágner 2011 a kolektív sa pracovný kapitál vypočíta ako obežné aktíva mínus krátkodobé záväzky. Jeho hodnota môže byť aj záporná. Vtedy sa označuje ako nekrytý dlh. Mínusová hodnota pracovného kapitálu znamená, že časť krátkodobých zdrojov sa využíva na krytie dlhodobého majetku. Z pohľadu financovania to nie je optimálny stav. Nekrytý dlh môže vážne ohroziť finančnú stabilitu podniku.

Podľa autorky na Knapkovej A. 2014 je pracovný kapitál definovaný ako rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými cudzími zdrojmi a má významný vplyv na platobnú schopnosť podniku.

Pri finančnej analýze sa pracovný kapitál spája s ukazovateľom likvidita. Podľa autora Paulik D. 2012 je likvidita schopnosť podniku premieňať jednotlivé zložky majetku na peniaze. Dovoľuje uhrádzať svoje záväzky v stanovenom čase a v stanovenej výške. Likvidita je predpokladom budúcej platobnej schopnosti podniku. Riadenie likvidity znamená dodržiavanie pravidiel financovania a riadenia aktív a pasív podniku.

Českí autori uvádzajú v odbornej literatúre, že likvidita podniku je predpokladom jeho finančnej rovnováhy a stability. Ak je podnik trvale nelikvidný, nie je vo finančnej rovnováhe, hovoríme o platobnej neschopnosti alebo insolventnosti. Je to taký stav, kedy podnik nie je schopný splácať dlhy v termíne splatnosti. Inak povedané, insolventnosť nastáva vtedy, keď splatné dlhy sú vyššie ako realizovateľná hodnota aktív. Synek M. 2011

Podľa českej autorky Kislingerová E. 2010 sa pracovný kapitál skladá z pohľadávok, zásob a finančného majetku. Tieto hodnoty môžeme jednoducho zistiť zo súvahy každej spoločnosti. Je to absolútny ukazovateľ, o ktorom môžeme povedať, že čím väčší pracovný kapitál má podnik k dispozícii, tým je to lepšie. Nevýhodou tohto ukazovateľa je, že ho nie je možné použiť pri medzipodnikovom porovnaní, lebo ide o absolútny ukazovateľ.

### **3 Problém riadenia pracovného kapitálu**

Efektívne riadenie pracovného kapitálu z pohľadu slovenských spoločností zaostáva za zahraničnými korporáciami. Oblasťou pracovného kapitálu by sa mali zaoberať slovenský podnikatelia vo väčšej miere, čomu by aj malo nasvedčovať pozitívny dopad na fungovanie spoločnosti. Malo by to bežať na každej úrovni bez ohľadu na veľkosť podniku, či majiteľskú štruktúru.

Cieľom práce je vysvetliť pojmy jednotlivých zložiek pracovného kapitálu, ako aj ich vzájomnú prepojenosť a nadväznosť na dopady fungovania spoločnosti. Pri zanedbaní monitoringu a kontrolovania pracovného kapitálu, spoločnosť nielenže ohrozí svoju finančnú stabilitu, ale ja do značnej miery naštříb dobre vybudovane odberateľsko-dodávateľské vzťahy, ktoré budoval vo veľa prípadoch aj niekoľko rokov.

### **4 Riadenie pracovného kapitálu**

Veľké sumy investované do zásob a veľa dlžníkov môže predznamenať pokles výnosnosti, ktorá zaujíma každého podnikateľa. Vždy predsa ide o návratnosť investícií. Preto cieľom manažmentu prevádzkového kapitálu je zníženie zásob a počtu dlžníkov a zabezpečenie čo najrýchlejšieho prísunu hotovosti do podniku.

Prevádzkový kapitál možno rozložiť na štyri hlavné zložky:

- hotovosť ( alebo bankový účet s prípadným krátkodobým kontokorentným úverom),
- zásoby,
- záväzky,
- pohľadávky.



Každá z týchto zložiek môže významne ovplyvniť potrebu prevádzkového kapitálu (alebo jednoducho hotovosti). Na začiatku podnikania vlastník môže vložiť určitú sumu hotovosti do podniku, za ktorú nakúpi počiatočné zásoby, zaplatí mzdy svojim zamestnancom za prvý mesiac a iné prevádzkové náklady, napr. nájom. Z predaja svojich produktov získa príjem, ktorý môže použiť na nákup ďalších zásob, výplatu ďalších miezd, prevádzkových nákladov a prípadne mu zostane aj určitá suma na svoje osobné použitie.

Čím rýchlejšie dokáže podnikateľ premieňať svoje zásoby na tržby, tým rýchlejšie sa zavŕši cyklus prevádzkového kapitálu.

### Obrázok 1

Kruhová zostava stupňov finančného riadenia



Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci tohto cyklu však treba zohľadniť určité špecifiká:

- zásoby, ktoré často zostávajú určité obdobie na sklade - t.j. viažu hotovosť, ktorá by inak mohla byť použitá na iné účely,
- zásoby, ktoré sú predané, ale je poskytnutá určitá doba splatnosti – t.j. poskytujete obchodný úver a tým je hotovosť viazaná u dlžníkov,
- možnosť získať úver od dodávateľov – t.j. tovar nakúpiť na úver od dodávateľa, predat ho za hotovosť alebo za kratších úverových podmienok ako poskytujú dodávatelia. To znamená, že tovar je predaný skôr, ako je potrebné zaň zaplatiť. Vaši veritelia tak jednoducho financovali vašich dlžníkov

Nasledujúce faktory vplývajú na prerušenie toku prevádzkového kapitálu:

Zásoby:

- zásoby nevyhnutne viažu v mnohých podnikoch hotovostné zdroje,
- cieľom podniku je premena zásob späť na hotovosť (a na zisk) za čo najkratší čas,

- ak časť tovaru nie je predaná a leží na sklade, podnikateľ musí nájsť alternatívne zdroje príjmov, ktorými by mohol financovať nové nákupy, to znamená že musí viazať dodatočnú hotovosť vo svojich zásobách. Navyše mu vznikajú náklady spojené s udržiavaním nízkoobrátkových alebo "mŕtvych" zásob. Podnikateľ tak prichádza o úroky, ktoré by získal, ak by zdroje viazané v týchto zásobách boli investované.

Dôležité je sledovať dobu obehu rôznych zásob a získať prehľad o tom, ktoré sa nehýbu. Rovnováha medzi ziskovosťou a tvorbou hotovosti by nikdy nemala byť narušená.

#### 4.1 Odberatelia

Jednou z možností zrýchlenia obehu zásob je poskytnutie alebo predĺženie úveru odberateľom (času, za ktorý majú zaplatiť), čím sa síce zlepši účtovná ziskovosť (pretože fakturujete viac), ale spomaľuje cyklus prevádzkového kapitálu (peniaze prichádzajú do podniku neskôr). Tovar už síce nie je viazaný na sklade, ale podnikateľ nemá k dispozícii hotovosť na opätovné investovanie. Z tohto dôvodu musí čakať až do uplynutia doby splatnosti, častokrát aj dlhšie ako sa predpokladalo. Kým sa suma hotovosti vráti späť do podniku na ďalšie použitie, uplynie často dlhý čas. Medzitým však podnikateľ musí platiť za ďalšie nákupy a prevádzkové náklady!

Hlavnými cestami zlepšenia cyklu prevádzkového kapitálu sú:

- zvýšenie úrovne obrátkovosti zásob
- skrátenie doby splatností Vašich odberateľov,
- financovanie prevádzkového kapitálu veriteľmi – t.j. nákup tovaru na úver a jeho predaj predtým ako je potrebné zaplatiť dodávateľom.

V rámci každej tejto kategórie existuje množstvo stratégií, napr.:

- eliminovanie pomalých alebo neziskových položiek,
- ponúkajú zliav,
- zriadenie konsignačného skladu („sklad skladov“, ak máte niekoľko prevádzok po celej krajine, je to akýsi medzisklad slúžiaci na rýchle, operatívne zásobovanie rýchloobrátkových položiek)
- rýchla fakturácia, účtovanie penále, atď.

Sledovať zmeny v pracovnom kapitály možno napríklad vytvorením nižšie znázorneného formulára. Tento formulár pomôže sledovať a mesačne vyhodnocovať vývoj pracovného kapitálu. Zároveň tu možno zistiť, ktoré položky ho ovplyvňovali pozitívne a ktoré negatívne.

#### Tabuľka 1

Položky pracovného kapitálu

POLOŽKA	R.č.-výpočet	Apríl	Máj	Rok n - 1	Rok n - 2
<b>Hotové výrobky</b>	1	0	0	0	0
Nedokončená výroba	2	11 012	20 472	7 645	15 335
Materiál	3	26 733	27 815	36 750	36 472
Tovar	4	0	0	0	0
Iné (zvieratá, poskytnuté predd.)	5	0	0	0	0
<b>Hrubá hodnota zásob</b>	6 = 1 až 5	37 746	48 286	44 396	51 807
Opravná položka k zásobám	7				
<b>Čisté zásoby</b>	8 = 6 + 7	37 746	48 286	44 396	51 807
Obchodné pohľadávky	9	110 938	96 695	92 913	75 612
Rezerva na pohľadávky	10				

<b>POHĽADÁVKY SPOLU</b>	11=9-10	110 938	96 695	92 913	75 612
<b>OBCHODNÉ ZÁVAZKY</b>	12	21 281	28 010	34 252	29 931
<b>OPERAČNÝ KAPITÁL</b>	13=8+11-12	<b>127 403</b>	<b>116 972</b>	<b>103 057</b>	<b>97 488</b>
Ostatné pohľadávky	14	48 062	62 463	33 184	16 569
Ostatné záväzky	15	26 161	25 202	25 960	34 410
<b>Pracovný kapitál</b>	16=13+14-15	<b>149 303</b>	<b>154 233</b>	<b>110 280</b>	<b>79 648</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

#### 4.2 Controlling pracovného kapitálu cez pohľadávky

Predaj výrobkov predstavuje konečnú fázu tvorby podnikových hodnôt. Úspešnosť tejto fázy závisí od mnohých vonkajších aj vnútorných faktorov. Sú to napr. vývoj nových výrobkov, dopyt, konkurencia, reklama a pod. Veľmi dôležitým faktorom je aj časový priestor, ktorý poskytuje dodávateľ odberateľom na úhradu prevzatého tovaru. Každý dodávateľ vie, že keď chce byť na trhu úspešný musí odberateľom poskytnúť tovar na obchodný úver. To platí najmä pre takých dodávateľov, ktorí pracujú v silnom konkurenčnom prostredí, kde sú ich výrobky veľmi rýchlo nahraditeľné konkurenčnými výrobkami.

Týmto predajom na úver vznikajú rozdiely medzi účtovnou a peňažnou realizáciou predajov. Do doby úhrady sú predaje iba rozpracované a smerujú k tvorbe pohľadávok. Pohľadávky do doby úhrady musia byť financované a dokonca vzniká riziko, že odberateľ pohľadávku nevyrovná do doby úhrady alebo ju nevyrovná vôbec. Predajom na úver často dochádza k neuveriteľnému nárastu pohľadávok, čo môže vyvolať nezanedbateľné riziká a náklady. Podniky, preto musia venovať pozornosť nielen výhodám, ktoré z úverovania plynú (vyššie predaje a zisky), ale aj nevýhodám. Hodnotenie pozitívnych a negatívnych dôsledkov úverovania by malo byť súčasťou controllingových postupov v oblasti riadenia pohľadávok.

Primárne sa dôsledky úverovej politiky predaja hodnotia v oblasti:

- predaja
- pohľadávok
- nákladov na kapitál
- rizík a strát z nedobytných pohľadávok

Postup krokov, ktoré je potrebné uskutočniť pri prehodnocovaní predaja na úver:

- odhad výnosov (predajov) - úsek controllingu v spolupráci s úsekom marketingu odhaduje zvýšenie ročných predajov v prípade liberalizácie platobných podmienok,
- odhad nákladov na predaje, z hľadiska existencie fixných nákladov sa predpokladá, že náklady sa nezvýšia proporcionálne, ale degresívne,
- odhad strát z nevyinkasovaných pohľadávok, stanovujú sa percentuálne na základe skúseností z predchádzajúceho obdobia,
- odhad zľavy za promptné platenie, akú zľavu podnik percentuálne poskytne odberateľovi, ktorý zaplatí v hotovosti alebo v dobe splatnosti, zároveň je potrebné odhadnúť aké percento zákazníkov bude využívať tieto zľavy. Zľavu vypočítame, keď prenásobíme percento zákazníkov, ktorí využívajú zľavu s percentom zľavy a s ročným predajom,
- odhad výšky pohľadávok, tú stanovíme tak, že najprv spočítame priemernú dobu obratu pohľadávok a tú potom vynásobíme pomerom predajov k počtu dní v hodnotenom období,

- odhad nákladov z viazania kapitálu v pohľadávkach, tieto odhadneme tak, že odhadnutú výšku pohľadávok prenásobíme cenou finančného kapitálu, ktorý potrebujeme použiť na pokrytie týchto pohľadávok,
- prehľad výnosových a nákladových údajov všetkých hodnotených variantov.

Jednotlivé varianty hodnotíme podľa zisku, ktorý z jednotlivých variantov vyplynie. Zároveň je potrebné uvedomiť si, že zisk nie je jediným cieľom podniku, ale medzi ciele podniku patria aj podiel na trhu, rast predaja, snaha nestratiť zákazníka. V tomto prípade sa preto robia často kompromisné riešenia, kedy podnik ožerie zisk, ale očakáva získanie nových zákazníkov a zákaziek, z čoho mu vyplynú budúce zisky. To je úlohou manažmentu podniku, aby našiel optimálne a kompromisné riešenie. Pomocou vhodného softvéru je možné vygenerovať rôzne varianty optimálneho riadenia pohľadávok.

V podnikovej praxi sa celkom bežne monitorujú pohľadávky pomocou ukazovateľov obrátky a doby obratu pohľadávok. Sú to jednoduché a ľahko pochopiteľné miery, ktoré práve preto môžu byť za určitých podmienok zavádzajúce. Doba obratu pohľadávok sa vypočíta podľa nasledujúceho vzorca:

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{Priem. stav pohľadávok} \cdot \text{počet dní}}{\text{tržby}}$$

Za počet dní dosadzujeme príslušnú časť roka (mesiac, polrok, rok a podobne). Tento ukazovateľ udáva na aký dlhý čas bol tovar alebo služba poskytnutá na úver, čím je táto doba kratšia, tým je finančná situácia podniku stabilnejšia. Hodnota tohto ukazovateľa je dôležitá aj pre posúdenie likvidity podniku. Doba obratu pohľadávok poukazuje na platobnú morálku odberateľov a vypovedá o kvalite a výbere zákazníkov. Za priaznivý vývoj sa považuje doba splatnosti pohľadávok do 30 dní. Doba splatnosti nad 90 dní predstavuje nepriaznivý vývoj.

Prevrátená hodnota ukazovateľa je obrat pohľadávok, ktorý nám hovorí koľkokrát za dané časové obdobie sa pohľadávka otočí.

Je dobré hodnotiť tieto ukazovatele v kratších časových obdobiach, pretože napr. v obdobiach oscilujúcich predajov môže manažment podniku dôjsť k chybným záverom o vývoji úhrad pohľadávok. Zmeny obratu pohľadávok môžu viesť k záveru, že odberatelia platia rýchlejšie alebo pomalšie, a to aj vtedy, keď sa správanie spotrebiteľov nemení. Vek pohľadávok je tiež dôležitým ukazovateľom, pomocou ktorého môžeme hodnotiť a kontrolovať vývoj viazanosti kapitálu v pohľadávkach. Prehľad o vekovej štruktúre pohľadávok sa zostavuje tak, že sa pohľadávky k danému dňu usporiadajú podľa dátumov fakturácie do tried vyjadrujúcich intervaly veku pohľadávok. Môžu sa vytvárať triedy podľa dní, týždňov, mesiacov, ale aj za dlhšie časové obdobia. Opäť je potrebné upozorniť na správnu interpretáciu vekovej štruktúry pohľadávok v podmienkach premenlivých predajov.

Jedným z možných problémov vo vzťahu k zákazníkom sú pohľadávky. Sú často neprimerane vysoké a firma sa musí rozhodovať, čo s tým. Je veľa možností, ako to riešiť tento problém, ale optimálne riešenie je len jedno, keď pohľadávky nie sú a zákazník včas vyrovná svoje záväzky. Takýchto zákazníkov je však veľmi málo a tak sú firmy, ale aj iné typy organizácií, postavené pred riešenie tohto problému. Musia pôsobiť na zákazníka tak, aby včas vyrovnal svoje záväzky a motivovať ho k serióznemu vzťahu s dodávateľmi.

#### 4.3 Kredit pohľadávok

Jedným z možných prístupov, ako riešiť tento problém, je tzv. kredit pohľadávok (v tejto súvislosti sa tiež používa pojem kreditné riziko) a bonita (rating) obchodných partnerov. Jedná sa o stanovenie výšky pohľadávok, kedy firma povie dosť a prestane dodávať zákazníkovi

objednané produkty, resp. dočasne zníži veľkosť dodávok. Až po znížení pohľadávok pod stanovený limit sa tieto dodávky obnovia. Je to veľmi zaujímavý spôsob riadenia pohľadávok na základe stanovenej prípustnej výšky, ktorú je ešte firma ochotná zákazníkovi tolerovať. Firma takto veľmi serióznym a trpezlivým spôsobom toleruje problémy zákazníka po určitú hranicu, pod ktorou vlastne už ona, z dôvodu neprimeranej výšky pohľadávok, sa môže dostať do vážnych problémov.

Prínosom tejto metódy je nielen je taktný a ohľaduplný prístup, ale aj motivačný efekt, kedy firma nenásilnou formou upozorňuje zákazníka na to, že v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch nie je nič v poriadku a v budúcnosti môže dôjsť k radikálnemu riešeniu až k zastaveniu dodávok.

Ak pristupovať k riešeniu kreditu pohľadávok, keď typy zákazníkov sú rôzne a aj obraty, ktoré sa s nimi dosahujú, majú rôznu výšku?

V odpovedi na túto otázku si dovoľím si upozorniť na metódu riešenia pod názvom kredit pohľadávok (kreditné riziko) a bonitu (rating) zákazníkov, o ktorej si myslíme, že je pomerne objektívna a férová.

## Tabuľka 2

Možná forma prezentovania pohľadávok

<i>Prehľad zákazníkov</i>							
REPORT		zo dňa: 9.2.2019					
P. č.	Firma	Tržby za 12 mes.	Pohľadávky (€)	Doba obratu (dni)	Obrátka (koef.)	Limit	Záver
1	ABC	5 000,00	3 000,00	216	1,67	1,5	V poriadku
2	BCD	20 000,00	8 000,00	144	2,5	2	V poriadku
3	CDE	4 000,00	1 000,00	90	4	2,5	V poriadku
4	DEF	385 000,00	200 000,00	187,01	1,93	4	<b>Zastaviť dodávky</b>
5	EFG	7 000 000,00	4 000 000,00	205,71	1,75	2	<b>Zastaviť dodávky</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Doba obratu pohľadávok bola vypočítaná nasledovne:

$$DOP = \frac{\text{Pohľadávky} \cdot 360}{\text{Tržby}}$$

Kde pohľadávky boli pohľadávky za daného zákazníka v pomere k tržbám, ktoré s ním firma dosiahla za 12 mesačné obdobie.

Obrátka pre zvoleného zákazníka bola vypočítaná podľa nasledovného vzorca:

$$OP = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohľadávky}}$$

Dôvodom pre vyšší limit, ale následne aj zastavenie dodávok, je bonita (rating) týchto firiem. V prípade, že by sme bonitu nehodnotili, posudzovali by sme každú firmu rovnako a limit by bol taktiež rovnaký. To by ale nebolo správne voči zákazníkovi. Z toho dôvodu sme využili metódy benchmarkingu a vyhodnotili sme bonitu firmy. Pomocná tabuľka pre stanovenie bonity, resp. ratingu zákazníkov môže vyzeráť nasledovne

### Tabuľka 3

Možná forma prezentovania bonity zákazníka

<i>Hodnotenie bonity</i>						
REPORT		zo dňa: 9.2.2019				
P. č.	Firma	Finančná výkonnosť	Úspešnosť	Marketing	Bonita	Povolená obrátka
1	ABC	90	80	80	Výborná	1,5
2	BCD	60	70	70	Sledovať	2
3	CDE	50	55	60	Subštandard	2,5
4	DEF	20	30	40	<b>Pochybná</b>	4
5	EFG	40	40	40	Sledovať	2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky vidíme, že firmy majú rôznu bonitu a tej prislúcha aj rozdielna obrátka pohľadávok. Bonitu je stanovená v trojrozmernom priestore – finančná výkonnosť, úspešnosť firmy a marketing. Tento priestor sa volí z toho dôvodu, aby hodnotenie zákazníka bolo čo najobjektívnejšie.

Finančná výkonnosť je v tabuľke vyjadrená bodovým ohodnotením. Pre spracovanie je vhodné použiť vybrané ukazovatele likvidity, rentability, aktivity a zadlženosti a zoradiť ich podľa výsledkov do určitého bodového ohodnotenia v rámci stanovených pásiem.

Podobne je to potrebné urobiť aj v prípade hodnotenia úspešnosti firmy na báze predikčných (bankrotových) modelov – rýchly test, bonita, z – skóre, Taflerov index, atď. Marketingové hodnotenie je vhodné spracovať vo forme dotazníkov, kde marketingoví pracovníci ohodnotia firmu na základe metód SWOT analýzy, hodnotenia úspešnosti firmy, hodnotenia obchodov, atď. a svoje hodnotenia premenia do bodovej škály, ktorou porovnajú jednotlivé firmy. Údaje sa porovnávajú a vyhodnotia zaradením do jednotlivých pásiem, ktorým je priradená povolená obrátka pohľadávok. Tým vlastne získame bonitu (rating) zákazníka a stav ako sa k nemu správať.

Hodnotenie bonity firmy má dvojaký význam a to smerom dovnútra a smerom von. Smerom dovnútra poukazuje na veľkosť povolenej obrátky pohľadávok a tým aj doporučeniu k zastaveniu dodávok. Smerom von ukazuje zákazníkom, že ak nezlepšia svoje výsledky v riadení firmy v budúcnosti môže dôjsť zo strany dodávateľa pri dosiahnutí určitého limitu, ktorý je iný ako u úspešných firiem, k zastaveniu dodávok, kým si svoju bonitu nezvýšia, alebo neznížia úroveň pohľadávok. Z tohto aspektu môžeme potom hovoriť aj o kreditnom riziku, to je riziku, ktoré so sebou nesie zákazník tým, že včas nezaplatí.

Príklad na prevod ukazovateľov finančnej analýzy na bodové ohodnotenie je uvedený v nasledovnej tabuľke. Tu sú zároveň uvedené aj odporúčané hodnoty pre tento prevod.

**Tabuľka 4**

Odporúčané hodnoty pre bodové hodnotenie zákazníka

Ukazovateľ	Rozpätie v dňoch	Parameter	Počet bodov
Doba obratu pohľadávok	<80		8
	81-95	80	6
	96-110	95	4
	111-120	110	2
	>120	120	0
Doba obratu záväzkov	<100		8
	131-145	130	2
	>145	145	0
Bežná zadlženosť	<50%		8
	50%-55%	50	6
	55%-60%	55	4
	60%-62%	60	2
	>62%	62	0
Rentabilita vlastného kapitálu – ROE	>10%	10	8
	10%-8%	8	6
	8%-6%	6	4
	6%-4%	4	2
	<4%		0
Celková likvidita	>2,0	2	8
	2,0-1,8	1,8	6
	1,8-1,6	1,6	4
	1,6-1,4	1,4	2
	<1,4		0

R.č	Názov	Kritérium	Hodnotenie	Parameter	Body
1	RÝCHLY TEST	Podiel vlastného kapitálu			0
		>30%	veľmi dobrý	30	5
		>20%	dobrý	20	4
		>10%	stredný	10	3
		<10%	zlý	0	2
		<0%	ohrozený		1
3		Podiel cash flow z výnosov			0
		>10%	veľmi dobrý	10	5
		>8%	dobrý	8	4
		>5%	stredný	5	3
		<5%	zlý	0	2
		<0%	ohrozený		1
5		Celkové hodnotenie	neprosperita podniku pravdepodobná		
		rýchleho testu	podpriemerný výsledok	8	
			priemerný výsledok	12	12
			nadpriemerný výsledok	12	13-16
			vynikajúci výsledok	16	17-20
	Z-SKÓRE	Akciové spoločnosti			0
7		>2,99	finančná situácia je dobrá	2,99	20
		1,81-2,99	šedá zóna nevyhranených výsledkov	1,81	12
		<1,81	finančná situácia zlá, hrozí bankrot		4
		.....			

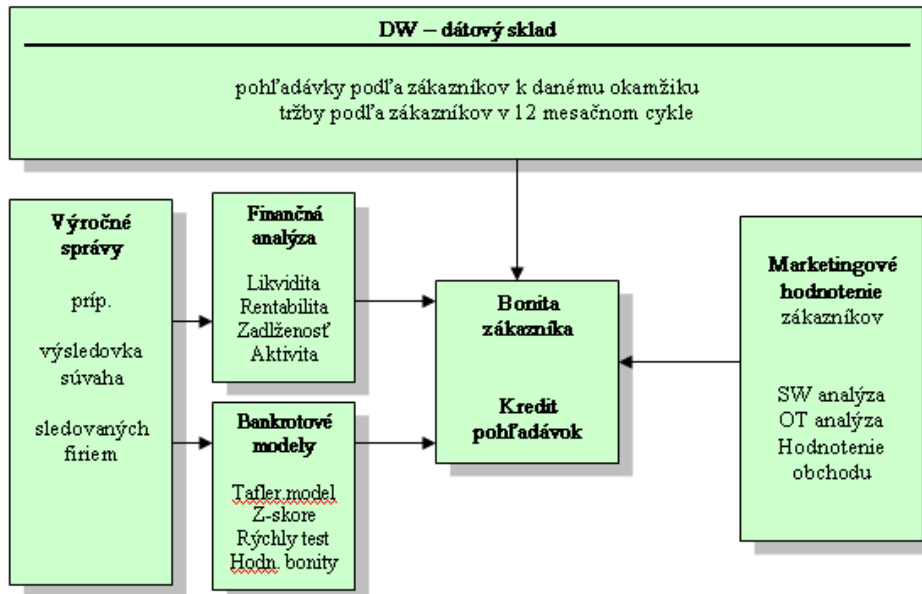
Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnotenie bonity firmy má veľký význam nielen pre kredit pohľadávok, ale aj k zlepšeniu situácie u zákazníka, pretože ho dodávateľská firma môže upozorniť na problémy, ktoré eviduje a dá mu príležitosť sa zlepšiť, prípadne mu svojim odborným potenciálom napomôže k odstráneniu nedostatkov.

Algoritmus pre stanovenie kreditného rizika a bonity firmy je nasledovný:

#### Obrázok 4

Navrhovaná resp. odporúčaná forma prezentovania bonity zákazníka



Zdroj: Materiál z prednášky Pracovný kapitál

### 3 Záver

Na fungovanie a správanie podnikov majú veľký vplyv zmeny externého okolia a výkyvy v hospodárstve krajiny. Pod týmto tlakom sa mnohé podniky ocitnú medzi rozhodnutím o ich ďalšej existencii. Pracovný kapitál je rozhodne oblasť, ktorej sa oplatí venovať pozornosť. Jeho optimalizáciou môžu firmy uvoľniť veľký objem peňažných prostriedkov a výrazne zlepšiť svoju likviditu.

Optimalizácia pracovného kapitálu však rozhodne nepatrí medzi tie jednoduchšie iniciatívy, ktorých sa môže CFO chopiť. Aj tie najväčšie európske firmy viažu v pracovnom kapitáli prostriedky v hodnote stoviek miliárd EUR a situáciu sa im darí zlepšovať minimálne.

Dôvodov, prečo tak veľa iniciatív v tejto oblasti zlyháva, je niekoľko. Vedenie si často neuvedomuje, že sa jedná o skutočne komplexný problém, ktorý sa dotýka takmer každého oddelenia vo firme a priamo ovplyvňuje vzťahy s obchodnými partnermi. Ak sa aj podarí nejaké výsledky dosiahnuť, často sa behom jedného roka veci vrátia do starých koľají, pretože záujem vedenia sa presunie na iné priority a vo firme nezostane systém, ktorý by ťažko získané úspory udržal pri živote.

Na riadenie pracovného kapitálu nestačí prehľad pohľadávok, zásob a záväzkov pripravený raz za mesiac 15 dní po ukončení mesiaca, ani jednorazové ad hoc prehľady. Na dosiahnutie a udržanie výsledkov je potrebné, aby mali osoby zodpovedné za jednotlivé zložky pracovného kapitálu priebežné a detailné informácie na týždennej alebo dennej báze. To sa týka nielen samotného pracovného kapitálu, ale aj plánu predaja, výroby a nákupu, ktoré majú priamy dopad na výšku zásob a záväzkov.

Často je preto potrebné zmeniť a doplniť zber dát a upraviť informačné systémy. Zo začiatku môžu pomôcť nástroje v Exceli, keď sa však štruktúra reportov zabehá, je lepšie ich presunúť do informačných systémov.

Kvôli veľkému počtu zaangažovaných osôb a protichodným motiváciám je nevyhnutné, aby iniciatívy v oblasti riadenia pracovného kapitálu podporovalo vedenie firmy,



komunikovalo ich dôležitosť, odstraňovalo a riešilo konflikty, a zabezpečilo kontinuálnu podporu.

Ideálne je, ak sa ciele a KPI v oblasti pracovného kapitálu zadefinujú na najvyššej úrovni, zaradia medzi hlavné KPI sledované vedením (buď samostatne alebo ako súčasť iných KPI, napr. prevádzkového cashflow), a stanú sa súčasťou odmeňovacieho systému top manažmentu.

### **Použitá literatúra (References)**

Fetisovová, E., Vlachynský, K., Sirotko, V. 2004. Financie malých a stredných podnikov. Bratislava: IURA EDITION, 2004. s. 123-124. ISBN 80-89047-87-4

<http://www.cfo.sk/articles/pracovny-kapital-viac-nez-obycajny-projekt#.XdqFWuTsboo>

Knápková, Adriana - Pavelková, Drahomíra. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2013. 232 s. ISBN 987-80-247-4456-8.

Kislingerová, A. a kol. 2010. Manažerské financie, 3. Vydání, Praha: C.H. Beck, 2010 s. 106, s.461, ISBN 978-80-7400-194-9

Kráľovič, J., Vachynský, K. Finančný manažment. 3. preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-356-3.

Paulík D. a kol. 2012. Základy financií a meny. Bratislava: VŠEMVS, 2012, s.80. ISBN 978-80-896-0006-9

Synek, M. A kol 10. Manažerská ekonomika 5. aktualizované a doplnené vydání. Praha: Grada 2011, s. 51 ISBN 978-80-247-80-3494-1

Šlosárová, A. 2014, Analýza účtovnej závierky. Bratislava: Ekonóm, 2014, s. 452 – 453, ISBN 978-80-225-3800-8

Vlachynský, K. a kol. 2009. Podnikové financie. Bratislava: IURA EDITION, 2009. s. 306-307. ISBN 978-80-8078-258-0

Wagner, E. a kol. 2011. Podnikanie v nových ekonomických a sociálnych podmienkach, Bratislava: Eurokódex, 2011, s. 71. ISBN 976-80-894-4751-0

### **Contact**

#### **Peter Sekáč**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikového manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: peter.sekac@tomra.com

## **Kritika byrokracie Critics of bureaucracy**

**Zuzana Skorková**

### **Abstract**

*The bureaucratic form of organization and management developed especially at the turn of the 19th and 20th centuries and culminated in an effort to maximize the efficiency of the business. Among the general population it certainly has a negative connotation. Since the time of the classical school of management the bureaucracy has many fans and critics. In our paper we deal with criticism of bureaucracy from the time of Max Weber, through extensive works of Merton, Crozier or Selznik. We also address contemporary critics such as Hamel, Zanini and others. The paper provides an overview of the most criticized bureaucratic dysfunctions of the past and present.*

**JEL classification:** M54

**Keywords:** bureaucracy, iron cage, Max Weber

### **1 Úvod**

Byrokratická forma organizácie a riadenia sa rozvíjala najmä na prelome 19. a 20. storočia a vyvrcholila snahou o maximálnu efektívnosť fungovania podniku. Ako uvádzajú autori Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) rozhodujúcou príčinou relatívne rýchleho preniknutia tohoto fenoménu do oblasti riadenia bola jeho technická prevaha nad všetkými ostatnými formami. Byrokracia je podľa autorov ako stroj – presný, rýchly, jednoznačný, rytmický. Byrokracia má svojich podporovateľov a zástancov z radov technokratických manažérov aj v dnešnej dobe. Teória ponúka analýzy pozitívnych i negatívnych prejavov byrokracie. Náš príspevok je zameraný na kritiku byrokracie od čias Maxa Webera až po rozsiahle diela Mertona, Croziera, Selznika a ďalších. Venujeme sa aj súčasnej kritike byrokracie, ktorú reprezentujú najmä autori Hamel a Zanini. Výsledkom nášho príspevku je prehľad najčastejšie kritizovaných byrokratických disfunkcií.

### **2 Základné znaky byrokracie v podniku**

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) uvádzajú, že ústup od byrokratických koncepcií riadenia bol vyvolaný nasledujúcimi skutočnosťami:

- Byrokratické riadenie organizácie viedlo k vytváraniu statických, rigidných organizačných štruktúr.
- Nakoľko byrokracia je postavená na formalizovaných vzťahoch, viedla k silnej dehumanizácii. Neostával priestor pre aktuálne požiadavky na humanizáciu práce.
- Byrokracia potláčala sociálne a psychologické aspekty, nakoľko razí teóriu o ich bezvýznamnosti.
- Byrokratický systém riadenia nezodpovedal realite, v praxi často dochádzalo k nerealistickým a nerealizovateľným rozhodnutiam.

Pozitívne vnímanie byrokracie vidíme v diele autorov Smejkal – Rais (2013), ktorí uvádzajú, že pojem “byrokracia” nesmie byť ničím hanlivým, ako sa dnes nesprávne chápe. Mala by byť vnímaná ako činnosť zabezpečujúca zaistenie organizačných, administratívnych a ďalších záležitostí, poskytujúcich podporu hlavnej činnosti – a to tak vo sfére podnikateľskej alebo pri výkone verejnej správy. Správne pochopenie výrazu byrokracia zahŕňa podľa autorov:

1. Kontinuálne vybavovanie záležitostí.
2. Fungovanie v súlade s pravidlami a predpismi.
3. Hierarchické usporiadanie funkcií.
4. Presne vymedzenie kompetencií.
5. Každý zamestnanec je na výkon svojej funkcie vybavený potrebnou autoritou a prostriedkami.
6. Zamestnanci nie sú vlastníkami zdrojov a prostriedkov nutných na výkon funkcie.
7. Rozhodovanie je transparentné, preskúmateľné a o všetkých úkonoch existuje potrebný zápis – dokumentácia.

Oveľa častejšie sa však v literatúre i bežnej praxi stretávame s kritickým pohľadom na byrokráciu, ktorý vníma tento fenomén ako stav, kedy sa komplikovaná deľba práce a dodržiavanie pravidiel stáva dôležitejšie než vlastné poslanie, ktorému organizácia slúži. Tento stav vedie k problémom vo fungovaní organizácie tak smerom dovnútra i von. (Slavík, 2014)

Kritika byrokracie je zameraná na množstvo jej disfunkcií, ktoré sa objavujú v praxi. Analýza týchto negatívnych dôsledkov byrokratickej organizácie sa zdvihla už v samotných začiatkoch dvadsiateho storočia. Na úvod si zhrnieme hlavné paradigmy Weberovej analýzy byrokratickej organizácie, ktoré zhrnul vo svojej nedokončenej práci *Wirtschaft und Gesellschaft* (1922) sú postavené na:

#### 1. Paradigma:

Byrokracia predstavuje najúčinnjšiu formu organizácie preto, že odborníci s veľkou skúsenosťou sú zároveň tí najlepšie kvalifikovaní pre to, aby dokázali realizovať správne rozhodnutia. Taktiež preto že ich disciplinovaný výkon, riadený presnými detailnými pravidlami a koordinovaný vďaka hierarchickému usporiadaniu, podporuje racionálne, presné a konzistentné sledovanie cieľov v organizácii.

#### 2. Paradigma:

Aplikácia chladnej a prísnej racionality zabezpečí odstránenie neformálnych väzieb v organizácii. Čisto technický byrokratický systém bez zásahu ľudskej, osobných vzťahov, a neracionálnych emócií bude viesť k optimalizácii a efektívnosti.

Podstatným rozdielom medzi Weberovým chápaním byrokracie a jej súčasnými analýzami je fakt, že Weber vnímal byrokráciu ako dokonalý systém riadenia, resp. jav, ktorý v organizáciách vedie k mnohým pozitívnym aspektom. Súčasní teoretici sa však na byrokráciu pozerajú kriticky, teda ju vnímajú ako systém spôsobujúci rozsiahle problémy, a preto hľadajú alternatívy fungovania organizácií, resp. snažia sa nájsť spôsoby ako je možné jednotlivé problémy byrokracie aspoň korigovať. Kritici byrokracie poukazujú na to, že práve tie nástroje, ktoré by mali zaručiť efektívnosť fungovania organizácie na racionálnom princípe, vedú k neefektívnosti a zlyhávajú na viacerých úrovniach.

Čo je možno prekvapujúce, aj samotný Weber poukazuje na negatívne prejavy byrokracie. Tým je predovšetkým tzv. železná klietka racionality (nem. stahlhartes Gehäuse, angl. Iron cage), ktorú Weber popísal ako negatívny efekt fungovania byrokratickej spoločnosti, prejavujúci sa v prílišnej racionalite vedúcej k obmedzeniu slobody spoločnosti. Tento výraz spopularizoval Talcott Parsons v 30. rokoch minulého storočia. Prof. Smith (2017) upozorňuje, že doslovný preklad tohto výrazu je skôr „schránka tvrdá ako oceľ“, čo môže označovať niečo, z čoho, ale ani kam, sa nedá dostať. Táto klietka podľa autora uväzní jednotlivca v systéme založenom čisto na efektívnosti, racionálnosti a rozhodovaní sa. Weber poukazuje na proces novej dehumanizácie, ktorý začína hneď s implementáciou byrokratického riadenia. Pevné a nemenné pravidlá byrokratického riadenia síce zjednocujú ľudské správanie na úplne rovnakú

úroveň, avšak byrokracia si nevie rady so stratou individuality a osobnej slobody jednotlivca. Zamestnanec v byrokratickej spoločnosti sa musí vzdať svojich osobných cieľov a plne sa podriaďovať autorite svojich nadriadených. Aj Weber poukázal na negatívum prílišnej špecializácie činnosti, ktorá u jednotlivcov odstraňuje pocit zodpovednosti za vlastné rozhodnutia, nakoľko mal obavu z toho, že sa postupne ocitneme v železnej klietke racionality, z ktorej už nebude úniku k slobodnému rozhodovaniu.

### **2.1 Kritika byrokracie podľa Mertona – ritualizácia byrokracie a nezamýšľané dôsledky konania byrokratického zamestnanca**

Medzi najznámejších kritikov byrokracie patrí R. K. Merton (1940), ktorý síce súhlasí s Weberovými znakmi byrokracie, avšak vyvracia fakt, že by tieto znaky viedli k efektívnemu fungovaniu organizácie. Aj Merton hovorí o tom, že byrokratická organizácia predstavuje vysoko formalizovanú sociálnu štruktúru, ktorá prostredníctvom veľkého množstva písomných pravidiel nastoľuje poriadok v organizácii. Každá pozícia v hierarchickom usporiadaní má svoje kompetencie a presne explicitne definovanú mieru zodpovednosti. K tomu sa viaže i právomoc daného zamestnanca. Vzťahy sú formálne, preto sú veľmi čitateľné, aktérom týchto vzťahov je zároveň jasné, čo môžu od seba navzájom očakávať. Daná štruktúra obmedzuje iracionalitu, vlastné uvažovanie a vplyv emócií. Merton ale upozorňuje, že Weber sa na jednotlivé znaky pozeral len skrz optiku, čo všetko byrokracia dokázala dosiahnuť. Avšak zabudol na to, čo byrokracia dosiahnuť napriek všetkým týmto znakom nedokázala. Vystupuje s pojmom „trénovaná neschopnosť“ (Thorstein Veblen) alebo ritualizácia byrokracie, ktorá vyjadruje tendenciu ľudí v byrokratickom zriadení opakovať rutinné osvojené činnosti bez ohľadu na zmenu situácie a podmienok.

Merton upozorňuje na to, že zamestnanci v byrokratickom podniku sa viac ako na samotné podnikové ciele sústreďujú na stopercentné plnenie pravidiel. Vzniká pozícia byrokratického experta, ktorý ovláda všetky predpisy, avšak reálne nevie pomôcť klientovi vybaviť jeho žiadosť či uspokojiť potreby. Ak by nastala situácia, ktorej byrokratický zamestnanec ešte nečelil a nemá na jej riešenie príslušný predpis, danú situáciu radšej nechá nevyriešenú, resp. bude žiadať svojho nadriadeného o poskytnutie oficiálneho písomného predpisu, ktorý poskytne presný návod na riešenie problému. Dodržiavanie pravidiel sa stáva účelom a nie prostriedkom. Merton veľmi trefne pomenoval túto situáciu ako premiestňovanie cieľov – teda zamestnanci nesledujú cieľ organizácie, ale inštrument na dosiahnutie cieľa (predpisy, formálne pravidlá) sa stáva cieľom samotným.

#### **Tabuľka 1**

##### **Porovnanie Weber a Merton**

Byrokracia podľa Webera	Byrokracia podľa Mertona
Efektívnosť a disciplinovanosť zamestnancov, sledujúcich presné pravidlá vedie k efektívnosti byrokracie ako celku.	Efektívnosť a disciplinovanosť vedie k ritualizácii vykonávaných činností a nutne vedie k neefektívnosti byrokracie ako takej.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Merton tiež upozorňuje, že zamestnanec nie je schopný a často ani ochotný zamyslieť sa nad všetkými dôsledkami svojho správania. Zamestnanci v byrokratickej organizácii na to nemajú ani čas a ani potrebnú energiu.

Na strnulosť byrokracie upozorňuje aj von Mises v svojom diele *Byrokracia* (2002). Tvrdí, že byrokratizácia je nutne strnulá, pretože nasleduje existujúce pravidlá a praktiky. Avšak v spoločenskom živote vedie strnulosť ku skostnateniu a smrti.

## 2.2 Kritika byrokracie podľa Selznika

Selznik vo svojom diele nadväzuje na Mertona a vo svojom výskume dospel k zisteniam, ktoré sumarizuje nasledovná tabuľka.

### Tabuľka 2

Risy organizácie podľa Selznika

Opis charakteristiky organizácie podľa Selznika	Dôsledok na organizáciu a byrokratický systém riadenia
Akákoľvek formálna organizácia existuje kvôli plneniu špecifických cieľov. Technické a ľudské zdroje sú pre podnik najmä prostriedkom na dosiahnutie týchto cieľov.	Ľudia nechcú byť vnímaní len ako prostriedok na dosahovanie cieľov. Do organizácie vnášajú svoje vlastné ciele a osobné či skupinové problémy, ktoré chcú riešiť. Ich ciele a problémy je organizácia určitým spôsobom nútená riešiť, hoci nemajú nič spoločné s cieľmi samotnej organizácie.
V rámci každého podniku sa popri formálnej štruktúre formuje neformálna štruktúra. Neformálna štruktúra nie je v súlade s formálnymi organizačnými vzťahmi. Neformálna štruktúra nie je len výsledkom pracovného procesu, ale môže vzniknúť ako dôsledok určitej chyby alebo neúčinnosti formálnej štruktúry.	Pozornosť manažmentu spoločnosti musí byť zameraná práve na neformálne vzťahy, ktoré teória byrokracia úspešne „prehliada“. Ako tvrdí Keller (2007) vývoj vzťahov formálnych je potrebné sledovať na základe vývoja vzťahov neformálnych a nikdy nie naopak.
Význam neformálnych štruktúr Selznik podčiarkuje aj v prípade kontroly, nakoľko práve neformálna skupiny hrajú význam pri komunikácii s tými, ktorí sú kontrolovaní.	Práve to vyžaduje, aby sa politika v organizácii prispôbovala neformálnym skupinám, ktorých význam byrokracia vôbec neuznáva.
Podľa Selznika je potrebné zamerať svoju pozornosť na tlaky organizačných štruktúr, ktoré ovplyvňujú správanie členov organizácie.	Jednotlivec síce hľadá alternatívy svojho správania, ale vždy len v súlade s tým, čo mu dovolí systémové nastavenie organizačnej štruktúry. Netreba zabúdať na to, že práve pôsobením týchto tlakov na jednotlivca dochádza k vzniku viacerých konfliktných situácií na pracovisku.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Keller (2007) Selznikovu kritiku zhrnul v nasledovnej vete: Organizácia, ktorá sa vytvorí, aby sledovala určité ciele, už len svojou existenciou navodzuje problémy, ktorých riešenie systematicky odvracia pozornosť od sledovaných cieľov, kvôli ktorým organizácia pôvodne vznikla. Inými slovami, žiadna organizácia nepôsobí v sterilnom prostredí, kde by nepociťovala vplyvy externého prostredia, či bez ľudí a ich špecifických cieľov, potrieb a konfliktov, ktoré z nich plynú. Všetko toto podnik odvádza od plnenia cieľov, kvôli ktorým podnik existuje. V každej organizácii vzniká množstvo nezamýšľaných dôsledkov, ktoré môžu byť rôzneho druhu.

## 2.3 Gouldnerova kritika byrokracie

Gouldner (1954, 1964) hovorí o nezamýšľaných dôsledkoch fungovania akejkoľvek organizácie, ktorej samotné fungovanie vedie k vzniku a potreby riešenia takých problémov, ktoré ju odvádzajú od plnenia pôvodne nastaveného cieľa – v tom bola jeho kritika totožná s Mertonom aj Selznikom. Poukázal pritom na fakt, že byrokratický aparát nemôže smerovať

k jedinému cieľu, s ktorým budú všetci zamestnanci podniku súhlasiť, ale naopak, sú tu mimoriadne konfliktné ciele zastávané rôznymi zamestnancami. A. W. Gouldner (1955) tiež poukázal na to, že prejavy niektorých prvkov koncepcie racionálnej byrokracie majú v praxi iné prejavy, než predpokladal M. Weber, a že v skutočnosti fungovanie celej organizácie deformujú. (Klimovský, 2010) Gouldner rozoznáva tri typy byrokracie:

1. Falošná (slabá) byrokracia, kedy sú predpisy zamestnancami zriedkakedy dodržiavané. Môžeme konštatovať, že ide o situáciu, kedy sa rovnako manažment ako i podriadení zamestnanci dohodli, že budú konať rovnako. Dodržiavanie pravidiel sa nevynucuje. Ako príklad sa uvádza fajčenie na pracovisku – hoci je oficiálne zakázané, všetci vedia, že pre určitú časť zamestnancov je nevyhnutné, preto sa pravidlo zákazu fajčenia považuje za príklad slabej alebo falošnej byrokracie. V praxi zamestnanci vyvíjajú svoj vlastný systém pravidiel, ktoré rešpektujú a sú pre chod spoločnosti podstatne dôležitejšie.
2. Reprezentatívna (expertná) byrokracia – zamestnanci sa stotožňujú s príslušnými predpismi, manažéri sú odborníci a ich autorita je uznávaná. Pravidlá sú nastavené racionálnym spôsobom tak, že sú akceptované aj zo strany manažérov i podriadených zamestnancov.
3. Trestajúca byrokracia – je typ byrokratického správania vyvolaný manažmentom spoločnosti, ktorý vyvoláva veľa napätia. Moc vychádza z pozície v organizačnej štruktúre spoločnosti. Súhlas a podriadenie sa pravidlám je vynucovaná pod hrozbou trestu. Poslušnosť a podriadenosť pravidlám sa stáva cieľom bez ohľadu na ciele podniku či záujmy klienta.

## 2.4 Crozierova kritiky byrokracie

Pred uvedením Crozierovej kritiky ešte uvedieme autorov ako Stinchcombe (1959) a Udy (1959), ktorí zase kritizovali Weberove stotožnenie byrokracie s racionalitou. Ďalej treba spomenúť dielo Simona (1945, 1958), v ktorom rozvíja svoju teóriu obmedzenej racionality. Vyvracia názory o tzv. „homo economicus“, keď poukazuje na fakt, že ľudia nevyhľadávajú optimálne riešenia problémov, ale často akceptujú prvé možné riešenie, ktoré sa len javí ako uspokojivé. Simon tiež tvrdí, že byrokratická organizácia je nastavená tak, aby znižovala záťaž svojich členov pri výkone rozhodnutí. Opiera sa pritom o klasické znaky byrokracie – teda napr. *delba práce*, pri ktorej sa každý zamestnanec organizácie obmedzuje len na dielčie riešenie vzniknutého problému, *normy a predpisy*, ktoré zbavujú člena organizácie nutnosti rozhodovať o postupe práce a *hierarchia*, ktorá sama o sebe určuje vertikálny smer rozhodovania. Simon podrobil značnej kritike aj prílišnú špecializáciu pracovníkov. Tá podľa neho spôsobuje, že zamestnanci v organizácii nemajú predstavu o fungovaní organizácie ako celku, ale vnímajú ju len prostredníctvom svojej špecializovanej činnosti. Pri takejto úzkej špecializácii nedochádza k interorganizačnej mobilite, čím sú mnohé organizácie ochudobnené o značne dynamizujúce prvky ako napr. rotácie zamestnancov. Crozier (1970) takisto skúmal disfunkcie byrokratického systému, pričom za byrokratickú organizáciu považoval takú, ktorá v situácii, kedy jej vlastné pravidlá a normy nevedú k žiadaným výsledkom, nevyvinie iniciatívu na zmenu pravidiel, ale naopak ešte väčšmi kontroluje ich dodržiavanie. Crozier – na rozdiel od už spomínaného Mertona, nevníma byrokratických úradníkov ako obeť systému, ale naopak ako hráčov, ktorí byrokraciu využívajú vo svoj prospech. Crozier tvrdí, že radoví zamestnanci nechcú v skutočnosti viac autonómie, pretože tá by pre nich zároveň znamenala aj viac zodpovednosti. Preto svojim správaním prispievajú k strnulosti systému, nakoľko ten ich svojim spôsobom chráni, avšak len za podmienky, že zamestnanec nebude vyvíjať príliš veľa iniciatívy. Crozier takisto súhlasí s jednotlivými znakmi byrokracie, aj keď jeho chápanie centralizácie je o niečo širšie a neviaže sa len na koncentráciu moci na vrchole hierarchie, ale obohacuje ju o dimenziu

vzdialenosti medzi prijímateľom rozhodnutia a tými, na ktorých má dané rozhodnutie skutočný dopad. Tento stav, má podľa Croziera výhody tak pre nadriadených, ktorí takmer nikdy na vlastnej koži nepocítia dôsledky svojich rozhodnutí, ako i pre podriadených, ktorí sa zase nemusia báť zodpovednosti za tieto rozhodnutia. A tu je aj Crozierova odpoveď na nami položenú otázku – ako je možné, že byrokracia tak dlho prežíva? Je to tým, že byrokracia jednoducho vyhovuje všetkým zúčastneným – pretože každý je v rámci byrokratického zriadenia aj obeť aj komplic zároveň. Ťažkopádnosť systému zamestnancom vyhovuje, nakoľko nemusia niesť zodpovednosť. Na základe toho človek sám pripravuje organizáciu o jej racionalitu. Tým taktiež narušil Weberove obavy z dehumanizačných tendencií byrokracie, kedy preukázal, že ľudia sa naučili v rámci byrokratických organizácii veľmi umným spôsobom naplňať vlastné ciele. Crozierove úvahy prichádzajú v čase, kedy sa francúzska byrokracia stávala čoraz väčšou brzdou dynamického rozvoja spoločnosti.

### **2.5 Súčasná kritika byrokracie**

Medzi súčasných kritikov byrokracie patrí profesor Hamel (2017, 2016, 2014) a Zanini (2017), ktorí kritizujú byrokráciu vo viacerých svojich dielach. Opierajú sa o bohatý výskum, v ktorom dokazujú alarmujúce skutočnosti, ktoré pripisujú na vrub byrokratickému spôsobu riadenia organizácií. Ako uvádzajú:

- Len 13 percent zamestnancov v USA je skutočne angažovaných.
- Až 70 percent všetkých pracovných pozícií v USA nevyžadujú žiadnu originalitu.
- Len 12 percent zamestnancov v Európe má možnosť konzultovať svoje ciele skôr ako im ich niekto iný nastaví.
- Až 50 percent zamestnancov tvrdí, že museli odísť z práce kvôli nekompetentnému nadriadenému, ktorý vládol autokratickým spôsobom.
- Až 79 percent respondentov uvádza, že akákoľvek inovatívna myšlienka je vítaná so skepticizmom alebo silným nepriateľstvom.
- Až 76 percent respondentov uviedlo, že na povýšenie v organizácii má vplyv hlavne „politická korektnosť“.

Hamel a Zanini argumentujú, že nič z týchto zistení nie je v poriadku. Avšak tento stav podľa autorov vyplýva z toho, že naše organizácie boli navrhnuté tak, aby boli neľudské. Konfrontujú sa s názorom Maxa Webera, ktorý tvrdil, že byrokracia sa vyvíja tým dokonalejšie, čím je viac „odľudštená“. Hamel a Zanini vo svojich dielach uvádzajú, že byrokrácii sa v dnešnom svete mimoriadne darí. Ako argument používajú svoj výskum (2018), podľa ktorého sa od roku 1983 počet manažérov, supervízorov a administratívnej sily v USA zvýšil o 100 percent, zatiaľ čo iné zamestnania zaznamenali nárast len okolo 44 percent. Tento výskum podopierajú aj argumentom, podľa ktorého dve tretiny zamestnancov uvádzajú, že ich organizácie sa stali viac byrokratickými za posledné roky. Preto jednoznačne tvrdia – byrokracia vo veľkom prosperuje.

Uvádzajú nasledujúce byrokratické disfunkcie:

- Malá flexibilita v jednaní i rozhodovaní, ktorá je zároveň spojená s množstvom komplikovaných procedúr a tiež množstvom ľudí, zapojených do rozhodovania. Táto situácia sa kriticky prejavuje vtedy, ak treba rozhodnúť veľmi rýchlo.
- Strach ľudí z individuálnej zodpovednosti. Ten je daný ich obavami z prekročenia komplikovaných a neraz nezrozumiteľných pravidiel.
- Tendencia problémy skrývať miesto potreby ich riešiť. Táto tendencia sa popisuje ako priamy dôsledok strachu zo zodpovednosti.

- Neefektívne hospodárenie s pridelenými zdrojmi, čo je dôsledok komplikovaných organizačných štruktúr spoločnosti ako i veľkého množstva procedúr i nadmerného rastu.
- Vnútorňý odpor k zmenám a neschopnosť firmy prispôbiť sa vonkajšiemu prostrediu ďalej posilňuje neefektívne fungovanie byrokracie.
- Tendencia k vytváraniu paralelných mocenských štruktúr vo vnútri organizácie a snaha o ich posilňovanie, ktoré zároveň bráni ich zefektívneniu.

Zo súčasných kritikov byrokracie môžeme spomenúť aj dielo Birkinshawa (2013), ktorý poukazuje na špecifický problém byrokracie, ktorým je neurčitá zodpovednosť za problém a vznik dodatočných nákladov pre okolie organizácie. Tieto úskalia byrokracie vysvetľuje prof. Birkinshaw na jednoduchom príklade, kedy jeho malá poradenská spoločnosť poskytla konzultantské služby veľkej korporácii. Všetko prebehlo v poriadku, až kým nedošlo k technickej chybe v systéme, ktorá spôsobila, že ich faktúra nebola uhradená viac ako 20 mesiacov. Birkinshaw v snahe získať svoje peniaze kontaktoval koho mohol – najprv osobu, priamo ktorej dodal službu. Tá sa síce ospravedlnila, bola plne na jeho strane, snažila sa pomôcť a veľmi sa za túto skutočnosť ospravedľovala, ale nemala kompetencie problém riešiť. Nakoľko šlo o korporáciu, účtovné centrum mala dlhujúca spoločnosť vo Varšave, platby prebiehali cez Bombaj – Birkinshaw sa všade snažil zistiť, kto je za daný stav zodpovedný. Odpoveď bola – nik. Zodpovedný bol „systém“. A práve táto neurčitosť a nemožnosť nájsť človeka, ktorý by povedal: „Ja som ten, kto preberá zodpovednosť za tento problém“, spôsobil, že korporácia outsourcovala riešenie problému na veriteľa, čo pre veriteľa znamená vznik dodatočných nákladov.

Medzi súčasných kritikov byrokracie patrí aj profesor Randall Smith, ktorý hovorí, že sa neraz stáva, že procesy vytvorené a podporované stredným manažmentom sú povýšené nad ciele celého podniku. Samotné byrokratické procesy, ktoré boli primárne vytvorené na to, aby podporili dosiahnutie podnikových cieľov, sa samé stávajú cieľmi, ktorým sa má slúžiť. A, ako vtipne dodáva, chvost začne vrtieť psom. (Smith, 2017)

## Záver

Cieľom nášho príspevku bolo priniesť prierez kritických pohľadov na byrokráciu od čias Maxa Webera až po súčasnosť. Vidíme, že byrokracia bola kritizovaná predovšetkým za nasledujúce skutočnosti, ktoré sumarizuje tabuľka 3:

### Tabuľka 3

#### Kritika byrokracie – prehľad

Autor	Kritický prejav	Opis
Weber	Prílišná racionalita	Prílišná racionalita – železná klieť byrokracie vedie k obmedzeniu slobody spoločnosti.
Weber	Dehumanizácia	Pevné a nemenné pravidlá byrokratického riadenia síce zjednocujú ľudské správanie na úplne rovnakú úroveň, avšak nevedia si rady so stratou individuality a osobnej slobody jednotlivca.
Weber	Prílišná špecializácia	Prílišná špecializácia činnosti, ktorá u jednotlivcov odstraňuje pocit zodpovednosti za vlastné rozhodnutia, nakoľko mal obavu z toho, že sa postupne ocitneme v železnej klieťke racionality, z ktorej už nebude úniku k slobodnému rozhodovaniu
Merton, Veblen	Trénovaná neschopnosť, ritualizácia byrokracie	Vyjadruje tendenciu ľudí v byrokratickom zriadení opakovať rutinné osvojené činnosti bez ohľadu na zmenu situácie a podmienok.



Merton	Premiestňovani e cieľov	Zamestnanci nesledujú cieľ organizácie, ale inštrument na dosiahnutie cieľa (predpisy, formálne pravidlá) sa stáva cieľom samotným.
Selznik	Potláčanie významu neformálnych vzťahov	Ľudia nechcú byť vnímaní len ako prostriedok na dosahovanie cieľov. Do organizácie vnášajú svoje vlastné ciele a osobné či skupinové problémy, ktoré chcú riešiť. Ich ciele a problémy je organizácia určitým spôsobom nútená riešiť, hoci nemajú nič spoločné s cieľmi samotnej organizácie.
Gouldner	Rôznorodosť cieľov	Byrokratický aparát nemôže smerovať k jedinému cieľu, s ktorým budú všetci zamestnanci podniku súhlasiť, ale naopak, sú tu mimoriadne konfliktné ciele zastávané rôznymi zamestnancami.
Simon	Obmedzená racionalita	Ľudia nevyhľadávajú optimálne riešenia problémov, ale často akceptujú prvé možné riešenie, ktoré sa len javí ako uspokojivé.
Crozier	Byrokrati – využívajúci systém	Ťažkopádnosť systému zamestnancom vyhovuje, nakoľko nemusia niesť zodpovednosť. Preukázal, že ľudia sa naučili v rámci byrokratických organizácií veľmi umným spôsobom naplňať vlastné ciele.
Birkinshaw	Neurčitá zodpovednosť	Neurčitá zodpovednosť za problém a vznik dodatočných nákladov pre okolie organizácie. Pri vzniku problému nie je možné nájsť v byrokratickej štruktúre niekoho, kto by prebral na seba zodpovednosť za riešenie.
Hamel, Zanini	Žiadna flexibilita v rozhodovaní	Malá flexibilita v jednaní i v rozhodovaní, ktorá je zároveň spojená s množstvom komplikovaných procedúr a tiež množstvom ľudí, zapojených do rozhodovania. Táto situácia sa kriticky prejavuje vtedy, ak treba rozhodnúť veľmi rýchlo.
Hamel, Zanini	Strach zo zodpovednosti	Strach ľudí z individuálnej zodpovednosti. Ten je daný ich obavami z prekročenia komplikovaných a neraz nezrozumiteľných pravidiel.
Hamel, Zanini	Neriešenie problémov	Tendencia problémy skrývať miesto potreby ich riešiť. Táto tendencia sa popisuje ako priamy dôsledok strachu zo zodpovednosti.
Hamel, Zanini	Neefektívne hospodárenie	Neefektívne hospodárenie s pridelenými zdrojmi, čo je dôsledok komplikovaných organizačných štruktúr spoločnosti ako i veľkého množstva procedúr i nadmerného rastu.
Hamel, Zanini	Odpor k zmenám	Vnútorňý odpor k zmenám a neschopnosť firmy prispôbiť sa vonkajšiemu prostrediu ďalej posilňuje neefektívne fungovanie byrokracie.
Hamel, Zanini	Paralelné mocenské štruktúry	Tendencia k vytváraniu paralelných mocenských štruktúr vo vnútri organizácie a snaha o ich posilňovanie, ktoré zároveň bráni ich zefektívneniu

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Poznámka

Výsledky výskumu publikované v článku sú výsledkom riešenia projektu grantovej schémy VEGA 1/0412/19 Systémy riadenia ľudských zdrojov v ére štvrtej priemyselnej revolúcie.

### Použitá literatúra (References)

Bedrnová, E. & Jarošová, E. & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

Birkinshaw, J. & Ridderstrale, J. (2015). *Adhocracy for an agile age*. [online]. Available at: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/adhocracy-for-an-agile-age>>. [accessed 3.7.2019].

- Drucker, P. F. (2002). *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. PerfectBound, 2002. ISBN 0-06-0546794.
- Gouldner, A. W. (1955). Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy. *American Political Science Review*, 49, č. 6, s. 496 – 507.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2016). Top-Down Solutions like Holacracy won't fix bureaucracy. *Harvard Business Review*. [online]. 2016 <<https://hbr.org/2016/03/top-down-solutions-like-holacracy-wont-fix-bureaucracy>>.[accessed 27.08.2017].
- Hamel, G. & Zanini, M. (2017). What we learned about bureaucracy from 7000 HBR readers. *Harvard Business Review*. [online]. 2017. Available at: <<https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from-7000-hbr-readers>>. [accessed 3.7.2019].
- Hamel, G. & Zanini, M. (2018). The End of Bureaucracy. [online]. *Harvard Business Review*. Available at: <<https://hbr.org/2018/11/the-end-of-bureaucracy>>. [accessed 3.7.2019].
- Hamel, G. (2014). Bureaucracy must die. In *Harvard Business Review*, [online]. 2014 <<https://hbr.org/2014/11/bureaucracy-must-die>>. [accessed 3.7.2019].
- Keller, J. (2007). *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 184 s. ISBN 978-80-86429-74-8
- Klimovský, D. (2010). Genéza koncepcie *good governance* a jej kritické prehodnotenie v teoretickej perspektíve, *Ekonomický časopis*, 58, 2010, č. 2. s. 188-205.
- Merton, R. K. (1940). The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action. In: ASR, 1/1936, pp. 894 – 904.
- Merton, R. K. (1949). *Social Theory and Social Structure*. Glencou, Free Press.
- Selznick, P. (1948). *Foundations of the Theory of Organizations*. In: ASR, 13/1948. pp. 25-33.
- Slavík, J. (2014). Marketing a strategické řízení ve veřejných službách, Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4819-1.
- Smejkal, V. – Rais, K. (2013). Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Praha: Grada Publishing, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- Smith, R. (2017). *The iron cage of educational bureaucracy*, <https://www.thecatholicthing.org/2017/11/22/the-iron-cage-of-educational-bureaucracy/>
- Stinchcombe, A. L. (1959). Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study. In: *Administrative Science Quarterly*, 4/1959, pp.168 – 187.
- Udy, S. H. (1959). Bureaucracy and Rationality in Weber's Theory. In: ASR, 24/1959, pp. 791 - 795.
- von Mises, L. (2002). *Byrokracie*. Praha: Liberální institute, 205 s. ISBN 80-86389-22-7.
- Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tubingen. 1925.

## **Contact**

### **Zuzana Skorková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: zuzana.skorkova@euba.sk

## Personálne pozadie startupov Personal background of start-ups

Štefan Slávik

### **Abstract**

*Start-up is a young and very small enterprise whose staffing and interpersonal relationships differ from the internal environment of larger enterprises. The research therefore focused on founders/leaders of start-ups and relationships in start-up teams. The research results are basic personnel characteristics of managers, quality of their leadership and quality of team cooperation. As start-ups are booming, leadership and teamwork are pursued on the basis of business idea development and the investment cycle. Lack of life and work experience is replaced by enthusiasm, hard work and a sense of teamwork*

**JEL classification:** M10, G24

**Key words:** start-up, people in start-up, founder, leadership, team, business idea development

### **1 Úvod**

Startupy sú mladé, začínajúce, rýchlo a dynamicky rastúce podniky, od ktorých sa očakáva rýchly, exponenciálny rozvoj a vysoká návratnosť vložených prostriedkov za relatívne krátku dobu, a preto ich podnikanie je spravidla založené na inováciách, zdokonaľovaní vysokých technológií a utváraní ich spotrebiteľských aplikácií. Startupy sú inovatívnym doplnkom stredných a veľkých podnikov, pretože sa púšťajú do tém, ktoré väčšie podniky považujú za neatraktívne, rizikové a nedôležité, alebo sú úplne mimo ich zorného poľa. Startupy sú malou a jednoduchou podnikateľskou formou, ktorá poskytuje priestor na sebarealizáciu, dobrodružstvo myslenia, tvorivosť, neformálne pracovné vzťahy, ale aj vysoké pracovné nasadenie a v prípade úspechu nadpriemernú alebo mimoriadnu odmenu. Startupy sú aj zdrojom pracovných príležitostí pre mladých ľudí a absolventov škôl, ktorí sa rozhodli vziať svoje životné plány do vlastných rúk, nechcú byť bežnými zamestnancami a v podnikaní vidia nástroj, ako si zabezpečiť vlastné živobytie prostredníctvom uspokojovania potrieb iných ľudí. Od startupov sa očakáva, že zohrajú rolu sociálnu, keď vytvoria pracovné miesta, rolu ekonomickú, keď dokážu vysoko efektívne zhodnotiť vložené zdroje a rolu podnikateľskú a pokrokovú, keď uspokojia nenasýtené potreby alebo zlepšia kvalitu života vytvorením, objavením a uspokojením potrieb úplne nových.

### **2 Startupy, zakladatelia/vodcovia a tímy**

Peter Thiel, jeden zo zakladateľov PayPal, nevníma startup ako presne ohraničenú podnikateľskú entitu. Startup je pre neho predovšetkým spoločenstvom ľudí, ktorí sa spojili za účelom dosiahnutia nevšedného cieľa prostredníctvom mimoriadneho intelektuálneho úsilia a nekonvenčnej podnikovej kultúry. Túto predstavu o startupe možno doložiť jeho výrokmi o združovaní ľudí (Thiel, 2014, s. 10): „Startupy fungujú podľa princípu, že potrebujete pracovať s inými ľuďmi, aby ste niečo dokázali, no potrebujete zostať dosť malý, aby ste to naozaj dosiahli. Pozitívne definované, startup je najväčšia skupina ľudí, ktorú viete presvedčiť o pláne na vybudovanie inej budúcnosti.“

Uznávaní podnikateľskí matadori Steve Blank a Bob Dorf opisujú startup formálnejšie ako Peter Thiel. Píšu (Blank, Dorf, 2012, s. XVII), že „Startup je dočasná organizácia na hľadanie škálovateľného, opakovateľného a ziskového podnikateľského modelu.“ Podľa ich poznatkov (Blank, Dorf, 2012, s. XVIII) *škálovateľný startup* je prácou tradičných technologických

podnikateľov. Zakladajú podnik s víziou, že zmenia svet a ich podnik bude mať tržby za milióny, ak nie miliardy dolárov.

Eric Ries (2011, s. 27), ktorý sa uviedol do sveta podnikania s konceptom štíhleho startupu, definuje: „Startup je ľudská inštitúcia určená na tvorbu nového výrobku alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.“ Pojem inštitúcia zvolil preto, lebo startup najíma tvorivých ľudí, koordinuje ich aktivity a utvára podnikovú kultúru, ktorá prináša výsledky.

Startup pracuje v prostredí neistoty až neurčitosti, no súčasne sa snaží nájsť konkrétne a použiteľné riešenia, dynamicky a predbežne bezhranične rastie, zamestnáva ľudí, ktorí sa vzdávajú istôt bežného zamestnania za cenu vzrušujúceho osobného rastu a dosahovania konkrétnych výsledkov, môže, no nemusí pracovať na báze technológie a prestáva byť startupom po prekonaní určitých hraníc (akvizícia, tržby, zisk, počet zamestnancov a iné). Startup od bežného malého a stredného podniku odlišuje ([www.podnikajte.sk](http://www.podnikajte.sk)) jedinečný a inovatívny produkt s potenciálom dynamického a globálneho rastu s predpokladom na tržby za niekoľko desiatok miliónov eur. Startup je aj moderný kultúrno-podnikateľský fenomén, ktorý je menej formálny ako bežný podnik, avšak nie bez pravidiel. Koordinujúcim a stmelujúcim spojivom startupu je možno až nespútaná individuálna sebarealizácia.

Definovanie podnikateľa je relatívne jednoduché. Je to osoba, ktorá prevádzkuje podnik so zámerom zarobiť zisk. Avšak dospieť k tomu, ako sa stáva človek podnikateľom, alebo čo robí z človeka podnikateľa, nie je jednoduché. Tim Waterston, zakladateľ reťazca kníhkupectiev si všimol (Crainer, 2011) niekoľko spoločných vlastností, ktoré majú veľkí podnikatelia. Sú inšpiratívnymi vodcami, veria, že ich vízia je správna a nechávajú vo svojej viere, čerpajú energiu z pozície outsidera, sú poháňaní silnou túžbou prekonať konkurenciu a poraziť nepriateľa, kombinujú ohromnú energiu s odhodlaním a húževnatosťou, demonštrujú odvahu a riskujú, hlboko si vážia ľudí vo svojom tíme a venujú sa budovaniu tímu a napokon rozumejú, ako sa zarábajú peniaze, pričom nedostatok detailných znalostí kompenzujú intuíciou. Je mnoho iných podobných zoznamov, no s určitosťou možno povedať, že podnikatelia sú dynamickí a neúnavní tvorcovia.

Založenie podnikania nie je ľahké a jeho prevádzka je ešte ťažšia. Hoci záujemca o podnikanie má dobrý nápad, odrádzajú (Burns, 2014, s. 10) ho situačné a psychologické dôvody. Situačné príčiny sú potreba pravidelného príjmu na zabezpečenie rodiny, obavy zo straty kapitálu alebo absencia kapitálu. Psychologické pozadie majú averzia k riziku a pochybnosti o vlastných schopnostiach. Napriek týmto prekážkam sa mnoho ľudí rozhodne podnikat', pretože ich tomu vedú podnety, ktoré ich situačne tlačia do samostatnej zárobkovej činnosti. Najčastejšie sú to strata zamestnania, odlišné názory na obsah a výkon práce v doterajšom pracovnom pomere, osobné nezhody na pracovisku alebo nezamestnateľnosť, napr. v dôsledku straty kvalifikácie. Iní ľudia sú vťahovaní do podnikania z pozitívnejších dôvodov. Ide im o nezávislosť, uznanie, osobný rozvoj a aj bohatstvo. Tieto faktory majú psychologický pôvod, pretože sú odvodené od charakterových vlastností

Založenie a rozvoj startupov sa nevyhnutne spájajú s vodcovstvom, pretože vodcovia majú rozhodujúci vplyv na úspech alebo neúspech startupu. V podnikoch existujú dva základné druhy vodcovstva, a to vodcovstvo, ktoré je založené na poznatkoch a rozhodnutiach jedného človeka (vodcu) a tímové vodcovstvo, ktoré zapája do rozhodovacích procesov viacerých členov tímu.

Vodcovstvo je zreteľné v startupe predovšetkým v počiatočných fázach jeho životného cyklu. Je to zvyčajne jednotlivec s vodcovskými alebo vizionárskymi schopnosťami, ktorý identifikuje príležitosť na podnikanie vo vonkajšom prostredí a potom založí nový podnik. Hoci startupy bývajú často založené tímom ľudí, je v mnohých tímoch menovaný jeden formálny

vodca (Ensley at all, 2006). Vodca v začiatkoch podnikania startupu formuluje víziu, stanoví počiatočné ciele, ziskava potrebné zdroje (finančné, nefinančné a ľudské), ovplyvňuje záujmové skupiny. Baum, Locke a Kirkpatrick (1998, s. 43 – 54) uvádzajú, že je „úlohou vodcu ako zakladateľa startupu vytvoriť víziu nového podniku a ovplyvniť ostatných (investori, zamestnanci, partneri, dodávatelia a zákazníci), aby si „kúpili jeho sny“. Podľa Bryanta (2004, 442 – 448) „vodcovia v začínajúcich podnikoch musia získať mimoriadny záväzok a zapojenie od svojich pracovníkov, aby startup uspel v realizácii inovatívneho a značne neprebádaného podnikateľského zámeru a súčasne konkuroval už zabehnutým konkurenčným podnikom“.

Zatiaľ čo vertikálne vodcovstvo závisí od múdrosti jednotlivca (vodcu), tímové vodcovstvo čerpá z nápadov a znalostí celého tímu. Je to vodcovstvo pochádzajúce zvnútra tímu, čo znamená, že vodcovstvo je tímový proces, ktorý je vykonávaný tímom ako celkom a nie vopred určeným jednotlivcom. Rozhodovacia právomoc aj zodpovednosť za rozhodnutia je v tímovom vodcovstve rovnomerne rozložená na všetkých členov tímu a všetci členovia tímu sú si v tomto duchu rovní. Tímové vodcovstvo je teda založené na spolupráci kolektívu. Pearce a Sims (2002, s. 172 – 197) zistili, že „uplatňovanie tímového vodcovstva umožňuje podnikom dosiahnuť lepšie výsledky v porovnaní s vertikálnym vodcovstvom, a to najmä v riadení zmien a v prosedí virtuálnych tímov“.

Na Slovensku sa systematicky venuje výskumu startupov poradenský podnik KPMG, ktorý uskutočnil výskumy v rokoch 2013, 2014 a 2016. V správe z roku 2013 uvádza (KPMG, 2013, s. 21), že typickými vlastnosťami startupistu sú ambície a pribojnosť (drajv), globálny pohľad a vnímanie, progresívne myslenie a inovatívnosť, kooperatívnosť a nezdolnosť. Väčšina opýtaných startupistov (77 %) chce zostať nezávislými podnikateľmi, hoci svetový priemer je 54 %.

V správe z roku 2014 (KPMG, 2014, s. 10 – 14) sa píše, že 79 % respondentov má 25 až 34 rokov, 16 % nad 34 rokov a zvyšok pod 25 rokov. Podobný vekový profil je aj v Izraeli, v USA je priemerný vek pri zakladaní podniku 40 rokov. Mladým podnikateľom však chýbajú vlastné peniaze a skúsenosti. 79 % startupistov má VŠ vzdelanie 2. stupňa a vyššie, v USA len 43 %. 40 % startupistov má vzdelanie z podnikovej ekonomiky a manažmentu a 42 % z IKT. Tímy sú teda jednostranne orientované. 76 % startupov nemá ženu zakladateľku. 17 % startupistov pracovalo samostatne, 66 % v tíme dvoch až troch zakladateľov. Zakladatelia si uvedomujú potrebu a užitočnosť tímu, a preto 78 % vytvorilo pracovné miesta, no 22 % nemá zamestnancov. 28 % má 4 až 9 zamestnancov, 22 % má 10 a viac zamestnancov.

Ďalej v správe z roku 2014 je napísané (KPMG, 2014, s. 33 - 34), že silnými stránkami startupov sú technické zručnosti, nadšenie (a schopnosť tvrdo pracovať), menej už tvorba nápadov a budovanie tímu, slabšie je kritické myslenie, úplne na konci je podnikateľská intuícia. Slabými stránkami sú finančné plánovanie, expanzia na nové trhy, získavanie zdrojov, podnikateľské modely, ... , vodcovské zručnosti

V správe z roku 2016 sa uvádza (KPMG, 2015, s. 29 – 30), že faktory, ktoré poháňajú rast, sú podľa startupistov budovanie vysoko kvalitného tímu, získanie finančných zdrojov a prístup do medzinárodných trhov. Investori za takéto faktory považujú budovanie vysoko kvalitného tímu, prístup do medzinárodných trhov. Väčšina investorov (82 %) sa domnieva, že disponibilné investície prevyšujú podnikateľské príležitosti. Organizácie, ktoré podporujú startupy, zaznamenali nedostatok vodcovstva a manažérskych zručností a málo špičkových nápadov.

Akademici aj investori vnímajú kvalitu ľudských zdrojov ako významné investičné kritérium. Peter Thiel píše, že nové každé podnikanie musí zodpovedať sedem otázok (Thiel, 2014, s. 153), pričom jedna z nich je otázka o ľuďoch: „Máte správny tím?“ Paul Burns (2014,

s. 66) hodnotí podnikateľské nápady podľa dvanástich kritérií a jedno z nich sú manažérske zručnosti, ktoré sa dajú rozvinúť alebo doplniť. Väčšina startupov by sa mala vyvarovať deviatich smrteľných hriechov rozvoja a uvádzania nového produktu (Blank, Dorf, 2012, s. 8 – 18), ktoré sú príznačné pre uvažovanie podnikateľa v duchu pravidiel a zvyklostí tradičného podniku. Tieto zradné spôsoby uvažovania možno zmeniť na ich protiklad a zostaviť z nich výstražné kritériá anjelského investovania, napr.: startupový tím musí byť zvyknutý na zmenu, chaos, učenie sa z chýb, riskovanie a nestabilné situácie bez návodov na riešenie, musí byť zvedavý, skúmový, tvorivý a dychtivý v hľadaní opakovateľného a škálovateľného podnikateľského modelu.

Klub podnikateľských anjelov Slovenska (KPAS) je prvou sieťou podnikateľských anjelov v SR, ktorá vznikla v roku 2011 ([www.businessangels.sk/](http://www.businessangels.sk/)). Projekt, ktorý sa uchádza o investora, musí opísať okrem iných kritérií zloženie realizačného tímu. Investičný klub G4 ([www.g4.sk/](http://www.g4.sk/)) združuje úzky okruh vybraných investorov, ktorí hľadajú synergiu a priestor na diverzifikáciu svojich voľných zdrojov. Žiadateľ dostane peniaze, ak dokáže, že to vie urobiť on alebo ľudia okolo neho, ktorých pozná a má s nimi skúsenosť. Neology Ventures ([www.neology.vc/sk/](http://www.neology.vc/sk/)) investuje do technologických podnikov v rôznych štádiách vývoja od nápadu. Hlavnou úlohou je nájsť vynikajúce tímy, ktoré sú schopné pretaviť svoje nápady do komerčne úspešných produktov. Nápad bez tímu, ktorý by bol schopný ho realizovať, je takmer bezcenný. Credo Ventures ([www.credoventures.com](http://www.credoventures.com)) hľadá podnikateľov v strednej a východnej Európe, ktorí majú víziu, že prekročia regionálne hranice a vytvoria globálne podniky. Väčšina investícií sa uskutočnila na základe priaznivých vzťahov medzi tímom CV a startupom. Rovnako dôležitá je aj priaznivá atmosféra vnútri startupového tímu. Inštitucionálni investori Arca Capital ([www.arcacapital.com/sk/](http://www.arcacapital.com/sk/)) a Genesis Capital ([www.genesis.cz/sk/](http://www.genesis.cz/sk/)) považujú za dôležité investičné kritérium skúsený a odhodlaný manažérsky tím.

Andrej Kiska ml. z Credo Ventures píše ([www.tyinternety.cz](http://www.tyinternety.cz)), že je veľmi náročné vysvetliť proces hodnotenia investičných príležitostí, ktorý je založený na subjektívnych úsudkoch, pocitoch a intuícii. Napokon však kľúčové kritérium, podľa ktorého sa rozhoduje, je veľmi subjektívne. Je to tím a jeho schopnosť konať. Michal Truban je slovenský podnikateľ v odvetví informačných technológií, ktorý odporúča investora presvedčiť „záračným koktailom ingrediencií“, ktorý obsahuje ([www.truban.sk/](http://www.truban.sk/)) 33 % správnej motivácie a super tím, od ktorého sa odvíja všetko ďalšie. Anjelskí investori si uvedomujú nespoľahlivosť kvantitatívnych kritérií, a preto zohľadňuje vo svojich rozhodnutiach aj osobnosť podnikateľa, jeho históriu, kvalitu tímu, dojem, dôveru, sympatiu a akčnosť.

### 3 Ciele, výskumná vzorka a metódy výskumu

Predpokladá sa, že významnou podmienkou úspešného startupu a jeho transformácie na podnik, ktorý zarába, sú jeho ľudia. Objektom výskumu sú personálne údaje o zakladateľoch a kvalita vodcov a tímov. Kvalita vodcov a tímov je meraná v každej fáze cyklu napredovania startupu. Cieľom výskumu je priniesť nové poznatky o personálnom pozadí startupu ako atraktívnej, no zatiaľ málo preskúmanej podnikateľskej formy.

Obsahom príspevku je spracovanie a interpretácia výsledkov prieskumu, ktorý sa uskutočnil na vzorke 76 startupov. Každý startup bol skúmaný jedným členom výskumného tímu, ktorý v riadenom rozhovore spravidla s vedúcou osobou osobne zaznamenal odpovede na zatvorené aj otvorené otázky do dotazníka. Zdrojom poznatkov o skúmaných startupoch sú aj prípadové štúdie, ktoré sú zostavené z verejne dostupných informácií (Slávik a kol., 2016). V tomto príspevku sú zverejnené poznatky o personálnej identifikácii vedúcej osoby startupu, o kvalite vodcovstva a tímovej práce v startupe. Kvalita vodcovstva a tímu sú skúmané aj vo vzťahu k fázam rozvoja startupu, ktoré sú zaznamenané na *stupnici rozvoja podnikateľského*

*nápadu (podnikateľského cyklu)* (Slávik a kol., 2015, s. 51): 1 - nápad/koncept/výskum, 2 - vývoj produktu, 3 - prototyp produktu/testovanie, 4 - prvé príjmy, 5 - rastúce príjmy a na *stupnici cyklu financovania startupu (investičného cyklu)* (Slávik a kol. 2015, s. 52): 1 - predštartovací kapitál (anjelská fáza, myšlienka, žiadny produkt), 2 - štartovací kapitál (seed fáza, práca na produkte, vyrobený/realizovaný prototyp, zisťovanie záujmu o produkt), 3 - kapitál na začiatkový rozvoj a ďalší rast (series A/B fáza, 1., 2. kolo, investícia do podniku, ktorý už má zákazníkov, generuje tržby), 4 - rozvojový kapitál (3. kolo, mezanínový kapitál), 5 - IPO (verejný trh). Úroveň alebo *stupeň rozvoja* (funkčnosti, dokonalosti) *skúmanej vlastnosti startupu* je hodnotená podľa stupnice: 1 - žiadna, 2 - prvá predstava, 3 - ucelený koncept, 4 - pokusy s realizáciou, 5 - úplná, alebo takmer úplná funkčnosť, pokiaľ nebude uvedené inak. V prípade personálnych údajov (kvalita vodcu, tímovej práce a kvalita vzťahov v tíme) je použitá stupnica: 1 - minimálna, 2 - nízka, 3 - vyhovujúca (no mohla by byť lepšia), 4 - uspokojivá (no ešte sú rezervy), 5 - vynikajúca.

#### 4 Výsledky výskumu

Vek vedúcej osoby startupu je medzi 26 až 30 rokmi. Vzdelanie vedúcej osoby je stredoškolské s maturitou až vysokoškolské 2. stupňa. Dĺžka zamestnania pred začatím podnikania je 5 až 10 rokov, zhruba 7,5 roka. Počet členov tímu je 5,9 a doba trvania startupu je takmer 2 roky.

Príčinou a podnetom na vznik podnikateľského nápadu bola najčastejšie existencia konkrétneho problému. Zakladatelia si všimli, alebo priamo pociťovali existenciu problému, ktorý je špecifický a dotýka sa konkrétnej skupiny ľudí. Tento dôvod uviedlo 37,5 % startupov. Druhým najčastejším dôvodom je existencia všeobecného problému alebo problému, ktorý sa týka veľkej bližšie nešpecifikovanej skupiny ľudí. Riešenie tohto problému je využiteľné pre väčšiu skupinu než v prvom prípade. Dôvod tohto druhu uviedlo 22,2 % startupov. Zlepšenia existujúceho riešenia ako podnet na podnikateľský nápad uviedlo 16,7 % zakladateľov. Príležitosť videli v prispôbení či zdokonalení existujúceho produktu, napríklad prenos riešenia zo zahraničia na slovenský trh a jeho prispôbenie na lokálne podmienky. Ďalšie dôvody boli identifikovanie medzery na trhu, vznik nápadu počas práce na inom projekte, využitie akademického výskumu a pokus o jeho aplikáciu v praxi.

Zakladatelia startupov (37,5 %) sa rozhodli pre vstup do podnikania, pretože im nevyhovoval zamestnanecký pracovný pomer a chceli sa osamostatniť. Ďalší startupisti (30,5 %) sa chceli sebarealizovať alebo pracovať na niečom vlastnom. Iní startupisti (18,05 %) uviedli, že k vstupu do podnikania ich motivoval konkrétny projekt, viera v jeho úspech a snaha využiť príležitosť. Príslušnosť k podnikateľskej rodine a vplyv okolia sú tiež faktory, ktoré ovplyvnili odvahu niektorých zakladateľov vstúpiť do podnikania.

Kvalita vodcu v skúmaných startupoch je uspokojivá (no ešte sú rezervy) alebo vyhovujúca (no mohla by byť lepšia). Vodcovia sa so svojou úlohou stotožnili a majú o sebe dosť vysokú mienku. Rozdiely medzi parametrami vodcovstva sú veľmi mierne, no predsa signalizujú, že v niektorej vlastnosti sú vodcovia lepší, či výraznejší a v inej im čosi chýba. Vodcovia sú schopní vytvoriť nadpriemerne originálnu a atraktívnu, no nie absolútne špičkovú víziu. Dokážu na podobnej úrovni inšpirovať svoje najbližšie okolie, aby stanovenú víziu a ciele nasledovalo. Vodcovia povzbudzujú ostatných členov tímu, keď sa startup dostane do problémov, komplikácií a zažíva neúspech. Ich agitácia v ťaživých situáciách len mierne zaostáva za úrovňou vizionárstva a akceptácie vízie ostatnými členmi tímu. Relatívne najslabšou stránkou vodcovstva je rozvíjanie kompetentnosti spolupracovníkov. Vodcovia skúmaných startupov sa považujú za nadpriemerných, sebavedomých a efektívnych vodcov.



Integrita a kooperatívnosť tímu je neprehliadnuteľná podmienka úspechu startupu. Bola identifikovaná v rozpätí od 4,05 (uspokojivá, no ešte sú rezervy) do 3,71 (nadpriemerne vyhovujúca), teda len jednej tretiny hodnotiaceho bodu. Kvalita tímu je vysoká, napriek tomu existujú rozdiely, ktoré signalizujú, že skúmané tímy si lepšie počínajú v hraničných, nepríjemných a krízových situáciách a členovia tímu sú ochotní kooperovať, no tímy vyznievajú o niečo slabšie, ak sa hodnotí kvalita individuálnych členov, napr. ich osobná iniciatíva a individuálny pracovný príspevok, formálna deľba práce v tíme a neformálna deľba rolí. Súhrnná, celistvá kvalita tímu je mierne vyššia ako kvalita jeho jednotlivých členov.

Kvalita vodcovstva od prvej fázy podnikateľského nápadu aj prvej fázy financovania mierne, no zjavne klesá až do tretej fázy, v ktorej sa zostavuje prototyp a zbiera kapitál na začiatkový rozvoj a rast. Tretia fáza v oboch cykloch je akýmsi *testom*, či *hodinou pravdy*, pretože nápad sa zhmotňuje, dostáva konkrétne parametre a užitočnosť, stáva sa z neho reálny výrobok či služba a vyžaduje už značné finančné zdroje, ktoré musia preukázať návratnosť. Po tejto fáze kvalita (sebavedomie?) vodcov vzrastá. Obdobná tendencia je príznačná aj pre kvalitu tímu.

#### 4 Diskusia

Startupy sú mladé vekom svojich zakladateľov a vedúcich osôb. Startupy sú vzdelané a majú za sebou niekoľko ročné praktické skúsenosti z predchádzajúceho zamestnaneckého pomeru. Startupy sú malé počtom svojich členov alebo zamestnancov. Nemajú tradičnú hierarchiu a dominujú v nich horizontálne vzťahy. Novým myšlienkam sa darí v prostredí bez direktív, prísnych nadriadených a formálnych pravidiel. Víťazom sa stáva autor najlepšej myšlienky a nie ten, kto disciplinovane plní úlohy. Mladosť startupom poskytuje voľnosť, nezávislosť, nekonvenčnosť. Nepocitujú záťaž tradície, nemajú rešpekt k autoritám, nemajú prevažne existenčnú zodpovednosť a záväzky voči vlastnej rodine. Mnoho typických a prospešných vlastností startupu sa však stáva príťažou v jeho prerode na podnik menšej až strednej veľkosti, a preto ho majitelia nezriedka predávajú. Zárobok z predaja vkladajú do rozbehu ďalšieho podnikania, pretože im viac vyhovuje objavovanie a vynálezenie, ako riadenie rutínnej prevádzky podniku.

Startupy sú mladé, pretože moderná európska aj slovenská spoločnosť je preniknutá syndrómom mladosti, vyšší vek sa pokladá za príznak a príčinu konzervatívnosti a neschopnosti zvládnuť nové trendy. Mladosť je však aj neskúsenosť, a preto startupisti vyžadujú mnoho mentorstva o základoch podnikania a podnikateľstva, chýbajú im potrebné podnikateľské kontakty s investormi, distribútormi, marketérmi, skúsenosti so zákazníkmi, manažérske zručnosti. Medzi startupistami prevláda vzdelanie buď z podnikovej ekonomiky a manažmentu (chýba znalosť odvetvia a technológií) alebo IT (chýba znalosť ekonómie, ekonomiky, manažmentu a marketingu), chýbajúca odbornosť sa dá suplovať nadšením iba čiastočne.

Pri vstupe do podnikania výrazne prevládajú psychologické dôvody. Situačné dôvody, najmä nespokojnosť s pozíciou zamestnanca, tvoria približne tretinu dôvodov. Startupisti sú vnímaví ľudia, ktorí majú zvýšenú citlivosť na neriešené problémy, neuspokojené alebo málo či neefektívne uspokojené potreby iných ľudí. Vidia, zbadávajú tieto problémy a potreby a snažia sa ich vyriešiť alebo uspokojiť ako podnikatelia. Podnikateľ premieňa nápad na podnikanie, keď nápad po mnohých premenách slúži na uspokojenie potrieb zákazníka, ktorý je ochotný za produkt, ktorý je nositeľom užitočnosti, zaplatiť. V platbe sa skrýva spokojnosť zákazníka a podnikateľov zisk.

Startupisti sú sebavedomí vodcovia, vedia snívať, inšpirovať, agitovať, povzbudzovať, no menej vedia konkrétne pomôcť svojim podriadeným, spolupracovníkom a nasledovníkom. Opäť tu zohráva istú rolu mladosť, neskúsenosť, a preto aj nedostatok konkrétnej a špičkovej

odbornosti. Existuje akýsi rozpor medzi vysokou úrovňou (domnelých) osobnostných vlastností a konkrétnou osobnou profesionalitou, ktorá sa musí prejavovať ako rada, pomoc, riešenie poskytnuté členovi tímu, ktorý je bezradný. Vodcovia si lepšie počínajú vo vedení, ovplyvňovaní celého tímu ako vo vedení, ovplyvňovaní jednotlivcov.

Kvalita tímov akoby do značnej miery odrážala kvalitu vodcovstva. Tímy sa vedú vzopäť k maximálnemu a nevšednému výkonu ako celok, sú výborné v zvládaní hraničných situácií, no ich práca je menej kvalitná pri vykonávaní všedných, bežných pracovných povinností, rutinej a opakovanej práce.

Mladosť startupistov prekrýva ich neskúsenosť a neúplnú profesionalitu nadšením, pribojnosťou a nápaditosťou, ktoré sa však v bežnej podnikovej prevádzke môžu rýchlo oslabiť alebo vyčerpať, pretože podnikateľská prax prináša aj množstvo trvalých, rutinných a neatraktívnych úloh, ktoré sa nedajú odložiť, obísť alebo povrchne vyriešiť, no musia sa kvalitne vykonať.

Vodcovstvo a tímovosť v startupoch sú mierne nestabilné a sú podmienené podnikateľským a investičným cyklom. Sú teda podmienené nielen vnútornou kvalitou vodcov a tímov, ale aj vonkajšími okolnosťami, sú aj situačne podmienené. Situačný vplyv je mierne zjavnejší (rozdielely medzi fázami) v podnikateľskom než investičnom cykle, zrejme aj preto, že podnikateľské výsledky majú rýchlejšiu spätnú väzbu a vplyv na vodcov a tím než dôsledky investovania.

## **Záver**

Typický skúmaný startup je malá skupina relatívne jednostranne vzdelaných mladých ľudí s malými životnými a zamestnaneckými skúsenosťami, ktorých nedostatok nahrádzajú nadšením, pracovitnosťou a zmyslom pre tímovú prácu. Vedú ich sebavedomí vodcovia s obdobnými skúsenosťami a profesionalitou. Startupom chýba výraznejšia vnútorná deľba práce a v neskorších fázach rozvoja viac manažovania ako vodcovstva. Je prene typická mladosť v skutočnom aj prenesenom význame slova, startupy sú pribojné, no súčasne podnikateľsky nezrelé.

Hodnotiť startupovú realitu sa odporúča výrazne viac z pozície pozitívnej ako normatívnej, keďže načrtávať ideálny obraz startupu a spôsob ako ho vybudovať nemá zmysel. Zmyslom výskumu je poznanie reálneho personálneho pozadia startupov, jeho vysvetlenie a odovzdanie nových poznatkov do praxe. Startupom treba nastaviť zrkadlo, no súčasne im ponechať voľný a slobodný vývoj, inak je ohrozené to najcennejšie, čím disponujú a to je nadšenie, nekonvenčnosť, tvorivosť. Na druhej strane im možno ponúkať pomoc a podporu, no podľa ich potrieb, vôle a možností.

## **Použitá literatúra (References)**

Baum, J. R., Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1).

Blank, S., Dorf, B. (2012). *The start-up owner's manual. The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch Publishing Division.

Bryant, T. A. (2004). Entrepreneurship; In: G. R. Goethals, G. J. Sorenson, and J. M. Burns, editors, *Encyclopedia of leadership*, Vol. 1, Sage, Thousand Oaks, CA.

Burns, P. (2014). *New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups*. Palgrave MacMillan.

Crainer, S. (2011). The entrepreneurs. *Business Strategy Review*, 22 (1).

Ensley, M., Hmielski, K., Pearce, C. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17 (3). Dostupné na internete:  
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub>

Kiska, A.: Venture kapitál v praxi na príkladu Credo Ventures.  
<http://www.tyinternety.cz/startupy/kiska-venture-kapital-v-praxi-na-prikladu-credo-ventures/>

Pearce, C. L., Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2).

Prieskum slovenského startup ekosystému 2014. (2014). KPMG Slovensko, s. r. o.

Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business, New York.

Slávik Š. a kol. (2015). *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo EKONÓM.

Slávik Š. a kol. (2016). *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo EKONÓM.

Startup ecosystem survey. Slovakia 2016. (2016). KPMG Slovensko, s. r. o.

Start-up survey (2013). Summary of the findings of KPMG's 2013 start-up survey. KPMG Slovensko, s. r. o.

Thiel, P. (2014). *Zero to one. Notes on start-ups, or how to build the future*. Crown Business, New York.

Truban, M.: Na Slovensku je obrovský prebytok peňazí pre startupy. <http://www.truban.sk/na-slovensku-je-obrovsky-prebytok-penazi-pre-startupy/>

[www.arcacapital.com/sk/](http://www.arcacapital.com/sk/), zaznamenané 15. 2. 2017,  
<http://www.arcacapital.com/sk/index.html>.

[www.businessangels.sk/](http://www.businessangels.sk/), zaznamenané 15. 2. 2017, <http://businessangels.com.au/looking.php>.

[www.credoventures.com/visitors/entrepreneurs](http://www.credoventures.com/visitors/entrepreneurs), zaznamenané 25. 1. 2016,  
<http://www.credoventures.com/visitors/entrepreneurs>

[www.genesis.cz](http://www.genesis.cz), zaznamenané 5. 3. 2017, <http://www.genesis.cz/o-nas-sk#co-nabizime>.

[www.g4.sk/startup](http://www.g4.sk/startup), zaznamenané 5. 3. 2017, <http://www.g4.sk/startup>

[www.neulogy.vc/sk/zameranie](http://www.neulogy.vc/sk/zameranie), zaznamenané 5. 3. 2017, <http://www.neulogy.vc/sk/zameranie>.

[www.podnikajte.sk](https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2113/category/podpora-podnikania/article/podpora-startupoveho-systemu.xhtml), zaznamenané 5. 3. 2017, <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2113/category/podpora-podnikania/article/podpora-startupoveho-systemu.xhtml>

## Contact

**prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.**  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-adresa: [stefan.slavik@euba.sk](mailto:stefan.slavik@euba.sk)

# **Tradičné manažérske metódy, techniky a nástroje uplatňované v podnikoch na Slovensku**

## **Traditional management methods, techniques and tools applied by companies in Slovakia**

**Ľuboslav Szabo – Andrea Čambalíková**

### **Abstract**

*The aim of the paper is to assess the usage rate of traditional management methods, techniques and tools by enterprises in Slovakia. The first part of the paper is devoted to the characteristics of the current state of the solved problems at home and abroad, while we are dealing with the definition of selected traditional management methods, techniques and tools. In the second part of the paper we are dealing with the evaluation of results achieved by the realized questionnaire survey in the field of utilization and knowledge of particular management methods, techniques and tools.*

**JEL classification:** M10, M31

**Key words:** traditional management methods, techniques, tools

### **1 Úvod**

Manažment vykonávajú manažéri, ktorí kombinujú zdroje a usilujú sa tak zabezpečiť ich efektívnu transformáciu. Manažérom sa v podnikateľskej sfére rozumie ten, kto riadi a prevádzkuje podnik v záujme jedného alebo viacerých vlastníkov organizácie. Práca každého manažéra si vyžaduje zvládnuť a uplatniť základné manažérske praktiky, techniky a metódy, ktoré mu umožnia rutinné manažérske správanie v rôznych situáciách a riešenie úplne rozdielnych úloh. Techniky sú základom v prínose manažérskeho riadenia. Ich hlavný prínos často tkvie v analytickom, systematickom a tiež v kvantifikovanom základe. Táto skutočnosť si vyžaduje od manažérov lepšiu informovanosť ako kedykoľvek predtým, nakoľko sú nútení vyberať si z množstva možností ten správny manažérsky nástroj pre svoj podnik. Proces výberu totiž sám osebe môže byť zložitý takisto ako podnikateľský problém, ktorý potrebujú vyriešiť. Musia si zvoliť nástroje, ktoré im najlepšie pomôžu prijímať podnikateľské rozhodnutia vedúce k zlepšeným procesom, produktom a službám a prinesú lepšiu výkonnosť a zisky.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

„*Management by Objectives*“ (MBO) alebo v preklade z angličtiny *riadenie podľa cieľov* predstavuje v súčasnosti overený prostriedok manažérskej praxe. V zásade sa jedná o techniku riadenia organizácie napomáhajúcu lepšie transformovať ciele organizácie do individuálnych cieľov jednotlivých pracovníkov. *Riadenie podľa cieľov* je participatívny prístup k plánovaniu, organizovaniu, riadeniu a kontrole, ktorého úlohou je spojiť ciele organizácie s individuálnym výkonom a rozvojom.<sup>1</sup> Prvý, kto vo svojich publikáciách načrtnol myšlienku riadenia podniku podľa cieľov bol Drucker<sup>2</sup> (*The Practice of Management*) ešte v 50-tych rokoch minulého storočia.

---

<sup>1</sup> DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 65 ISBN 80-247-1300-4.

<sup>2</sup> DRUCKER, F. P. (2007). *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 978-0-7506-8504-7.

Hlavnou podstatou zavedenia *Just-in-time* je riadenie v prevádzkach s opakujúcou sa výrobou v ktorej sa prevádzka a pohyb všetkých materiálov, komponentov a dielov realizuje čo najrýchlejšie a s čo najnižšími nákladmi. Podstatná je tiež veľkosť dávky tu sa vyžaduje, aby bola čo najmenšia. Podnik produkuje iba to, čo je naozaj potrebné bez skladovania finálnych produktov.<sup>3</sup>

*Total Quality Management* (TQM) v preklade „totálne riadenie kvality“ predstavuje proces riadenia, ktorý sa zameriava na neustále zlepšovanie. Nejedná sa o presne stanovenú koncepciu čiže nejde o normu alebo predpis, ale o filozofiu manažmentu. Oproti tradičným prístupom, ktoré sa sústreďujú na kvalitu výrobku, v prípade TQM je dôraz kladený na zaistenie kvality naprieč celou organizáciou. Kvalita v poňatí TQM potom nie je záležitosťou zvláštneho oddelenia alebo zamestnanca, ale vyžaduje si bezchybné ovládnutie všetkých procesov a zapojenie všetkých zamestnancov.<sup>4</sup>

*Projektový manažment* sa ako nový spôsob riadenia dostal do popredia predovšetkým v posledných desaťročiach, avšak pre ľudstvo nie je táto forma riadenia vôbec cudzia. Isté spoločné črty je možné badať či už pri stavbe monumentov, budovaní impérií alebo aj pri plánovaní vojenských bitiek.<sup>5</sup> Jedná sa pritom o súbor princípov, metód a techník, ktoré ľudia využívajú na efektívne plánovanie a kontrolu práce na projekte, pričom cieľ, ktorý sledujú je optimalizácia nákladov, spotreby času a kvality projektu.<sup>6</sup>

Podľa Rosinského<sup>7</sup> je koučovanie umenie pomáhať a uľahčovať ľudom uvoľniť ich potenciál s cieľom dosahovať zmysluplných a významných cieľov. Samotný Whitmore definuje *koučing* ako spôsob práce, ktorý „prináša pozitívne výsledky najmä preto, že vytvára medzi koučom a koučovaným vzťah vzájomnej podpory a používa špecifické prostriedky a štýl komunikácie. Koučovaný nezískava fakty od kouča, ale s pomocou kouča ich sám nachádza. Prvoradý je samozrejme cieľ, ktorým je lepší výkon. To, čo nás zaujíma je, ako tento cieľ čo najlepšie dosiahnuť.“<sup>8</sup>

*Six Sigma* je komplexná a flexibilná manažérska metóda, ktorá prispieva k dosiahnutiu a maximalizácii úspechu podniku. Táto metóda je veľmi úzko prepojená s pochopením a naplnením požiadaviek zákazníka, využívaním poznatkov, údajov a metód štatistickej analýzy. Prispieva k zvyšovaniu výkonnosti podniku pomocou znižovania rozptylu procesov a zlepšovania schopnosti predvídať výsledky. Základná myšlienka metódy spočíva v neustálom zlepšovaní procesov. Jej cieľom je vybudovanie procesov s minimálnym rozptylom výkonnosti v rozhodujúcich ukazovateľoch spokojnosti zákazníka, medzi ktoré patrí rýchlosť vybavenia pohľadávky, zabezpečenie kvalitatívnych parametrov, zníženie ceny a ďalšie.<sup>9</sup>

„*Knowledge management*“ v preklade *znalostný manažment* alebo riadenie znalostí sa zameriava na zhromažďovanie, uchovávanie a odovzdávanie znalostí a vedomostí akumulovaných v organizácii a týkajúcich sa ich procesov, metód a činností. Ako uvádzajú Hansen a kol. citovaní Armstrongom<sup>10</sup> riadenie znalostí nie je vôbec nič nové „už celé storočia

---

<sup>3</sup> KAVAN, M. (2002). *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.

<sup>4</sup> FREHR, H. – PETRUŽELKA, Z. (1995). *Total quality management: zlepšení kvality podnikání: příručka vedoucích síl*. Brno: Unis, 1995. ISBN 3-446-17135-5.

<sup>5</sup> DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>6</sup> MARSINA, Š. (2010). *Projekt jako nástroj implementácie podnikovej stratégie*. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-2895-5.

<sup>7</sup> ROSINSKI, P. (2009). *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. s. 26 ISBN 978-80-7261-195-9.

<sup>8</sup> WHITMORE, J. (2009). *Koučování*. Praha: Management Press, 2009. s. 179 ISBN 978-80-7261-209-3.

<sup>9</sup> KAPSDORFEROVÁ, Z. (2010). *Manažment kvality*. Nitra: SPU, 2010. ISBN 978-80-552-0490-1.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s.289 ISBN 80-247-0469-2.

odovzdávajú vlastníci rodinných podnikov svoju obchodnú a podnikateľskú múdrosť svojim deťom, majstri remeselníci vo svojich odboroch horlivo učia učňov a pracovníci si vymieňajú myšlienky a know-how o svojej práci.“ Znalostný manažment teda predstavuje efektívne prepojenie tých čo vedia, s tými čo vedieť potrebujú a transformáciu osobných znalostí na znalosti organizácie.<sup>11</sup>

### 3 Výskumný dizajn

Základom pre spracovanie predkladaného príspevku boli predovšetkým informácie získané z odborných a vedeckých publikácií v podobe monografií, vysokoškolských učebníc, odborných štúdií zameraných na oblasť manažmentu, príspevky publikované v odborných a vedeckých článkoch a v konferenčných zborníkoch. Pri spracovaní teoretických podkladov boli využité poznatky tak domácich, ako aj zahraničných autorov. Zber dát sa realizoval formou prieskumu na výskumnej vzorke 171 podnikov v rámci SR. Vzhľadom na komplexnosť dotazníka bolo potrebné do prieskumu zapojiť predovšetkým stredný a vyšší manažment podnikov so všeobecným prehľadom o fungovaní organizácie. Téma príspevku je súčasťou širšieho výskumu realizovaného v dizertačnej práci, kde boli do výskumu zaradené okrem tradičných tiež moderné manažérske nástroje, medzi ktoré patria *Outsourcing*, *Facility Management*, *Management by Competencies*, *360 Degree Feedback*, *Management by Wandering Around* a *Job Shadowing*.<sup>12</sup>

### 4 Výsledky výskumu a diskusia

Medzi tradičné manažérske nástroje, ktorých uplatňovanie v podnikoch na Slovensku bolo v rámci realizovaného výskumu sledované patria:

- Management by Objectives,
- Just-in-Time,
- Total Quality Management,
- Project Management,
- Coaching,
- Six Sigma, a
- Knowledge Management.

Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sa zisťovalo, či podniky uvedenú manažérsku metódu, techniku resp. nástroj vôbec poznajú a v prípade, že tento nástroj poznajú či ho vo svojom riadení využívajú. Respondenti tak mali možnosť odpovedať na tri základné otázky:

- uvedenú metódu nepoznáme,
- uvedenú metódu poznáme, ale v našej organizácii ju neuplatňujeme,
- uvedenú metódu využívame v jednotlivých oblastiach riadenia (pri plánovaní, pri organizovaní, atď.).

---

<sup>11</sup> TRUNEČEK, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

<sup>12</sup> NEMETH, F. (2017). *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Euboslav Szabo. Bratislava, 2017. 176 s.

**Tabuľka 1**

Tradičné manažérske nástroje v podnikoch na Slovensku

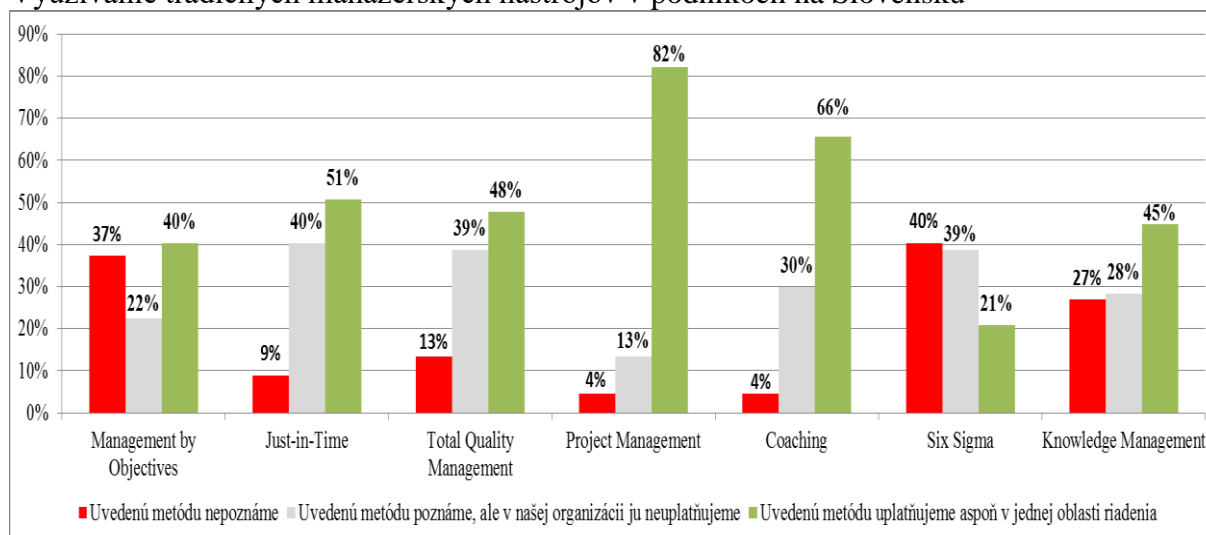
Mnažérsky nástroj	Uvedenú metódu nepoznáme	Uvedenú metódu poznáme, ale v našej organizácii ju neuplatňujeme	Uvedenú metódu uplatňujeme aspoň v jednej oblasti riadenia	Spolu
Management by Objectives	25	15	27	67
Just-in-Time	6	27	34	67
Total Quality Management	9	26	32	67
Project Management	3	9	55	67
Coaching	3	20	44	67
Six Sigma	27	26	14	67
Knowledge Management	18	19	30	67

Zdroj: vlastný výskum

Využívanie tradičných manažérskeho metód, techník a nástrojov medzi podnikateľskými subjektmi zaradenými do výskumnej vzorky popisuje v absolútnom vyjadrení Tabuľka č. 1. Využívanie týchto manažérskeho nástrojov medzi respondentmi nášho prieskumu v relatívnom vyjadrení zachytáva nasledujúci Graf 1.

**Graf 1**

Využívanie tradičných manažérskeho nástrojov v podnikoch na Slovensku



Zdroj: vlastný výskum

Z údajov v grafe vyplýva, že najviac využívanou manažérskou metódou medzi respondentmi zaradenými do výskumnej vzorky je projektové riadenie. Analogicky tejto skutočnosti najznámejším a najvyužívanejším tradičným manažérskeho nástrojom medzi respondentmi je *Project Management*. Tento nástroj vo svojom riadení využíva 82 %



respondentov. Zvyšných 13 % respondentov tento manažérsky nástroj pozná, ale vo svojom riadení nevyužíva. Iba 4 % respondentov tento manažérsky nástroj vôbec nepozná. Ďalším z tradičných manažérskych nástrojov, ktorý podniky na Slovensku vo svojom riadení využívajú vo významnej miere je *Coaching*. Tento nástroj využíva aspoň v jednej oblasti manažmentu 66 % respondentov. Ďalších 30 % respondentov tento manažérsky nástroj pozná, no vo svojom riadení ho nevyužíva. Rovnako ako v predchádzajúcom prípade aj *Coaching* nepozná 4 % respondentov. Zhruba rovnaké využitie v podnikovom riadení na Slovensku majú nástroje *Just-in-Time* a *Total Quality Management (TQM)*. *Just-in-Time* využíva 51 % respondentov a *TQM* 48 % respondentov. Podobné výsledky dosiahli tieto dva nástroje aj v prípade, kedy podniky tieto nástroje poznajú, avšak vo svojom riadení ich nevyužívajú. *Just-in-Time* pozná, ale nevyužíva 40 % respondentov a *TQM* 39 % respondentov. V prípade kedy podniky tieto manažérske nástroje vôbec nepoznajú sú výsledky o niečo rozdielne, keď *Just-in-Time* vôbec nepozná 9 % respondentov a *TQM* 13 % respondentov. Tradičným manažérskym nástrojom, ktorý podniky na Slovensku využívajú vo významnej miere je *Knowledge Management*. Tento nástroj uplatňuje aspoň v jednej oblasti manažmentu 45 % respondentov. *Knowledge Management* pozná, ale vo svojom riadení neuplatňuje 28 % respondentov. V prípade, kedy respondenti vôbec nepoznajú skúmaný manažérsky nástroj je na tom *Knowledge Management* značne horšie ako predchádzajúce manažérske nástroje, keď až 27 % respondentov tento nástroj vôbec nepozná. Medzi najhoršie hodnotené tradičné manažérske nástroje vzhľadom na ich uplatňovanie v riadení podnikov na Slovensku patria podľa výsledkov nášho prieskumu *Management by Objectives* a *Six Sigma*. Aj keď *Management by Objectives* uplatňuje vo svojom riadení celkom významná vzorka 40 % respondentov, takmer rovnaká vzorka 37 % respondentov tento manažérsky nástroj vôbec nepozná. Ďalších 22 % respondentov tento nástroj pozná, avšak vo svojom riadení ho neuplatňuje. Ešte horšie je na tom nástroj *Six Sigma*, ktorý vo svojom riadení uplatňuje iba 21 % respondentov. Ďalších 39 % respondentov *Six Sigma* síce pozná, ale vo svojom riadení ho neuplatňuje a rovných 40 % respondentov tento nástroj vôbec nepozná.

## 5 Záver

Modernými trendami v rámci príspevku je potrebné chápať moderné manažérske metódy, techniky a nástroje uplatňované v riadení podnikov v súčasnosti. V predkladanom príspevku sme skúmali frekvenciu uplatňovania tradičných manažérskych metód, techník a nástrojov v manažmente podnikov na Slovensku. Tu sme vychádzali z výskumného predpokladu, podľa ktorého podniky na Slovensku vzhľadom na frekvenciu uplatňovania manažérskych metód, techník a nástrojov častejšie uplatňujú „tradičné“ ako „moderné“ manažérske metódy, techniky a nástroje. Dotazníkový prieskum ukázal, že náš výskumný predpoklad bol správny a respondenti nášho prieskumu častejšie uplatňovali vo svojom riadení „tradičné“ ako „moderné“ manažérske metódy, techniky a nástroje. Respondenti taktiež vo väčšej miere poznajú „tradičné“ manažérske metódy, techniky a nástroje ako tie moderné.

Najviac využívanou manažérskou metódou medzi respondentmi zaradenými do výskumnej vzorky je projektové riadenie. Analogicky tejto skutočnosti najznámejším a najvyužívanejším tradičným manažérskym nástrojom medzi respondentmi je Project Management. Tento nástroj vo svojom riadení využíva 82 % respondentov. Ďalším z tradičných manažérskych nástrojov, ktorý podniky na Slovensku vo svojom riadení využívajú vo významnej miere je *Coaching*. Tento nástroj využíva aspoň v jednej oblasti manažmentu 66 % respondentov. Zhruba rovnaké využitie v podnikovom riadení na Slovensku majú nástroje *Just-in-Time* a *Total Quality Management (TQM)*. *Just-in-Time* využíva 51 % respondentov a *TQM* 48 % respondentov.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0109/17 v rozsahu 100 %.

### **Použitá literatúra (References)**

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s.289 ISBN 80-247-0469-2.

Čambalíková, A. (2017). *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Ľuboslav Szabo. Bratislava, 2017. 149 s.

Dědina, J. – Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 65 ISBN 80-247-1300-4.

Doležal, J. – Máchal, P. – Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

Drucker, F. P. (2007). *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 978-0-7506-8504-7.

Frehr, H. – Petruželka, Z. (1995). *Total quality management: zlepšení kvality podnikání: příručka vedoucích sil*. Brno: Unis, 1995. ISBN 3-446-17135-5.

Kapsdorferová, Z. (2010). *Manažment kvality*. Nitra: SPU, 2010. ISBN 978-80-552-0490-1.

Kavan, M. (2002). *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.

Marsina, Š. (2010). *Projekt ako nástroj implementácie podnikovej stratégie*. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-2895-5.

Nemeth, F. (2017). *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Ľuboslav Szabo. Bratislava, 2017. 176 s.

Rosinski, P. (2009). *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. s. 26 ISBN 978-80-7261-195-9.

Sujova, A. (2013). Business Process Performance Management – A Modern Approach to Corporate Performance Management. In *11th International Conference on Liberec Economic Forum: Proceedings Of The 11th International Conference On Liberec Economic Forum 2013*. Liberec: Technical university Liberec, Faculty of Economics, 2013. ISBN 978-80-7372-953-0, p. 542 – 550.

Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

Whitmore, J. (2009). *Koučování*. Praha: Management Press, 2009. s. 179 ISBN 978-80-7261-209-3.

## **Contact**

### **prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: luboslav.szabo@euba.sk

### **Ing. Andrea Čambalíková, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: andrea.cambalikova@euba.sk

## **Neformálna vnútropodniková komunikácia a sociálne siete** **Informal intracompany communication and social networks**

**Miroslava Szarková**

### **Abstract**

*The past years can be characterised by a massive rise of social networks within the company communication space. Their input has caused significant changes in formal, as well as informal company communication. Communication systems are gradually digitalized and considerable alter the intracompany communication space. The use of social networks contributes the most to the opening of informal communication space not only for employees and managers working in the company, but also to other parties interested in informal intracompany communication. However, the open digital communication space doesn't carry only benefits to employees and managers. The objective of this article is to contribute to the ongoing present discussions among experts focused on searching answers to whether it is and to what extent it is suitable to use social networks in informal intracompany communication.*

**JEL classification:** O33, M21

**Keywords:** informal communication, communication space, social networks

### **1 Úvod**

Rýchle zmeny na trhu práce, ktoré sú determinované turbulentným rozvojom informačno-komunikačných technológií, výrazne zmenili aj vnútropodnikové prostredie a to hlavne v oblasti využívania komunikačných nástrojov vo vnútropodnikovej komunikácii. Klasické komunikačné nástroje postupne začali nahrádzať moderné komunikačné nástroje založené na využívaní informačno – komunikačných technológií. Ich vývoj, najmä v poslednom desaťročí, prinútil podniky zmeniť vnútropodnikové komunikačné toky a prostredníctvom nich podstatne „otvoriť“ komunikačný priestor nielen na prenos informácií ale aj na ich vzájomné zdieľanie. V mnohých podnikoch tak vznikli vnútropodnikové komunikačné systémy, ktorých úlohou je umožniť rýchlo a efektívne prepojiť vnútropodnikové komunikačné kanály tak, aby boli informácie, potrebné na riešenie pracovných úloh dostupné v reálnom čase tak zamestnancom ako aj manažérom participujúcim na riešení daných pracovných úloh. Zároveň úlohou týchto komunikačných systémov, tvorených množstvom komunikačných kanálov, je komunikačne prepojiť jednotlivé stupne riadenia tak, aby sa zabezpečila vnútropodniková komunikačná homogenita vo vzťahu k riešeným pracovným úlohám. Pritom vnútropodniková komunikačná homogenita je vo všeobecnosti výsledkom zdieľania, tréningu a postupného zjednocovania názorov zamestnancov a manažérov na daný pracovný problém, hľadania a nájdenia spôsobov a možností jeho riešenia.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

V tomto procese významnú úlohu zohrávajú sociálne siete. Tie vytvárajú a následne poskytujú komunikačný priestor na zdieľanie, diskutovanie a zjednocovanie informácií a následne aj názorov a argumentov na postupy riešenia pracovných úloh. Tvorba komunikačného priestoru, hlavne otvoreného komunikačného priestoru prostredníctvom využitia sociálnych sietí môže zvýšiť konkurencieschopnosť podniku. Predpokladá však neustále investovať do technológií, ktoré sú na jednej strane schopné zabezpečiť takúto konektivitu (Stasiak-Betlejewska, Ulewicz, 2016,) a na druhej strane zabezpečiť ochranu nielen informácií a zdieľaného komunikačného priestoru ale aj identity osobnosti zamestnancov a manažérov, ktorí do takéhoto typu komunikácie vstupujú (Beláňová, 2015,

2017). Ak je splnená prvá a najmä druhá podmienka, t. j. ochrana tak otvoreného komunikačného priestoru ako aj komunikantov, ktorí do neho vstupujú a v ňom aktívne komunikujú, môže nastať medzi komunikantmi otvorená výmena informácií a ich vzájomné zdieľanie spolu so zdieľaním ich postojov, názorov, návrhov a argumentov, ktoré môžu významne posunúť riešenie pracovných úloh k stanovenému cieľu a zároveň môžu overiť vedomostnú úroveň a kreatívne nastavenie zamestnancov a manažérov hľadať nové, originálne postupy a riešenia pracovných úloh. Tým otvorený komunikačný priestor, ktorý kreujú sociálne siete, môže významne prispieť k identifikovaniu mentálneho potenciálu konkrétnych zamestnancov a manažérov a napomôcť tak personálnym manažérom ako aj vrcholovému manažmentu podniku účinne formovať intelektuálny kapitál podniku. Pritom intelektuálny kapitál podniku nie je statická entita. Pokiaľ postráda informácie, poznatky, vedomosti, skúsenosti ako aj pracovné zážitky a celkovo komunikáciu založenú na dôvere, začne stagnovať a postupne upadať. Súčasná podniková prax ukazuje, že otvorený komunikačný priestor je pre udržanie a napredovanie intelektuálneho kapitálu podniku jedným z najdôležitejších faktorov. Zároveň otvorený komunikačný priestor odкрýva vzdelávacie potreby a úroveň implementácie znalostného manažmentu v podniku, od ktorej závisí konkurencieschopnosť podniku na trhu. V podnikoch, v ktorom prevláda autoritatívne riadenie založené na prísnej formálnej komunikácii „zhora dolu“ bez spätnej väzby, t. j. príkazovej a sankčnej komunikácii manažéra so zamestnancami, väčšinou prostredníctvom klasických komunikačných nástrojov, len veľmi ťažko vznikne klasický otvorený vnútropodnikový komunikačný priestor, pre ktorý je charakteristická neformálna komunikácia tvárou v tvár. Jedným z faktorov, ktorý tvoria významnú prekážku v tomto procese je časová náročnosť, ktorú si komunikácia tvárou v tvár pri sprostredkovaní informácií a následnom zdieľaní vyžaduje. V porovnaní s odovzdávaním informácií a ich zdieľaním prostredníctvom sociálnych sietí, komunikácia využívajúca klasické komunikačné nástroje vyžaduje až 50 násobne vyššiu časovú dotáciu, pričom vykazuje nižšiu úroveň presnosti v prenose informácií, umožňuje ich následnú modifikáciu, limituje počet účastníkov komunikácie v danom čase, pričom možnými prekážkami môžu byť tiež neverbálne signály, ktoré sa v komunikačnom procese vyskytnú, čo v komunikácii prostredníctvom sociálnych sietí v podstate odpadá.

### 3 Výskumný dizajn a výsledky výskumu

Problematika spojená s využívaním sociálnych sietí v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii je už dlhodobejšie súčasťou širšieho skúmania využívania informačno komunikačných nástrojov a technológií vo formálnej ako aj v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii a s tvorbou otvoreného digitálneho komunikačného priestoru. V prvopočiatkoch sa autori venovali hľadaniu odpovedí na otázky využitia sociálnych sietí vo formálnej komunikácii, predovšetkým ich využitiu na transfer technológií a poznatkov potrebných na riešenie pracovných úloh. Riziká, ktoré prinášalo využívanie sociálnych sietí vo formálnej vnútropodnikovej komunikácii však prevýšili pozitíva, čo sa prejavilo dvoma spôsobmi jednak zavádzaním zložitých bezpečnostných systémov na ochranu informácií ako aj celého vnútropodnikového komunikačného priestoru a jednak určitým návratom k využívaniu klasických komunikačných nástrojov v oblasti formálnej vnútropodnikovej komunikácie. Využívaniu sociálnych sietí v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii sa pozornosť začala venovať až v poslednom období. Do značnej miery to súvisí s „oprášením“ myšlienok autorov behaviorálnej psychológie z konca minulého storočia, napríklad E. Maya, ktorí v neformálnych medziľudských vzťahoch a neformálnej komunikácii, ktoré vznikajú v pracovnom procese v podnikoch videli významný výrobný faktor.

V súvislosti s prienikom behaviorálnych myšlienok do súčasných koncepcií a modelov riadenia ľudských zdrojov a s nástupom nového myšlienkového prúdu formujúceho sa v procese novodobej vízie Priemyslu 0.4, sa v súčasnosti začala skúmať neformálna

vnútropodniková komunikácia, jej význam pre napĺňanie strategických cieľov podniku ako aj jej miesto a úlohy v každodennom živote podniku. Hlavné vízia Priemyslu 0.4 podstatne zmenila pohľad na význam neformálnej komunikácie v podnikoch. Okrem rizík a nevýhod, odkryla jej potenciál nielen pre každodennú prácu a riadenie prebiehajúcich procesov v podniku ale posilnila aj jej význam pre dosahovanie dlhodobých cieľov podniku.

Vychádzajúc z uvedeného na skúmanie využívania možností, ktoré poskytujú sociálne siete na zefektívnenie neformálnej vnútropodnikovej komunikácie boli náhodným výberom vybraté stredné podniky pôsobiace na Slovensku.

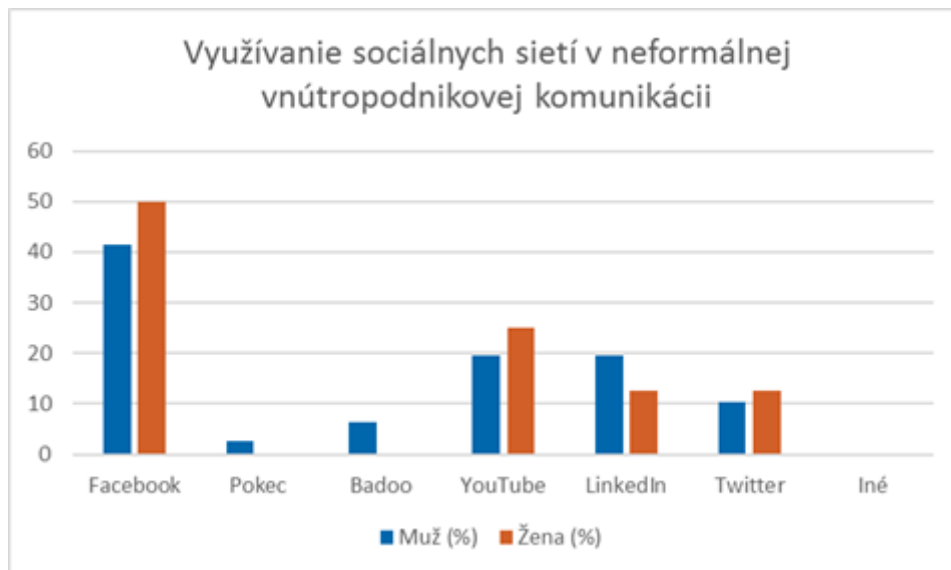
Hlavným cieľom prieskumu bolo zistiť, či a ktoré sociálne siete sú v stredných podnikoch pôsobiacich v SR používané na rozvoj a zefektívnenie vnútropodnikovej komunikácie radovými zamestnancami, hlavne jej neformálnej zložky, aké sú ich výhody, nevýhody a riziká. Vzorku respondentov tvorili radoví zamestnanci oslovených stredných podnikov pôsobiacich v SR. Celkovo bolo dotazníkom oslovených 300 radových zamestnancov, z každého zúčastneného podniku. Úplne vyplnených dotazníkov sa vrátilo 266, t. j. 88,7 %, z toho 144 dotazníkov vyplnili muži a 122 dotazníkov vyplnili ženy. Obidve skupiny respondentov pracovali v oslovenom podniku viac ako päť rokov a z hľadiska veku sa pohybovali v intervale 35 – 45 rokov. Do spracovania získaných údajov z prieskumu nebolo zaradených 34 dotazníkov t. j. 11,3 %, z dôvodu neúplného vyplnenia. Na zber údajov bola použitá dotazníková metóda so zabudovanou škálou možných odpovedí na 30 kombinovaných otázok, zameraných na zistenie vnímania a používania sociálnych sietí v neformálnom komunikačnom procese radovými zamestnancami. Distribúcia dotazníka a zber údajov boli realizované elektronicky. Na vyhodnotenie získaných údajov boli použité základné vedecké metódy, hlavne metóda deskriptívnej a metóda obsahovej analýzy, metódy syntézy, komparácie a klasifikácie. Na vyhodnotenie získaných údajov boli okrem základných štatistických metód použité tabuľkový kalkulátor Microsoft Excel a štatistický software IBM SPSS Statistics.

V prvom rade bolo predmetom prieskumu zistiť, či, ktoré a v ktorej forme vnútropodnikovej komunikácie používajú respondenti sociálne siete. Na okruh otázok zameraných na zistenie či respondenti používajú sociálne siete v podnikovej komunikácii odpovedalo 85 % respondentov kladne. V oblasti formálnej komunikácie respondenti ako aj respondentky využívali sociálne siete minimálne. Analýza získaných údajov ukázala, že sociálne siete vo formálnej komunikácii boli využívané minimálne a vo väčšine prípadov (96 %) len na sprostredkovanie jednosmerného toku informácií od nadriadených k podriadeným s absenciou spätnej väzby, t. j. aplikoval sa lineárny komunikačný model. Kým v oblasti formálnej vnútropodnikovej komunikácie respondenti sociálne siete využívali minimálne a sporadicky, v oblasti neformálnej vnútropodnikovej komunikácie sociálne siete využívali tak respondenti ako aj respondentky oveľa významnejšie. Analýza získaných údajov ukazuje, že tak respondenti (muži) ako aj respondentky (ženy) v oblasti neformálnej vnútropodnikovej komunikácie využili sociálne siete. Pritom v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii respondentky (ženy) použili sociálne siete až dvakrát viac ako respondenti (muži). Obsahová analýza neformálnej vnútropodnikovej komunikácie ukázala, že okrem pracovných problémov respondentky (ženy) riešili prostredníctvom použitia sociálnych sietí v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii aj súkromné problémy súvisiace s výkonom pracovnej pozície. 14 % respondentov, všetko ženy, uviedlo, že súkromné problémy, ktoré pravidelne alebo sporadicky riešia na sociálnych sieťach sú v podstate problémy, ktoré súvisia s výkonom práce, napríklad ide o chorobu rodinných príslušníkov, čerpanie náhradného voľna na opateru dieťaťa, úpravu pracovného času, dovolenky, rôzne výmeny, burzy a podobne. Najviac v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii respondenti využívali sociálnu sieť Facebook, z toho 41,56% mužov a 50,00% žien. Druhou sociálnou sieťou v poradí, ktorú využívali respondenti v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii bola sociálna sieť YouTube. Pričom túto sociálnu

sieť menej využívali muži 19,48% ako ženy 25,00%. Z hľadiska pohlavia bol opačný výsledok dosiahnutý vo využívaní sociálnej siete LinkedIn. Na neformálnu vnútropodnikovú komunikáciu využívalo sociálnu sieť LinkedIn 19,46% respondentov - mužov a len 12,50% respondentiek - žien. Až o polovicu menej respondentov – mužov 10,39% 12,50% respondentiek – žien v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii využívalo sociálnu sieť Twitter. Okrem uvedených v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii sporadicky respondenti využívali aj sociálne siete Badoo a Popec. Graficky sú výsledky prieskumu uvedené v grafe 1.

### Graf 1

Využívanie sociálnych sietí v neformálnej vnútropodnikovej komunikácii

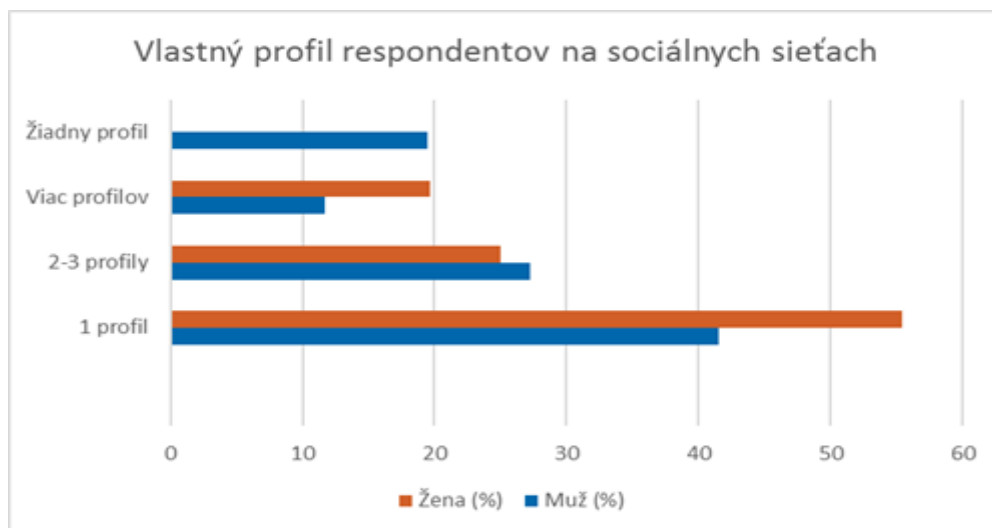


Zdroj: vlastné spracovanie

V súvislosti s uvedeným bolo zisťované aj to, či respondenti majú na sociálnych sieťach vytvorený vlastný profil. Získané údaje znázorňuje graf 2.

### Graf 2

Vlastný profil respondentov na sociálnych sieťach



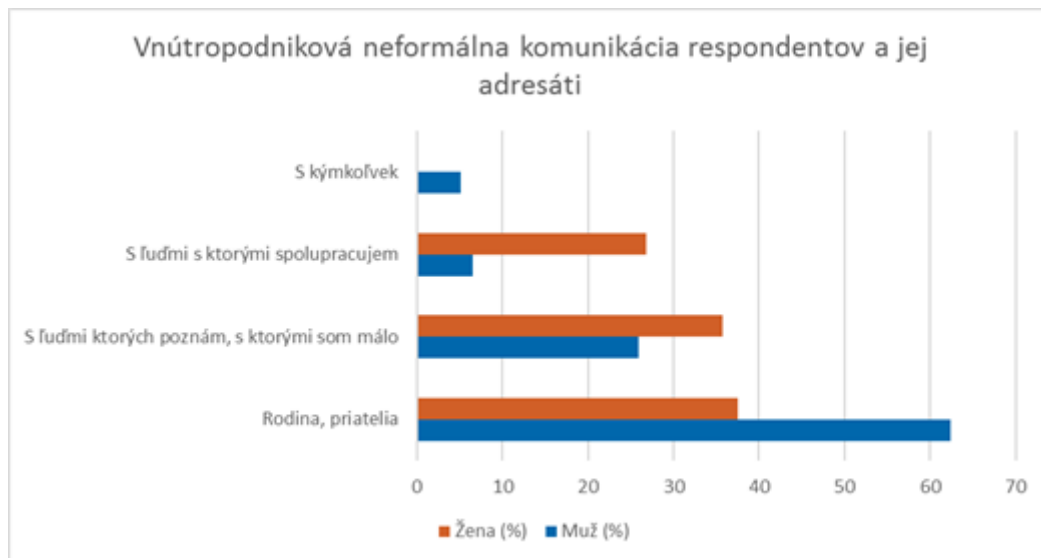
Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa zistení jeden profil má 41,56% mužov a 55,36% žien. 2-3 profily uvádza 27,28% mužov a 25,00% žien, viac profilov uvádza 11,68% mužov a 19,64% žien. Žiadny profil na sociálnych sieťach nemá vytvorený 19,48% respondentov (mužov).

Ďalej sme skúmali obsah vnútropodnikovej neformálnej komunikácie ako aj adresátov, ktorým bola určená. Získané údaje uvádza graf 3.

### Graf 3

Adresáti neformálnej komunikácie respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Získané údaje v prieskume ukázali, že respondenti najviac využívajú sociálne siete na neformálnu komunikáciu o pracovných problémoch vyskytujúcich sa všeobecne v pracovnom procese s rodinou a priateľmi, čo je u mužov 62,34% a u žien 37,50%. Ide väčšinou o zdieľanie názorov na riešenie pracovných problémov, ktoré nie sú bezprostredne situované do prostredia podniku, v ktorom respondent pracuje, ale vyskytli sa v iných podnikoch. Obsahová analýza neformálnej komunikácie respondentov ukázala, že ide skôr o získavanie sekundárnych informácií o možnostiach riešenia rôznych pracovných problémov, resp. o „určitú predprípravu“ na možné vzniknuté problémy v podniku, v ktorom pracujú. S ľuďmi ktorých poznajú a málo sa s nimi stretávajú neformálne komunikuje 25,98% mužov a 35,71% žien. S ľuďmi s ktorými spolupracujú neformálne komunikuje 6,49% mužov a 26,79% žien a s kýmkoľvek neformálne komunikuje len 5,19% mužov. Na neformálnu vnútropodnikovú komunikáciu, v ktorej adresátom by bol priamy nadriadený, alebo kolega, sociálne siete využíva mizivé percento respondentov (0,005%).

## 4 Diskusia a záver

Využitie sociálnych sietí na tvorbu komunikačného priestoru na neformálnu vnútropodnikovú komunikáciu má oproti komunikácii využívajúcej klasické komunikačné nástroje i napriek mnohým rizikám a niekoľkým nevýhodám, nesporné výhody. Umožňuje zachovať anonymitu komunikantov, umožňuje im ľubovoľne a dobrovoľne vstupovať do komunikačného priestoru, zaručuje im určitý stupeň ochrany a bezpečnosti zdieľaných informácií a v zásade chráni ich mentálny potenciál, nakoľko v pamäti fixuje informácie o reálnom prostredí, jeho stave a procesoch v ňom prebiehajúcich, zaznamenáva dáta, údaje, poznatky a fakty, z ktorých môže každý komunikant ľubovoľne vyberať. Komunikačný priestor tvorený sociálnymi sieťami poskytuje časovo neobmedzenú dátovú základňu- usporiadaný súhrn dát a ukladá dáta na počítačových médiách – databázu, ktorá tvorí dátovú základňu banky



dát ako systém integrácie súborov dát z určitej oblasti podniku. Dáta zobrazujú realitu na úrovni detailov a rýchlo sa menia, čím dynamizujú komunikačný proces v komunikačnom priestore tvorenom sociálnymi sieťami smerom k tvorbe vyššieho stupňa abstrakcie - vedomostí. Vedomosti, vzniknuté v komunikačnom priestore tvorenom sociálnymi sieťami, predstavujú zovšeobecnené poznanie určitej časti reality a sú oproti dátam pomerne stálejšie. Väčšinou sú účastníkmi komunikačného priestoru zdieľané ako určité fixné entity. Na tento moment upozorňujú viacerí autori napríklad S. Hauptmann, T. Steger, 2013, M. Szarková, N. Matkovčíková, B. Beláňová, 2019 a ďalší, ktorí sa zaoberajú skúmaním vzniku a kreovania otvoreného podnikového komunikačného priestoru prostredníctvom sociálnych sietí .

### **Poznámka o riešenom projekte (Acknowledgement)**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0309/18 – Sociálne siete v riadení ľudských zdrojov.

### **Použitá literatúra (References)**

Beláňová, B. (2015). Vybrané ochranné nástroje informačného systému. In. *Manažment informačnej bezpečnosti v malých a stredných podnikoch*. Zborník vedeckých ští (elektronický zdroj) Bratislava: EKONÓM, 2015, ISBN 978-80-225-4183-1, s. 2-11 CD-ROM. VEGA 1/0336/14.

Beláňová, B. (2017). Faktory determinujúce výber vzťahového modelu informačnej bezpečnosti. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - 2017* [online], p. 30-41. EKONÓM publishing, Bratislava.

Clyde, M. J. (1969). *Social Networks in Urban Settings*. Mancheste : Manchester University Press. 333 s.

Hauptmann, S. Steger, T. (2013). A brave new(digital) world? Effects of In-house Social Media on HRM. *German Journal of Human Resource Management* Iss. 27 N 1 pp. 26- 45. ISSN 0179-6437.

Matkovčíková, N. (2018). *Komunikácia podniku prostredníctvom sociálnych sietí za účelom budovania značky zamestnávateľa*. Konferenčný zborník vedeckých prác „ Sociálne médiá v oblasti riadenia ľudských zdrojov“. Uherské Hradište: Akadémie krízového riadenia a managementu, s.r.o., Uherské Hradište, 2018, s.118-126. ISBN 978-80-906993-0-4.

Stasiak-Betlejewska, R., Ulewicz, R. (2016). *The Effectiveness of Selected Machinery and Equipment in the Woodworking Joiner*. International Conference on the Path Forward for Wood Products: A Global Perspective, Location: Baton Rouge, LA Date: OCT 05-08, 2016. pp. 149-156.

Szarková, M., Beláňová B., Matkovčíková N. (2018). *Komunikácia v malých a stredných podnikoch SR*. České Budejovice: Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií, z.u. ISBN 978-80-7556-036-0.

Szarková M. (2019). Changes in the international communication environment of small and medium-sized enterprises in the SR. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie Sociálne médiá v*

*oblasti řízení lidských zdrojů. Akademie krizového řízení a managementu s. r. o. Uherské Hradiště* ISBN 978-80-906993-2-8

Szarková, M., Matkovčíková, N., Beláňová, B. (2019). *The Place and Role of Social networks in personnel marketing*. České Budejovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.u. ISBN 978-80-7556-045-2.

## **Contact**

### **Miroslava Szarková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: szarkova@euba.sk

## Vývoj vybraných sektorov kreatívneho priemyslu v európskych krajinách Development of selected sector of the creative industry in European countries

Slavka Šagátová

### **Abstract**

*The creative industry is considered to be a highly sustainable industry, given that it mainly uses human capital and creativity. This industry represents a sector of the economy using individual creativity, skills, and talent in its production. Considering its definition, it includes a number of activities and types of businesses. This sector is generally said to be a sector with the potential to generate wealth and yields of an economic nature. That is why this article will try to identify the most important industries of the creative industry in terms of their abundance and volume of revenues in European countries.*

**JEL classification:** Z10

**Keywords:** Creative industry, creative industry revenues

### **1 Úvod**

Pod kreatívnym priemyslom možno vnímať priemysel, ktorý má pôvod v individuálnej kreativite, schopnosti a talente, teda faktoroch, ktoré majú potenciál vytvárať bohatstvo. (Creative Industries Mapping Document, 2001, s. 5) Podľa Cavesa (2000) sa kreatívny priemysel zameriava na produkciu tovarov a služieb, ktoré sú spájané s kultúrnou umeleckou alebo prirodzene zábavnou hodnotou. Niektoré zdroje (napríklad EUROSTAT, 2019) produkciu kreatívnych produktov zahŕňajú do konceptu kultúrneho priemyslu. Niektorí autori (O'Connor, 2000) a inštitúcie (UNESKO) zastávajú názor, že najširším pojmom je kreatívna ekonomika, ktorá zahŕňa sektory kultúrneho a kreatívneho priemyslu. Kloudová upozorňuje na skutočnosť, že nie každý kultúrny priemysel musí byť zároveň kreatívnym priemyslom a naopak, aj keď sú oba koncepty súčasťou kreatívnej ekonomiky. (2010, s.34) Podľa Howkinsa (2001, s. 8) kreatívna ekonomika zahŕňa produkty a služby, ktoré vychádzajú z kreativity a majú ekonomickú hodnotu. Upozorňuje aj na skutočnosť, že kreatívna ekonomika je založená na štyroch oblastiach: autorské práva, patenty, ochranné známky a dizajn. (Howkinsa 2001 s. XIII) Do kreatívnej ekonomiky tak možno zaradiť aj produkty vo forme vedeckých, výskumných, umeleckých a iných aktivít spadajúcich pod ochranu práv duševného vlastníctva. Florida (2002) hovorí o kreatívnom priemysle ako hospodárskych odvetviach, ktoré sú založené na zdrojoch ako sú ľudia, ich individuálna kreativita, schopnosti a talent. O kreatívnom priemysle možno tiež povedať, že vzniká na rozhraní inovácií a kultúry, v mieste kde sa prekrývajú (Hautamäki, 2010, s.16). Uvedené prístupy tak pod pojem kreatívneho priemyslu, zahŕňajú všetky oblasti od hudby a výtvarného umenia, až po výrobu reklamy a softvéru. Kvantitatívny význam kreatívneho priemyslu spočíva v jeho príspevku k tvorbe pracovných miest a generovaniu príjmov. (EY, 2015) Kreatívny priemysel je považovaný za vysoko trvalo udržateľný, vzhľadom na to, že využíva predovšetkým ľudský kapitál a kreativitu.

Článok sa zameriava na preskúmanie podnikov kreatívneho priemyslu podľa jednotlivých sektorov, s cieľom identifikovať najväčšie sektory a analyzovať ich pozíciu v rámci jednotlivých európskych krajín. Pre výskum budú použité údaje z databázy EUROSTAT (z roku 2019), ktorá ponúka prehľad o 18 sektoroch kultúrneho priemyslu. Z nášho pohľadu možno tieto sektory zaradiť do kreatívneho priemyslu (s väčšou alebo menšou mierou kreativity). Preskúmané budú údaje za 33 európskych krajín. Prieskum uskutočníme v dvoch

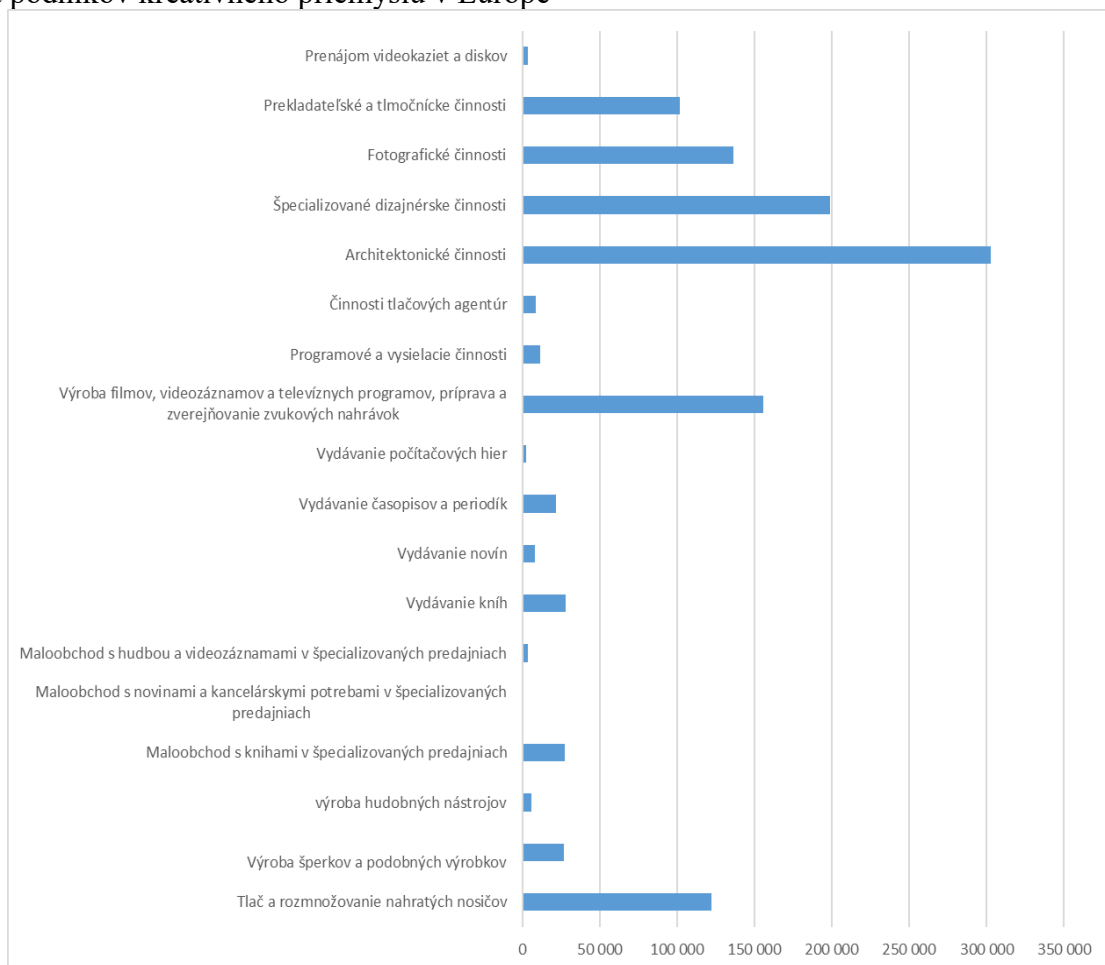
posledných sledovaných obdobiach v databáze EUROSTAT za roky 2015 a 2016. Na základe analýzy údajov identifikujeme najvýznamnejšie sektory z hľadiska počtu a obratu (tržieb) podnikov a poukážeme na ich vývoj v rámci preskúmaných krajín.

## 2 Podniky kreatívneho priemyslu v európskych krajinách

Počet podnikov kreatívneho priemyslu v jednotlivých krajinách Európy neustále rastie. Priemerný rast v krajinách EÚ28 dosahuje hodnotu takmer 4 %. Aj keď celková početnosť podnikov môže vykazovať vyšší nárast v dôsledku pridávania nových krajín do štatistík. Podiel týchto podnikov na všetkých podnikoch v ich hospodárstve tvorilo v priemere takmer 5 %. Najväčší počet pritom dosahuje sektor Architektonické činnosti, ktorých podiel na všetkých podnikoch v hospodárstve sledovaných krajín tvoril 1,21%. Na druhom mieste sa umiestil sektor Špecializované dizajnérske aktivity s 0,8 % podielom a 0,5% podiel na všetkých podnikoch v hospodárstve sledovaných krajín dosiahli ešte sektory Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok (0,62%), Fotografické činnosti (0,55%), Tlač a rozmnožovanie nahratých nosičov (0,49 %) a Prekladateľstvo (0,41 %). Podiel okolo 0,1 % dosiahli sektory: Vydávanie a predaj kníh (0,11%), Publikovanie kníh (0,11) a Publikovanie časopisov a periodík (0,9 %). Ostatné sektory dosiahli podiel od 0,01% do 0,05%.

### Obrázok 1

Počet podnikov kreatívneho priemyslu v Európe



Zdroj: spracované podľa EUROSTAT (2019 a)

Najviac podnikov v oblasti kreatívneho priemyslu v skúmaných krajinách bolo v sektore Architektonické činnosti. V krajinách EÚ 28 bolo 311 816 takýchto podnikov. Tento sektor

dosahuje viac ako 1 % podiel na celkovom počte podnikov v hospodárstve u 52 % sledovaných krajín. Najviac týchto podnikov je pritom v Taliansku 61 932 podnikov, Španielsku 45 662 podnikov, Nemecku 38 740 podnikov a Francúzku 33 223 podnikov. Rast počtu týchto podnikov v roku 2016 bol zaznamenaný u väčšiny krajín a v priemere dosiahol hodnotu 3 %. Najväčší vzostup zaznamenalo Španielsko s nárastom o 4 510 podnikov (10%), za ním nasleduje Veľká Británia s prírastkom 1 248 podnikov (8 %) a Poľsko s nárastom o 106 podnikov (5%). Najvýraznejší percentuálny nárast pritom dosiahlo Slovensko, kde počet týchto podnikov vzrástol o 25 % (z 2 547 na 3 409 podnikov). Najväčší pokles dosiahol tento sektor v Nemecku, kde počet podnikov klesol o 1 526 subjektov (4%).

Špecializované dizajnérske činnosti predstavujú druhý najpočetnejší sektor kreatívneho priemyslu. V roku 2016 bolo v rámci krajín EÚ28 192 446 takýchto podnikov čo predstavuje 0,8 % podiel na všetkých podnikoch ich hospodárstva. Tento sektor dosahuje podiel na celkovom počte podnikov nad 1 % u 27 % krajín. Najviac týchto podnikov je v Taliansku 30 828, nasleduje Francúzsko s počtom 27 689 podnikov a Nemecko s 26 307 podnikmi. Rast počtu podnikov tohto sektora v roku 2016 zaznamenali takmer všetky analyzované krajiny (s výnimkou 3), pričom výška tohto rastu bola v EÚ28 na úrovni 7 %. Najväčší nárast zaznamenalo Holandsko, kde počet podnikov vzrástol o 4 023 subjektov (17%), významný rast dosiahli aj Francúzsko s prírastkom o 1 695 podnikov (6%) a Taliansko s nárastom o 1 627 podnikov (5%). Najvýznamnejší percentuálny nárast dosiahlo Maďarsko, kde počet podnikov tohto sektora v roku 2016 vzrástol o 19 % (z 2030 na 2510 podnikov). Najväčší pokles zaznamenalo Fínsko s poklesom počtu podnikov o 42 subjektov (2%).

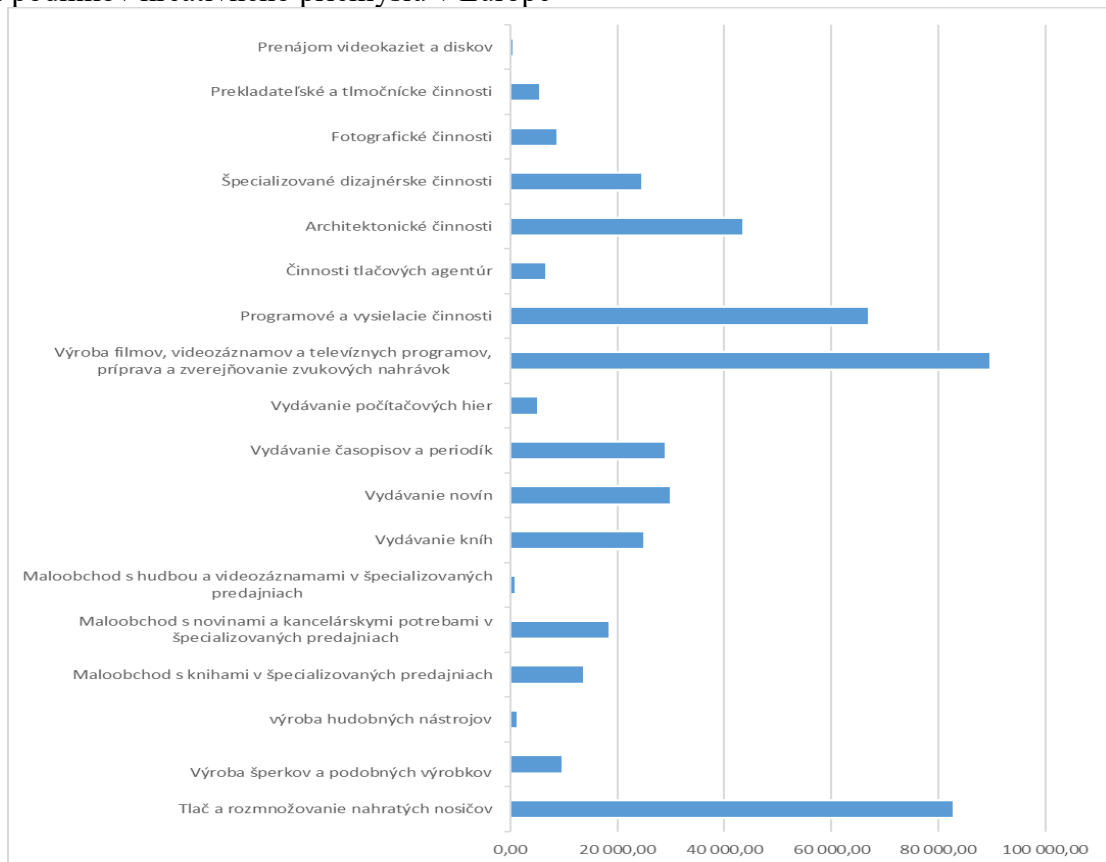
Tretím najrozšírenejším sektorom kreatívneho priemyslu je Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok. V roku 2016 bolo v krajinách EÚ28 v tomto sektore 150 410 podnikov, ktoré tvorili 0,6 % podiel zo všetkých podnikov skúmaných krajín. Počet podnikov tohto sektora prekročil hranicu 1 % podielu na počte všetkých podnikov v 19 % sledovaných krajín. Najpočetnejší je tento sektor vo Veľkej Británii 25 934 podnikov, potom vo Francúzsku 25 260 podnikov a Holandsku 16 861 podnikov. Jeho rast v sledovaných krajinách Európy bol v roku 2016 na úrovni 6 %, pričom rastový trend vývoja možno pozorovať u väčšiny analyzovaných krajín. Najväčší nárast v počte podnikov pritom dosiahla Veľká Británia, kde počet podnikov tohto sektora vzrástol o 1 712 subjektov (7%). Významný bol tiež rast počtu podnikov vo Francúzku o 1 567 podnikov (6%) a v Holandsku o 1 199 podnikov (7%). Za skokana roka 2016 možno považovať Litvu s 26 % nárastom počtu podnikom (z 845 na 1 135 podnikov). Najväčší pokles dosiahlo Nemecko, kde počet podnikov poklesol o 602 (6%).

### **3 Najvýznamnejšie sektory európskeho kreatívneho priemyslu z pohľadu obratu**

Obrat v kreatívnom priemysle bol v roku 2016 vo výške 465 695,3 mil. €. Jeho vývoj medzi rokmi 2015 a 2016 však zaznamenal pokles o 1,7 % . Podiel toto obratu na celom obrate v hospodárstve sledovaných krajín tvoril 1,6 %. Najväčší obrat pritom dosiahol sektor Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok jeho podiel na celkovom obrate dosahuje hodnotu 0,3%. Druhý najväčší podiel na celkovom obrate v hospodárstve majú podniky sektora Tlač a rozmnožovanie nahratých nosičov ich podiel na celkovom obrate je 0,28 %, za nimi nasledujú podniky sektora Programové a vysielacie činnosti s podielom na celkových tržbách 0,2 % a Architektonické činnosti s podielom 0,15 %. 0,1%-tný podiel majú podniky sektorov Vydávanie novín a Vydávanie časopisov a periodík. Ostatné podniky dosiahli podiel na celkovom obrate len vo výške 0,003 % - 0,08 %.

## Obrázok 2

### Obrat podnikov kreatívneho priemyslu v Európe



Zdroj: spracované podľa EUROSTAT (2019 b)

Najvyšší podiel obratu na celkovom obrate v hospodárstve skúmaných krajín zaznamenali podniky v sektore Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok, tento obrat dosahoval v roku 2016 v EÚ28 87 000 mil. €. Ich vývoj v 2016 zaznamenal takmer vo všetkých krajinách rast. Celkovo sa tento obrat zvýšili takmer o 9 %. Najväčší obrat dosiahli krajiny Veľká Británia 31 368,8 mil €, Francúzsko 13 226,7 mil € a Nemecko 12 345,7 mil €. Najväčší nárast je možné pozorovať práve vo Veľkej Británii o 2 188,7 mil. € (8%), potom v Holandsku, kde nárast obratu predstavoval 1 981,3 mil. € (73%) a Nemecku prírastok o 968,9 mil. € (9%). Najvyšší percentuálny nárast teda dosiahlo Holandsko o 73 % (z 2 718,2 mil. € na 4 699,5 mil. €). Najvyšší pokles o 367 mil. € (52 %) možno pozorovať v Írsku.

Druhý najvyšší obrat v roku 2016, v krajinách EÚ28 v objeme 81 706,3 mil. € vyprodukovali podniky sektora Tlač a rozmnožovanie nahratých nosičov. (Pri týchto podnikoch je potrebné podotknúť, že miera v nich využívanej kreativity je otáznava.) Vývoj obratu týchto podnikov však v roku 2016 poklesol o 2 %, pričom pokles zaznamenala takmer polovica analyzovaných krajín. Najvyšší obrat dosiahlo tento sektor v Nemecku 19 170,1 mil. €, Veľkej Británii 12 918,3 mil. € a Taliansku 10 729,6 mil. €. Najväčší rast zaznamenal obrat podnikov v Nemecku o 976,4 mil. € (5 %), Taliansku o 640,4 mil. € (6 %) a Rakúsku 27,4 mil. € (1 %). Najvyšší 15 %-tný prírastok obratu dosiahol Island (z 92,6 mil. € na 106,9 mil. €). Najvyšší pokles obratu v tomto sektore zaznamenala Veľká Británia o 2 144,9 mil. € (14%).

Tretí najvyšší obrat v roku 2016 v EÚ28 v objeme 66 947,2 mil. € dosiahli podniky sektora Programové a vysielacie činnosti. Medziročne sa však obrat týchto podnikov vyvíjal negatívne a vykazoval pokles o 4%, pričom klesajúci trend zaznamenala takmer polovica skúmaných

krajín. Najvyšší obrat dosiahla Veľká Británia 18 261,5 mil. €, Francúzsko 11 939,8 mil. € a Nemecko 10 873,5 mil. €. Najväčší nárast obratu nastal v Nemecku o 1 459,4 mil. € (16%), Španielsku o 944,4 mil. € (21%) a Fínsku o 43,8 mil. € (8%). Najväčší percentuálny nárast možno pripísať práve Španielsku. Najväčší pokles zaznamenalo Taliansko, kde obrat poklesol o 2 028,3 mil. € (24%).

#### 4 Záver

Napriek rastu počtu podnikov v kreatívnom priemysle možno v oblasti jeho obratu pozorovať mierny pokles, čo naznačuje znižovanie výkonnosti podnikov v tomto odvetví. Z hľadiska počtu podnikov možno za najrozšírenejšie považovať podniky zamerané na Architektonické služby, ktoré sa však z pohľadu obratu umiestnili až na 4. mieste. Najvyšší obrat dosahujú podniky v oblasti Výroby filmov, videozáznamov a televíznych programov, prípravy a zverejňovania zvukových nahrávok, ktoré možno vzhľadom na ich významný počet a neustály rast výkonov považovať za najperspektívnejšie sa vyvíjajúci sektor kreatívneho priemyslu. Z hľadiska regionálneho rozloženia sa najpočetnejšie sektory kreatívneho priemyslu sa nachádzajú najmä v Taliansku a Nemecku, podniky dosahujúce najvyšší obrat sú predovšetkým vo Veľkej Británii a Nemecku. Nemecko tak možno považovať za krajinu s veľkým potenciálom v oblasti kreatívneho priemyslu. Skutočnosť, že rast početnosti podnikov a tržieb sa neodohráva v rovnakých sektoroch naznačuje, že kreatívne podnikanie je realizované skôr vo väčšom množstve podnikov generujúcich menší objem tržieb. Tento jav podporuje aj fakt, že napriek rastúcemu počtu podnikov v kreatívnom priemysle ich obrat klesá.

#### Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0340/19 „Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu“ v rozsahu 100%.

#### Použitá literatúra

*Creative Industries Mapping Documents 2001*, (2001).  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf) [accessed 02.02.2012].

Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Cambridge: Harvard University Press, 2000, str. 13. ISBN 0-674-00164-8.

EUROSTAT (2019 a). *Number and average size of enterprises in the cultural sectors by NACE Rev. 2 activity [cult\_ent\_num]* Last update: 21-05-2019  
[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=cult\\_ent\\_num&lang](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=cult_ent_num&lang) [accessed 10.11.2019]

EUROSTAT (2019 b). *Value added and turnover of enterprises in the cultural sectors by NACE Rev. 2 activity [cult\_ent\_val]*, Last update: 18-09-2019  
<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [citované 15.11.2019]

EY (2015). *Cultural times. The first global map of cultural and creative industrie*. 2015. 120 p.  
[https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural\\_times.\\_the\\_first\\_global\\_map\\_of\\_cultural\\_and\\_creative\\_industries.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times._the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf) [accessed 14.3.2019]

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. New York: Basic Books, 2002. ISBN 978-0-455-02993-8

Hautamäki, A. (2010). *Creative economy and culture at the heart of innovation policy*. In Ministry of Education Finland (Ed.), *Creative economy and culture in the Innovation policy*. Helsinki: 2010. pp. 6 - 25 ISBN 978-952-485-870-0 [https://issuu.com/tillt/docs/creative\\_economy\\_and\\_culture\\_in\\_the\\_innovation\\_pol](https://issuu.com/tillt/docs/creative_economy_and_culture_in_the_innovation_pol) [accessed 14.3.2019]

Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How people Make Money from Ideas*. London: Penguin Books, 2001. ISBN 9780141977034

Kloudová, J. (2010). *Kreativní ekonomika: Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3608-2

Majdúchová, H. (2019). Definition of the essence of Creative and Cultural Industries and Its Position in the Economy of the EU Countries. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019 : zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2019, Ráztočno Handlová, Slovensko*. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-4618-8, s. 304-311. [https://fpm.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2019.pdf](https://fpm.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2019.pdf), [accessed 20.9.2019]

O'Connor, J. (2000). *The definition of the „Cultural Industries“*. A version of this paper was published in *The European Journal of Arts Education*, Vol. 2 No. 3, February 2000. pp. 15-27, ISSN 1464-6986 <https://eprints.qut.edu.au/43877/2/43877.pdf>, [accessed 20.3.2019]

Rybárová, D. – Ďurinová, I. (2019). The Importance of the Creative Industry for Sustainable Consumption and Production. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2019 : zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2019, Ráztočno Handlová, Slovensko*. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-4618-8, s. 382-391, [https://fpm.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2019.pdf](https://fpm.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/Zborniky-APPS/2019.pdf), [accessed 20.9.2019]

UNESKO (2012). *Measuring the economic contribution of cultural industries*. Quebec: UNESCO Institute for Statistics, 2012. 111p. ISBN 978-92-9189-118-4 <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000218251>, [accessed 12.2.2019]

## Contact

### **Ing. Slavka Šagátová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [slavka.sagatova@euba.sk](mailto:slavka.sagatova@euba.sk)



## **Project Management and Creative Industry**

**Natália Tarišková**

### **Abstract**

*The economy is a dynamic system of which the creative and cultural industries are an integral part. In order to make their activities more efficient, it is necessary to implement measures in Slovakia to improve the overall business environment, but also to take into account the specificities of cultural and creative industries. One of the priorities of support policies in the coming years will be to create conditions for the development and commercial exploitation of the results of creative activities and to increase the contribution of the creative industry to GDP. Given the uniqueness of the environment, support will be needed through a series of tailor-made pilot projects to test support mechanisms and tools. In addition to legislative changes, it pays attention to promoting international cooperation and also to improving access to finance.*

**JEL classification:** M 10, Z 11, O 22

**Keywords:** Project Management, Creative Industry, Sources of Funding

### **1 Introduction**

The creative industry represents a highly perspective segment of the economy for a country with a lack of raw material inputs, which creates economic value on the basis of individual creative input or artistic talent, i.e. at a higher level of added value of labor and knowledge.

The notion of creative industry was shaped at the turn of the century. It was created by the discovery that creative industries have a surprisingly large share of European GDP. Estimates refer to more than five million jobs and a share of 2.6 to 4.5% of GDP.

Even before continental Europe, the term 'creative industries' has become established in the United States and the United Kingdom, where the first specialized public policies come from. Previously, under the motto 'united in diversity', the European Union has supported cultural activities.

It is a sector based on the exploitation of intellectual property, which can include areas of creative activity such as architecture, design, film, music, as well as computer games and advertising. The creative industry encompasses the entire exploitation chain, ranging from creating the conditions for creative activity, through production to the restoration (re-design) of its results.

The importance of this sector's potential is that space in the areas of creative activities and innovation strongly supports the opportunities for developing their own businesses, and hence the way in which they support young people's engagement mechanisms.

### **2 Creative Industry in Europe and Slovakia**

The current Creative Europe program builds on the MEDIA framework programs. The first so-called program appeared in 1991. According to established tradition in the EU, it developed as a seven-year-old.

In 2014, the seven-year-old was renamed Creative Europe and integrated the Culture, MEDIA and MEDIA Mundus programs. It was a practical expression of the term 'creative industry', which entails multidisciplinary and hence the pursuit of the synergy effect of European programs.

At present, this is the responsibility of the EU Commissioner for Education, Culture, Youth and Sport. The program aims to promote national and regional cultural diversity and to contribute to economic growth, job creation and innovation. The meaning is not just purely economic. Individual industries enhance the overall creativity of society, promote a unique urban identity and improve quality of life.

The total budget for the seven-year program is EUR 1.46 billion, an increase of 9%. It is expected to support 250,000 artists and professionals, thousands of cinemas and film festivals, and translation of over 4,500 books.

Creative Europe is not geographically limited to the territory of the EU. In 2015, Ukraine and Macedonia also joined the program. Norway, Iceland, Albania and Bosnia and Herzegovina have already participated in its activities.

To learn more about Creative Europe there is the Desk in each Member State. In Slovakia, this office is an organizational unit of the Slovak Film Institute and is based in Bratislava.

## 2.1 Milestones

**Table 1**

Milestones of creative industry development

December, 19, 1954	The Council of Europe has approved the European Convention on Culture
December 21, 1991	Adoption of the first MEDIA I program, known as MEDIA 95
January 16, 1992	European Convention for the Protection of the Archaeological Heritage
February 7, 1992	The signature of the EU Treaty defines the objectives of the emerging EU also in the field of culture
2007 – 2013	MEDIA (budget € 755 million) and Culture (€ 400 million)
November 19, 2013	The approval of the Creative Europe program in the European Parliament

Source: own processing, 2019

In December 2014, the moment of the presentation of the Draft Strategy of Creative Industry Development in Slovakia is presented.

## 2.2 European programs and projects

Several popular transnational projects are financed from European money. The European Cultural Heritage Days have been held since 1985. Since 1999, they have been a joint initiative of the European Commission and the Council of Europe.

The European Cultural Heritage Days took place in Slovakia for the first time in 1993. The September event, allows visitors to see places they normally cannot reach. Special events are usually organized in museums, galleries and cultural monuments.

Another example of promotional projects is the EU awards in the creative industries. The European Union Literary Prize for Literature has been presented since 2009. Writers can win regardless of the language of the publication and the nationality of the author. In addition, the victory supports the chance that the works will be translated into other European languages.

The Mies van der Rohe Award has been awarded for contemporary architecture every 2 years since 1988. In addition, the Young Talent Architecture Award (YTAA) is also awarded. However, these actions are just one of many that the European Union has directly established or financially supports.

The Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA) has been operational since 2006 and is accountable, inter alia, to the European Commission's Directorate-General for Education and Culture (EAC). It covers most of the management aspects of programs, including the preparation of calls for proposals, project selection and signing of project contracts, financial management, project monitoring. The Creative Europe project is one of several that EACEA manages in this way. It also includes Erasmus + and the Europe for Citizens program.

### ***2.3 Specifics of cultural and creative sectors***

In February 2015, the European Network of Experts on Culture (EENC) stated that Culture and Creative Sectors (CCSs) were better able to withstand external economic impacts during the crisis.

The experts carried out a study based on publicly available Eurostat data. Creative industries attract more young people and women, and their interconnection with information technology has supported their good results.

The intersection of information technology, creativity, design and digital media has surpassed all other research areas and has attracted young professionals who prefer a less formal work environment. They are most often employed in small and medium-sized enterprises or as self-employed persons.

### ***2.4 European Capital of Culture***

In 1985, on the initiative of the Greek Minister of Culture Melina Mercouri and her French counterpart Jack Lang, the European Capital of Culture project, at that time under the name of the European Capital of Culture.

The event, which was to draw attention to cultural diversity in Europe, expanded to nine cities in 2000. Since then, there are usually two cities. The countries in which the capitals of culture will be selected are set in advance. Now we know that the title will return to Slovakia in 2026.

The Commission assessed the success of its project in 2004. A Palmer / Rae Associates report states that the public interest will always be most exciting for the opening ceremony. In many cases, it is not advisable to meet the longer-term goals also because political motivation enters them. Nevertheless, the report recognizes the European Capitals program (ECOC) as a "powerful tool" for cultural development and a catalyst for urban change.

About 500 projects and individual events are included under the ECOC. Great emphasis is placed on innovative and contemporary art. Among the activities are prominent positions of theater performances, visual arts, music and open-air events.

In 2013, Košice was the European Capital of Culture for the year.

### ***2.5 Digital Single Market***

The issue of promoting the creative industry is increasingly moving into the virtual world. With the advent of the Digital Single Market, creative opportunities are opening up for creative people. However, they also face new challenges such as Internet piracy.

One of the cornerstones of the Digital Single Market Strategy has thus been to reform copyright in Europe. The Union's primary endeavor is to ensure that the legal protection of intellectual property holders increases in parallel with the commercial availability of their products.

At present, the loudest solution to the reform is the possibility that search engines and news aggregators should pay for the articles being displayed.

Representatives of the European Commission have repeatedly stated that they are examining German and Spanish experiences with similar legislation. In the European Parliament, this idea runs counter. Search engines promote publicly available content.

## ***2.6 Slovak cultural and creative space***

The latest strategic document in this area is the December Action Plan for the Implementation of the Creative Industry Development Strategy in the Slovak Republic. It lays down 37 specific tasks for which several ministries, the Slovak Business Agency, ÚĽUV, CTVI SR, higher territorial units, regional towns, memory and fund institutions and cultural and educational institutions are responsible.

The Action Plan is based on a strategy approved by the Government in January 2015. The oldest materials referred to in the Strategy are the Basis of the Concept for the Support of the Cultural and Creative Industry in the Slovak Republic and the Concept of Conservation of Monuments Fund.

In its introduction, the starting points of the concept for the support of the cultural and creative industries in the Slovak Republic contain a clear reference to the "British origin" of the creative industry. The material discussed by the government in December 2011 mentions a joint conference of the Ministry of Culture of the Slovak Republic and the British Council in March 2011. The event was attended by a member of the House of Lords, Baron Christopher Smith of Finsbury. Smith held the post of Minister of Culture during Tony Blair's office, helping to define the term creative economy.

The brief conclusion of the document prepared by the Ministry of Culture says that the issue goes beyond the remit of the Ministry. It therefore proposes the establishment of institutionalized cooperation between the authorities concerned by establishing a permanent joint coordinating body composed of their representatives.

In the period of three years 2015-2018, the creative economy was also affected by the Research and Innovation Strategy for the Smart Specialization of the SR, the Strategy for the Development of Museums and Galleries in the SR until 2013, the Operational Program Research and Innovation and the Integrated Regional Operational Program 2014-2020.

The bases of the strategy of development of the creative industry in the Slovak Republic from May 2014 state that the entities operating in the field of creative industry make up 6.2% of the business sector in Slovakia. This positive figure distorts that most of the creative businesses are software and IT solutions companies.

In individual areas of the creative industry, the starting points analyze selected problems and propose support measures. The Structural Funds have been and will continue to be an important source of funding, with funding coming from the European Regional Development Fund (ERDF) and the European Social Fund (ESF).

The starting points identified a lack of data to prevent the state and impact of measures already in place. At the end of the material is defined the task of creating a comprehensive

strategy. Eight ministries and the Statistical Office of the Slovak Republic were supposed to cooperate on it.

Private initiatives have become an important part of awareness-raising in the creative economy in Slovakia. Already in 2008, the Creative Industry Forum was established. "Our goal was to start talking about this. To point out that culture also has economic benefits and creation is not the same as industry," said Stakeholder Brunch, organized by EurActiv.sk, president of the Creative Industry Forum, Zora Jaurová, at the EU.

The development of national strategies was accompanied by the development of a number of independent analyzes, often involving experts from the interdepartmental working group. The topic of creative incubators in the Visegrad Group countries was discussed in July 2013 by V4 Creative Incubators - Guide to Places and Spaces of Creative Incubation in Central Europe by Neulogy, a.s. in cooperation with the Budapest Observatory (HU), the Arts Institute - Theater Institute (CZ) and the Art Inkubator - Fabryka Sztuki (PL).

Also in 2013, Neulogy publishes a Report on the State and Potential of the Creative Industry in Slovakia at the initiative of the Ministry of Culture of the Slovak Republic. In 2014, the study of the Possibilities of Creative Industry Development in Slovakia comes from the Slovak Innovation and Energy Agency (SIEA).

### ***2.7 Creative Industry Development Strategy and Action Plan***

The Creative Industry Development Strategy in the Slovak Republic was jointly presented by the Ministers of Culture and Economy approximately six months after the starting points. Slovakia considers cultural and creative industries to be one of the "prospective drivers of growth in the EU".

In the January 2015 strategy, creative professions include dozens of professions ranging from writers, playwrights, directors, actors, programmers to florists and nail designers. It maps 12 sectors in terms of statistics. It always defines their strengths, weaknesses and development needs.

In most of the sectors surveyed, weaknesses outweighed strengths. It mentions the low attendance of Slovak films in cinemas, the rapid decline of sales of periodicals, low artistic demands on the art market, the competitive disadvantage of the Slovak music market, slow economic growth in the area of traditional folk production, lack of public space development concepts or the departure of Slovak designers abroad.

The priorities of the Creative Industry Development Strategy in the Slovak Republic are four:

1. Effective system for development of creative industry
2. Good human resources
3. Creating favorable market conditions
4. Supporting tools.

The document presented the first 11 concrete measures. Another action plan was added a year later. However, our aim is to give a closer look at the issue of financing projects in the field of creative industry on a few concrete examples.

### **3 Sources of funding in the creative industry**

Financing the development of cultural and creative industries has several peculiarities. One of them is their riskiness.

### 3.1 *Venture capital*

The creative industries cannot demonstrate as clearly the business plan with price calculations, as in production. Given the subjective value of outputs, there is no clear way in which assets and future income could be estimated with minimal risk. Banks cannot sufficiently analyze the business model of these sectors (UN, 2008). This reduces the interest in conventional forms of funding and support for these sectors (HKU, 2010).

On the other hand, a relatively small amount of capital can contribute to much greater effects than traditional sectors. For this reason, support schemes in this area are very common. Some countries also have their own community networks, sometimes with their own virtual currencies (UN, 2008), which seek to generate the necessary capital for development. This encourages the public sector to create alternative forms of funding through public sources, in particular by setting up different venture capital funds. Some examples of such funds abroad can be found in Table 2.

**Table 2**

Examples of funds to support cultural and creative industries

Fund	Country	Web
CulturInvest	Belgium	<a href="http://www.pmv.eu/nl/diensten/cultuurinvest">www.pmv.eu/nl/diensten/cultuurinvest</a>
IFCIC	France	<a href="http://www.ifcic.fr">www.ifcic.fr</a>
StArt Investment for Cultural and Creative Industries	Belgium	<a href="http://www.start-invest.be">www.start-invest.be</a>
VC Fonds Kreativwirtschaft	Germany	<a href="http://www.ibb-bet.de/vc_fonds_kreativ.0.html?&amp;L=1">http://www.ibb-bet.de/vc_fonds_kreativ.0.html?&amp;L=1</a>
Abertay University Prototype Fund	Great Britain	<a href="http://prototypefund.abertay.ac.uk/">http://prototypefund.abertay.ac.uk/</a>

Source: Funds website.

In particular, the role of these funds shall be to provide development capital for start-ups or projects in the cultural and creative sectors. For example, CulturInvest was a fund established by the Flemish government in 2006 to provide loans or purchase minority interests in commercially-based companies operating in the cultural and creative industries. Supported sectors include mainly the media and games sector, fashion, design, music or publishing. Similarly, the IFCIC (France's Cinemas et des Industries Culturelles) works in France, which focuses primarily on the media sector, with private capital contributing to the fund's funding. The fund is primarily designed to secure commercial loans, mostly covering 50% of the potential loss (OMC-EWG, 2012). Much of the funding for the establishment of several funds came from EU funds (EP, 2012).

### 3.2 *Tax advantages*

Tax relief is also one of the most common forms of support for creative and cultural industries (HKU, 2010). Their advantage is that they do not directly burden the budgets of the state or cities. This may include a lower tax burden on selected creative activities, such as lower VAT on books and education. Tax reliefs are also often used for companies that support cultural industries (such as the use of 2% of income taxes).

### ***3.3 Percentage for art***

A very special form of support for cultural and creative industries is the 'Percentage for Art' initiatives. These initiatives work much longer than the cultural and creative industries themselves have come to the heart of the research, with the primary aim of promoting culture.

The basic common feature is the obligation to dedicate a certain amount of the cost of building buildings (most often it is between 0.5 - 1%) for art in the framework of alterations to these buildings. In some cases this obligation only applies to public investment, in some cases also to large private buildings. Such systems operate at different levels. At national level, for example in Australia (DCA, 2003) or Ireland, at regional level in Ohio and at local level, for example, one of the oldest initiatives is the Percentage of New York City art that has been in operation for over 30 years. Such resources can then be invested in improving the perception of art in the region or city. An example could be investments in the design of buses, public parks or benches (ERC, 2002).

### ***3.4 Vytvor.me – creative vouchers***

The Slovak Innovation and Energy Agency (as a recipient of a non-repayable financial contribution) is carrying out activities aimed at supporting the creation of new business models and networking of KP companies and activities aimed at stimulating the innovation process using KP outputs, where the key activity will be the provision of creative vouchers.

A creative voucher is a non-repayable financial contribution that serves to promote cooperation, increase competitiveness and stimulate the development of small and medium-sized enterprises from the creative industry (design, architecture, advertising and programming). It is co-financed by the European Regional Development Fund and lasts for 6 years: from March 2017 to June 2023 and the total eligible expenditure amounts to almost EUR 13 million. The provider of the non-repayable financial contribution is the Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic as the "Managing Authority" on behalf of the Ministry of Economy of the Slovak Republic as the "Intermediate Body".

### ***3.4 Art Support Fund***

The Art Support Fund is a public institution providing support for artistic activities, culture and the creative industry, which was established under Act No. 284/2014 Coll. The Fund replaces a substantial part of the subsidy system of the Ministry of Culture and is independent of the central state administration bodies, the main mission of which is to support "living" arts and culture.

The Fund provides funding mainly for the creation, dissemination and presentation of works of art; promoting international cooperation; for education programs in the fields of art, culture and the creative industry; for scholarships for individuals who are creatively or researchers involved in the development of art and culture.

It also co-finances projects that have received financial support from international sources if their implementation with regard to the European Union's objectives for the Slovak Republic can be considered as important in the field of culture.

On 1 August 2016, the Arts Support Fund became a member of the International Federation of Arts Councils and Cultures (IFACCA).

### ***3.5 Market development***

Even for the cultural and creative industries, consumers and their needs are a key component for their survival. However, the demand for cultural and creative industries has some specifics. Market support is most often realized in two levels.

The first is the effort to 'create demand' by strengthening access to art or to art education or creativity. As an example we can mention the strategy of support of creative industries of Singapore (ERC, 2002), where we can find measures as a percentage for art, building virtual libraries, virtual networks or databases of national cultural heritage.

For the state or region, the most advantageous form of support for the development of markets is the development of exports (UN, 2008; UNCTAD, 2008). Export markets for cultural and creative industries often represent very specific segments, which often differ significantly abroad compared to traditional goods. Therefore, penetration of new markets tends to be more demanding and therefore more risky. In addition, businesses often find it difficult to identify suitable new markets (HKU, 2010). In particular, the promotion of exports involves four basic levels of business problems: 1. ability to learn about new markets, 2. ability to reach new markets, 3. ability to create a brand in a new market, 4. ability to finance such expansion. The strategy is then important to adapt to the level of the sector in the country.

A specific form of market development is the promotion of cultural tourism. This can be found, for example, in Singapore's strategies (ERC, 2002). Tourism is one of the best ways to link cultural sectors with other major sectors in the economy. KEA estimates that up to 15% of tourism jobs are linked to culture (EP, 2012). Culture is often very unique and inimitable in the regions, which creates great potential for appropriate specialization. One of the activities where tourism and culture blends together is the EU - European Capital of Culture initiative, which often promotes the link between cultural tourism, urban regeneration and the development of culture (Garcia, 2004).

#### **4 Discussion**

There is no systematic support of the creative economy in Slovakia yet, but the prerequisites for the development of the creative industry create strategic material Knowledge for Prosperity - Research and Innovation Strategy for the Smart Specialization of the Slovak Republic, approved by the Government of the Slovak Republic by Resolution no. 665/2013 on 13 November 2013. The strategy, which is an ex ante conditionality for drawing ESIF funds in the years 2014-2020, makes the creative industry one of the priorities.

In the mix of instruments, the Ministry of Economy of the Slovak Republic is responsible for the development of creative industry. 575/2001 on the organization of government activities and the organization of central state administration falls within the competence of, inter alia, industry (with the exception of food, construction products and building materials production), but also the development of small and medium-sized enterprises.

Historically, the first conceptual development document is the Background to the Concept for the Support of Cultural and Creative Industry in the Slovak Republic, which were submitted for approval to the Government of the Slovak Republic. However, this document points to a large number of possible types of support without a more precise definition of the specific needs of Slovakia, as well as without a data base for selected support instruments. This concept defines 5 basic areas of support (MK SR, 2011):

1. Political awareness and sensitivity to the creative industry; mapping and strengthening inter-institutional relations and creating better funding opportunities.
2. Factors and measures leading to the emergence of segments of the creative industry; point out examples of good practice in creative industries and their contribution to the country's economy, and promote education in talent-based creativity.
3. Conditions for the development of the creative industry sector; promoting entrepreneurship and entrepreneurship in the field of culture and creativity; encourage the emergence of creative industry incubators; support initiatives leading to public-



private partnerships in the creative industry; support the development of digital infrastructure; improve the working and living conditions of the actors in the creative economy (social security, taxes, wages); to support the development of entrepreneurial skills in the creative industry (training, monitoring, mentoring); to improve access to capital in the creative industry (venture capital, specific tax and credit policies); support the development of specific infrastructure (physical and virtual) for the production, distribution and consumption of creative products and services.

4. Supporting new business models and clusters; to promote new types of business models and the exploitation of intangible assets; promote the modernization of standards related to intellectual property rights; digitizing cultural heritage and promoting creative clusters.
5. Supporting the links between creativity and innovation; to support the interlinking of policies and measures in the fields of creativity, innovation, knowledge transfer and technology; motivate the business environment to increase the employment of creative professionals; promote links to other sectors (urban regeneration, cultural tourism, education, local and regional development) and internationalization of creative industry policies and initiatives.

The actual support for the creative and cultural industries to date has also been very different, with considerable differences in access to them. While culture is one of the traditionally supported sectors, market creative services are strongly in the shadow of a supportive policy focused primarily on industry. Here, e.g. in the United Kingdom, up to 60% of the demand in the creative industries comes from businesses for which input is a product process (Bakhshi, 2008). In other developed countries, support for non-commercial cultural sectors is still dominant, for example, in Austria, 83% of supported projects were funded by the Structural and Cultural Funds and only 17% from commercial creative industries (OMC-EWG, 2012).

The concentration of creative industries, as well as some theoretical foundations, as a concept of creative cities, supports the local and regional approach to their development. In the Slovak Republic, support at this level is still very limited and rarely directly targeted at the creative industries. In development documents, creative industries appear only in the two largest cities (Bajusová et al., 2013). These are the cities of Bratislava and Košice, which are mentioned in their economic and social development plans (PHSR).

Almost all strategies have the support of culture, which they do not directly perceive as an instrument of economic development, rather than developing traditions and cultural history, somewhere tied to tourism. In the analytical sections, however, there is no data on the creative economy. Overall, we can state that at the regional level, with the exception of the Bratislava and Košice higher territorial units, insufficient attention is currently paid to the creative economy.

## **5 Conclusion**

According to the December 2015 Action Plan, regional cities have launched calls for the establishment of incubation and acceleration schemes. This measure has helped entrepreneurs learn the principles of project budgeting, business plan preparation, professional approach to business and marketing. This is one of the objectives that reflects the desire to decentralize the sector and successfully extend it to the regions.

A number of objectives of the Action Plan focus on changes in the educational process. It is not only about strengthening pupils' creativity, but also about developing media and digital

skills. Cooperation between schools and companies should be deepened with the view that schools of vocational and artistic orientation will gain penetration into practice.

The pan-European debate on copyright protection has translated into the intention to raise awareness of intellectual property rights through lectures and the creation of information web portals. The action plan envisaged the use of the Slovak Presidency of the Council of the EU to promote top domestic artists, as well as the fact that traditional crafts should contribute to the development of tourism.

By 2017, the grant mechanisms have been re-established in order to stimulate the individual creative activity of individual artists.

The creative industry development strategy was not without criticism from some organizations. The Institute for Cultural Policy (IKP) stated that the strategy did not meet their expectations. They blame her lack of sustainability analysis, unclear funding or ignoring a strong NGO sector.

It can easily happen that poorly used sector resources will not only help but also disrupt its fragile ecology. At the same time, there are many areas of creative industry that have huge potential for development in Slovakia (e.g. design, fashion design, games development, film, etc.).”

## Referenes

Bakhshi, H. – MCvittie, E. – Simmie, J. (2008): *Creating Innovation: Do the Creative Industries Support Innovation in the Wider Economy?* [NESTA Research Report.] London: NESTA.

Banks, M. – Hesmondhalgh, D. (2009): *Looking for work in creative industries policy.* International Journal of Cultural Policy, 15, č. 4, s. 415 – 430.

Bajusová, D. – Špesová, M. – Žárska, E. (2013): *Theoretical Argument for Creative Economy in Policy Making of Governments and Practical Introduction to Creative Economy Research in Slovakia.* Acta Regionlia et Enviromentalica, Nitra, 1/2013, s. 19 – 25.

Boix, R. et al. (2011): *Creative Clusters in Europe: A Microdata Approach.* 51st European Congress of the Regional Science Association International. August 2011.

Bratislavský samosprávny kraj (2007): *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja BSK na roky 2007 – 2013.* [Cit. 2018-04-20]. Dostupné na internete: <<http://www.region-bsk.sk/SCRIPT/ViewFile.aspx?docid=3389>>.

British Council (2010): *British Council's Creative And Cultural Economy Series.* London: Spring Gardens. ISBN 978- 086355-640-1.

Cooke, P. – Lazzaretti, L. (2008): *Creative Cities, Cultural Cluster and Local Economic Development.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 366 s.

Creative Tampere Program (2006): [Online.] [Cit. 2019-06-15]. Dostupné na internete: <<http://www.luovatampere.fi/>>.

Cunningham, S. D. (2002): *From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry, and Policy Implications. Media International Australia Incorporating Culture and Policy*. Quarterly Journal of Media Research and Resources, 102, č. 1, s. 54 – 65.

DCA (2003): *A Review of Western Australian State Government Percent for Art Scheme*.

Department for Culture, Media, and Sport (DCMS) (1998): *Creative Industries Mapping Document*. London: Department for Culture, Media, and Sport.

DCMS (2008): *Creative Britain – New Talents for the New Economy*. [Online.] London: Department for Culture, Media and Sport. [Cit. 2019-04-24]. Dostupné na internete: <<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/images/publications/CEPFeb2008.pdf>>.

EC (2010): *Zelená kniha – uvoľnenie potenciálu kultúrneho a kreatívneho priemyslu*. [Online.] Brussels: European Commission. [Cit. 2017-01-10]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper\\_creative\\_industries\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper_creative_industries_en.pdf)>.

ERC (2002) *Creative Industries Development Strategy*. Dostupné na internete: <[http://www.mti.gov.sg/ResearchRoom/Documents/app.mti.gov.sg/data/pages/507/doc/17%20ERC\\_Services\\_Creative\\_Industries.pdf](http://www.mti.gov.sg/ResearchRoom/Documents/app.mti.gov.sg/data/pages/507/doc/17%20ERC_Services_Creative_Industries.pdf)>.

European Parliament (2012): *The use of Structural Funds for Cultural Projects*. Brussels: European Parliament. Dostupné na internete: <<http://www.europarl.europa.eu/committees/fr/studiesdownload.html?languageDocument=EN&file=75895>>.

Foord, J. (2008): *Strategies for Creative Industries: An International Review*. Creative Industries Journal, 1, č. 2, s. 91 – 113.

Garcia, B. (2004): *Cultural Policy and Urban Regeneration in Western European Cities: Lessons from Experience, Prospects for the Future*. Local Economy, 19, č. 4, s. 312 – 326.

Galloway, S. – Dunlop, S. (2006): *Deconstructing the Concept of “Creative Industries”*. Cultural Industries: The British Experience in International Perspective, s. 33 – 52.

Higgs, P. – Cunningham, S. (2008): *Creative Industries Mapping: Where Have We Come from and Where are We Going?* Creative Industries Journal, 1, č. 1, s. 7 – 30.

Hirsch, P. (1972): *Processing Fads and Fashions: An Organizational On-set Analysis of Cultural Industry Systems*. The American Journal of Sociology, 77, č. 4, s. 639 – 659.

HKU (2010): *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Utrecht: Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.

Chapain, C. – Cooke, P. – De Proprijs, L. – Macneill, S. – Mateos-Garcia, J. (2010): *Creative Clusters and Innovation*. [Research Report, Nesta, p. 56.] Access 25. 3. 2018. Dostupné na internete: <<http://craftni.org/images/uploads/Creative-Clusters-29Nov.pdf>>.

Chovanec, M. – Reháč, Š. (2012): *Exploring Spatial Patters of Creative Industrreis with Firm Level Micro Geographic Data*, Region Direct, 5, č. 2, s. 10 – 36.

Kea (2006): *The Economy of Culture in Europe*. Brussels: European Commission, Directorate-General for Education and Culture.

Landry, CH. (2008): *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan Publications Ltd. ISBN 13:978-1844075980.

MK SR (2011): *Východiská koncepcie na podporu kultúrneho a kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike*. Bratislava: Ministerstvo kultúry SR. [Cit. 2017-05-18]. Dostupné na internete:

<[http://www.1snc.sk/Navrh\\_materialu\\_o\\_podpore\\_kulturneho\\_a\\_kreativneho\\_priemyslu\\_v\\_SR\\_odoslany\\_na\\_rokovanie\\_vlady\\_SR](http://www.1snc.sk/Navrh_materialu_o_podpore_kulturneho_a_kreativneho_priemyslu_v_SR_odoslany_na_rokovanie_vlady_SR)>..

NESTA (2013): *Dynamic Mapping of the UK Creative Industries*. London: NESTA.

OMC-EWG (2012): *Policy Handbook How to Strategically Use the EU Support Programmes. Including Structural Funds*. Brussels: European Commission.[Cit. 2018-09-30]. Dostupné na internete:

<[http://www.1snc.sk/Navrh\\_materialu\\_o\\_podpore\\_kulturneho\\_a\\_kreativneho\\_priemyslu\\_v\\_SR\\_odoslany\\_na\\_rokovanie\\_vlady\\_SR](http://www.1snc.sk/Navrh_materialu_o_podpore_kulturneho_a_kreativneho_priemyslu_v_SR_odoslany_na_rokovanie_vlady_SR)>..

SIEA (2014): *Možnosti rozvoja kreatívneho priemyslu na Slovensku*. Bratislava. ISBN 978-80-88823-56-8 (online verzia).

Štatistický úrad Slovenskej republiky. Dostupné na internete: [www.slovak.statistics.sk](http://www.slovak.statistics.sk).

Towse, R. (2000): *Cultural Economics, Copyright and The Cultural Industries*. Society and Economy in Central and Eastern Europe, 22, č. 4, s. 107 – 134.

UNCTAD (2008): *Creative Economy Report*. UNCTAD. Dostupné na internete: [www.unctad.org](http://www.unctad.org).

WIPO (2019): World Intellectual Property Organization. Dostupné na internete: [www.wipo.int](http://www.wipo.int).

## Contact

### Natália Tarišková

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: [natalia.tariskova@euba.sk](mailto:natalia.tariskova@euba.sk)

## Slovenské potraviny v obchodných reťazcoch Slovak foods in stores

Miroslav Tóth

### **Abstract**

*This paper examines the consumer behavior of Slovak customers. The share of food of Slovak origin in shops is low (38.6%). Most Slovak food selling small retail business. The demand for Slovak food is not related to the size of consumers' income or the price of products. The stores sell most Slovak products with low added value.*

**JEL classification:** D11, D18, I20, Q18

**Keywords:** consumer behaviour, food safety, share of slovak food in stores

### **Úvod**

Vzťah medzi kvalitou potravín, produkciou potravín a ich spotrebou je veľmi úzky a previazaný. Spotrebiteľské správanie významnou mierou ovplyvňuje a prináša veľké zmeny do spôsobu produkcie a spracovania potravín.

Pre potravinárstvo každej krajiny je preto veľmi dôležitý spotrebiteľ ktorý spolupracuje – presahuje svoju pasívnu konzumnú rolu a aktívne sa zaujíma o výrobcov potravín, o pestovateľské a spracovateľské metódy a postupy, o problémy, ktorým výroba a spracovanie potravín čelí a akým spôsobom výroba a spracovanie potravín ovplyvňuje svet okolo nás. Svojim aktívnym záujmom sa spotrebiteľ stáva súčasťou výrobného procesu, podporuje ekonomický rozvoj a zamestnanosť svojho regiónu, rozširuje svoju potravinovú spôsobilosť – povedomie o tom, čo v našom regióne znamená zdravšie, chutnejšie a zodpovednejšie jesť a v nemalej miere ovplyvňuje zaťaženie životného prostredia. Spotrebiteľ uzatvára svojim správaním cyklus nákupu, spotreby a likvidácie tovaru. Obzvlášť pri potravinách treba brať do úvahy ich biologický charakter a obmedzenú trvanlivosť a zdravotnú nezávadnosť.<sup>1</sup> S uvedenými skutočnosťami súvisí aj ochrana spotrebiteľa pre oblasť predaja a konzumácie potravín. Ochrana spotrebiteľa je sústava právnych aktov, ktorá chráni spotrebiteľa pred nekalými obchodnými praktikami a vyžadovaním neprijateľných podmienok zo strany kupujúceho v spotrebiteľských zmluvách.

### **2 Spotrebiteľ, potravinová bezpečnosť, spotrebiteľské správanie**

Úvodom si zadefinujeme vyššie uvedené základné pojmy.

Pojem spotrebiteľ je definovaný v Občianskom zákonníku (§52 ods.4) aj zákone o ochrane spotrebiteľa (§2 písm. a) zákona č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa). V princípe sú tieto dve definície rovnaké. Za spotrebiteľa zákon považuje fyzickú osobu – nepodnikateľa, ktorý nekoná v rámci predmetu svojej podnikateľskej činnosti, zamestnania alebo povolania. Ide teda o každého občana, ktorý kupuje výrobky alebo služby pre svoju osobnú potrebu.

Spotrebiteľom je fyzická osoba, ktorá pri uzatváraní a plnení spotrebiteľskej zmluvy nekoná v rámci predmetu svojej podnikateľskej činnosti, zamestnania alebo povolania. Novelizáciou zákona č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa, účinnou k 01. 05. 2014, boli z definície spotrebiteľa vylúčené právnické osoby, ktoré nakupujú výrobky alebo používajú služby pre osobnú potrebu alebo pre potrebu príslušníkov svojej domácnosti.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.opotravinach.sk/connections> [accessed 26. 11. 2019]

<sup>2</sup> <https://www.podnikajte.sk/obchodne-pravo/kto-je-spotrebitel> [accessed 26. 11. 2019]

„Definícia spotrebiteľa zahŕňa každého z nás. Spotrebiteľia sú najväčšou ekonomickou skupinou, ovplyvňujúcou a ovplyvnenou takmer každým verejným i súkromným ekonomickým rozhodnutím. Napriek tomu sú jedinou dôležitou skupinou, ktorej názory často ostávajú nevypočítané.“ J.F. Kennedy.<sup>3</sup>

Potravinová bezpečnosť sa definuje ako stav, keď „všetci ľudia majú v súlade so svojimi výživovými potrebami a stravovacími návykmi neustále fyzický, sociálny a ekonomický prístup k bezpečným a výživným potravinám v dostatočnom množstve pre aktívny a zdravý život“.<sup>4</sup> Vo všeobecnosti sa rozlišujú tri rozličné aspekty, ktoré sa v danom čase musia plniť súbežne a vyvážené:

- dostupnosť potravín na národnej a regionálnej úrovni,
- fyzický a ekonomický prístup k potravinám na úrovni domácností,
- a výživa, t. j. využitie potravín na úrovni jednotlivcov.

Po rôznych škandáloch s potravinami sa EU rozhodla vydaním Nariadenia č. 178/2002 venovať pozornosť záležitostiam, označeným v angličtine pojmom „food safety“ potravinová bezpečnosť.<sup>5</sup> Bezpečná potravina je definovaná ako potravina, ktorá:

- nie je škodlivá pre zdravie z pohľadu účinkov okamžitých, krátkodobých, dlhodobých, na zdravie ďalších generácií alebo účinkov kumulatívne toxických,
- nie je neprijateľná pre ľudskú spotrebu z dôvodu prítomnosti cudzorodých alebo iných látok či z dôvodu prítomnosti produktov hniloby, kazenia sa alebo rozkladu.

Pri úvahách o bezpečnosti potravín zohľadňujeme taktiež individuálnu vnímavosť skupiny spotrebiteľov, pre ktorých je potravina určená, takže logicky prísnejšie požiadavky budú kladené napr. na potraviny, ktoré sa odlišujú od potravín pre bežnú spotrebu svojim zvláštnym zložením alebo zvláštnym výrobným postupom.

Spotrebiteľské správanie sú mentálne a sociálne procesy, ktoré odhaľujú ako spotrebiteľia postupujú pri uspokojovaní svojich potrieb od identifikácie problému, cez zhromaždenie informácií, samotný nákup a následné vyhodnotenie spokojnosti so zakúpeným produktom. Predmetom skúmania v rámci spotrebiteľských výskumov je aj nakladanie s finančnými a časovými zdrojmi. Inými slovami povedané, skúma sa čo spotrebiteľia nakupujú, prečo, kde, kedy a ako často.<sup>6</sup>

Pod spotrebiteľským správaním sa rozumejú zjavné a pozorovateľné akty, ktoré zahŕňajú nákup a spotrebu. Sú to dôležité aspekty rozhodovacieho procesu. Pri spotrebiteľskom správaní sa skúma ako a pre čo sa spotrebiteľia rozhodnú, akú odozvu bude mať nákup, ako sú spokojní s produktom, či produkt splnil ich očakávania. Spotrebiteľské správanie sú dynamické interakcie ľudí a prostredia obsahujúce emócie, poznanie a konanie, prostredníctvom ktorých ľudia uskutočňujú výmenu s cieľom uspokojiť svoje potreby. Inými slovami, spotrebiteľské správanie má kognitívnu, afektívnu a konatívnu zložku – zahŕňa myslenie, cítenie a činy ľudí, ktoré uskutočňujú v súvislosti s procesmi potreby.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> <https://www.sopotrebiteľov.sk/spotrebiteľia/spotrebiteľia/> [accessed 26. 11. 2019]

<sup>4</sup> [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/cont/dv/eca\\_sr12012\\_/eca\\_sr12012\\_sk.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/cont/dv/eca_sr12012_/eca_sr12012_sk.pdf) [accessed 26. 11. 2019]

<sup>5</sup> EFSA (european food safety authority) - Európsky úrad pre kontrolu potravín <https://www.efsa.europa.eu/en/search/site/food%20safety> [accessed 26. 11. 2019]

<sup>6</sup> Kulčáková, M., Richterová, K. (1997). *Spotrebiteľ na trhu*. 1. Bratislava: SPRINT vfra, s. 7, 11. 182 s. ISBN 80-88848-19-9

<sup>7</sup> Richterová, K., Klepochová, D., Kopaničová, J., Žák, Š. (2015). *Spotrebiteľské správanie*. 1. Bratislava: Sprint2 s.r.o., 404 s. ISBN 978-80-89710-18-8.

### 3 Prípadová štúdia

Podiel slovenských výrobkov v predajniach už druhý rok po sebe mierne rastie a v obchodoch je v súčasnosti 38,6 % domácich výrobkov. Oproti roku 2018 ide o nárast o 0,9 percentuálneho bodu. Slovensko sa tak vrátilo na úroveň roku 2016.

Najviac slovenských výrobkov ponúkajú obchodné reťazce COOP Jednota a CBA, vyplýva z prieskumu agentúry Go4insight realizovaného pre Potravinársku komoru Slovenska (PKS). Podiel slovenských výrobkov v obchodoch priebežne klesal od roku 2011 z hodnoty 50 % na najnižšiu úroveň 37,2 % v roku 2017. "Po šiestich rokoch, keď sme sledovali trvalé znižovanie podielu vystavených slovenských výrobkov, zaznamenávame už druhý rok mierny nárast," povedal prezident PKS Daniel Poturnay. Na to, aby podiel rástol výraznejším tempom, je však podľa Poturnaya treba prijať zo strany vlády nevyhnutné proaktívne opatrenia na podporu potravinárskeho priemyslu. Malo by ísť o zavedenie finančných nástrojov na technologickú obnovu a inovácie v potravinách. Pokles podielu slovenských potravín na pulkoch obchodných reťazcov sa podarilo zastaviť, príčiny sú v legislatíve, ministerstvo pôdohospodárstva pripravilo zákon o nekalých obchodných praktikách. Pomohla aj dobrá komunikácia s obchodnými reťazcami a treťou dôležitou oblasťou, pre ktorú sa trend poklesu podielu slovenských potravín obrátil je, že sa v ostatných rokoch podarilo dostať do poľnohospodárstva a potravinárstva veľa finančných prostriedkov.<sup>8</sup>

#### Tabuľka 1

Podiel slovenských potravín na regáloch vybraných obchodných reťazcov

Obchodný reťazec / rok	SR spolu	COOP Jednota	CBA	Billa	TESCO	Kaufland	Metro	Lidl
2011	50,0 %	68 %	64 %	51 %	59 %	41 %	51 %	16 %
2012	46,0 %	64 %	64 %	51 %	50 %	43 %	46 %	24 %
2013	44,0 %	64 %	57 %	48 %	46 %	44 %	45 %	18 %
2014	43,2 %	62 %	56 %	45 %	44 %	43 %	44 %	16 %
2015	39,6 %	62 %	51 %	44 %	43 %	38 %	48 %	14 %
2016	38,5 %	60 %	54 %	41 %	43 %	35 %	39 %	16 %
2017	37,2 %	56 %	48 %	40 %	40 %	40 %	37 %	14 %
2018	37,7 %	56 %	50 %	40 %	36 %	42 %	37 %	16 %
2019	38,6 %	58 %	49 %	42 %	42 %	39 %	40 %	18 %

Zdroj GfK Slovensko, 360 predajní Potravinárska komora Slovenska

Obchodné reťazce tiež reagovali na zistenia, že spotrebiteľ nezáujíma len cena, ale aj pôvod potravín, lokalita a ich čerstvosť. Lídrom v podiele zastúpenia slovenských výrobkov bol aj v tomto roku reťazec COOP Jednota s 58 % a CBA s 49 % slovenských výrobkov. Dlhodobo najmenej slovenských výrobkov, a to 18 %, má vo svojich regáloch reťazec Lidl. Vo všetkých reťazcoch okrem CBA podiel slovenských výrobkov oproti ostatnému prieskumu narástol. Podľa výrobkov malo najvyššie zastúpenie mlieko so 70 %, voda a minerálne vody s 58 % a pivo s vínom po 51 %. "Slovenské potraviny s vyšším stupňom spracovania a vyššou pridanou hodnotou majú na pulkoch nižšie zastúpenie," upozornil Poturnay. V porovnaní samosprávnych krajov je najviac slovenských potravín v obchodoch v Nitrianskom, Banskobystrickom a Prešovskom samosprávnom kraji. Podľa Rastislava Kočana zo spoločnosti Go4insight je podiel slovenských výrobkov ovplyvnený veľkosťou obchodov a reťazcov.

<sup>8</sup> <https://ekonomika.sme.sk/c/22143830/podiel-slovenskych-vyrobkov-v-obchodoch-uz-dva-roky-mierne-rastie.html> zverejnené 12.6.2019. [accessed 26. 11. 2019]

Najmenej slovenských výrobkov, a to 34 %, je na pulloch v Bratislavskom samosprávnom kraji. "Ponuka v Bratislave je ovplyvnená tým, že je tu najviac hypermarketov a supermarketov," vysvetlil Kočan. Podľa Poturnaya je to dôkazom, že vyšší alebo nižší podiel slovenských výrobkov v obchodoch nesúvisí s ich cenou. Potravinárska komora Slovenska monitoruje podiel slovenských výrobkov v našich obchodoch už od roku 2011 s rovnakou metodológiou. Najnovší prieskum realizovali v 360 predajniach potravinových reťazcov po celom území Slovenska.

Aby sa podiel slovenských výrobkov na pulloch obchodov výrazne zvýšil je podľa Potravinárskej komory Slovenska potrebné podporovať existujúci potravinársky priemysel na Slovensku za účelom zvyšovania potravinárskej výroby produkujúcej pridanú hodnotu a aktívne podporovať zavádzanie nových technológií a inovácií. V neposlednom rade musí štát vytvárať také podmienky na podnikanie, aby existujúce potravinárske podniky zostali konkurencieschopné a aby sa výroba nepresúvala do iných krajín. Pretože aj keď sa výroba presunie do inej krajiny, značka ako taká na pulloch zostáva. Pri presune výroby zároveň prichádza prvovýroba o veľakrát významného odberateľa suroviny. Bez chýbajúcej spracovateľskej kapacity na Slovensku sa podpora prvovýroby minie svojmu účinku, nakoľko pridaná hodnota zo spracovania potravín sa bude vytvárať v iných štátoch. Roztvárajúce sa nožnice negatívneho salda zahraničného obchodu by mali byť nočnou morou nielen pre potravinárov, ale aj politikov spravujúcich náš štát.

Obchodný riaditeľ GfK Slovensko Rastislav Kočan naznačil, že podiel vystavených domácich potravín koreluje aj s veľkosťou predajní, ktoré majú. Prieskum totiž ukázal, že najvyššie zastúpenie potravín zo slovenskej produkcie je v menších predajniach, a to 55%, kým v hypermarketoch je to 38% a v supermarketoch 44%. Malé obchody pritom vo väčšej miere prevádzkujú práve reťazce COOP a CBA.<sup>9</sup>

Slovenská aliancia moderného obchodu (SAMO), ktorá zastupuje šesť nadnárodných reťazcov upozornila, že už dlhodobo upozorňuje na rozdielne metodiky zverejňovaných prieskumov komunikovaných v percentuálnom vyjadrení bez objektívneho pohľadu na šírku sortimentu alebo veľkosť predajne. „Percentá totiž zakrývajú fakt, že v počte položiek niet väčšej ponuky domácich potravinárskych výrobkov, ako práve na plochách veľkoformátových predajní. Veľký reťazec vykazujúci relatívne nízke percento domácich výrobkov ich totiž v absolútnych počtoch ponúka stále násobne viac ako menšie organizácie chváliace sa mimoriadne vysokými percentami,“ hovorí Katarína Fašiangová, predsedníčka SAMO. Aliancia preto vyzvala, aby so zverejňovaním percentuálnych podielov bola verejnosť informovaná aj o údajoch, z ktorých tieto percentá vychádzajú. Teda o konkrétnych nameraných počtoch položiek z domácej produkcie, pretože len tak podľa nej možno viesť transparentnú a korektnú diskusiu o podpore domácej ekonomiky. Odporúčanie sa týka skutočnosti, že podiel produktov v sortimente nezodpovedá obratu (predaju) týchto výrobkov. V prieskume by mal byť uvedený aj objem predaja v trhových cenách.

Z pohľadu regiónov je najmenej vystavených domácich potravín na pulloch predajní v Bratislavskom a Trnavskom kraji. V týchto krajoch totiž dosiahol podľa prieskumu menej ako tretinu sledovaných potravinárskych výrobkov, kým v ďalších krajoch viac ako tretinu, v troch dokonca aj dve pätiny. Najvyšší podiel slovenských potravín na regáloch, 43%, bol v Banskobystrickom kraji. Kočan z GfK pripomenul, že práve v krajoch, kde bol nameraný najnižší podiel domácich potravín, je najvyššia kúpna sila, takže neobstojí argument, že domáce potraviny si nemôžu ľudia dovoliť pre ich vyššiu cenu. Jarmila Halgašová z PKS však

---

<sup>9</sup> <https://e.dennikn.sk/767889/podiel-slovenskych-potravin-v-obchodoch-opat-klesol/> zverejnené 18. 5. 2017 [accessed 26. 11. 2019]



pripomenula, že obyvatelia Bratislavského a Trnavského kraja sú dominantní v cezhraničných nákupoch.

### Tabuľka 2

Podiel slovenských výrobkov na pulloch predajní SR podľa kategórií

Výrobok / Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Mlieko	63	56	65	67	70
Vody a minerálne vody	59	55	54	55	58
Pivo	55	51	50	50	51
Víno	53	52	52	48	51
Liehoviny a destiláty	52	51	50	49	49
Mliečne výrobky – ostatné	48	47	46	46	46
Mäsové výrobky	45	45	46	47	44
Mliečne výrobky – prírodné syry	41	40	40	42	42
Cestoviny	48	44	39	38	41
Spracované produkty	36	32	32	32	37
Trvanlivé pečivo	28	27	26	26	27
Nealkoholické nápoje	22	27	24	24	20
Cukrovinky čokoládové	23	21	18	18	19
Konzervované produkty	14	15	14	13	17
Oleje	13	12	11	10	17
Cukrovinky nečokoládové	13	12	9	9	10

Zdroj GfK Slovensko, 360 predajní Potravinárska komora Slovenska

### Záver

Tento príspevok skúmal spotrebiteľské správanie slovenského zákazníka pri voľbe nákupu slovenských potravinárskych výrobkov. Ponuka sortimentu potravinárskych výrobkov od slovenských výrobcov od roku 2011 postupne klesala od podielu 50% na pulloch obchodov klesla až na 38,6 % v roku 2019. Najvyšší podiel potravín slovenského pôvodu majú obchodné reťazce COOP Jednota (58 %) a CBA (49%), ktorý však v tomto roku zatvára desiatky svojich predajní a je vo finančných problémoch. Ide o obchodné reťazce, ktoré majú rozsiahlu sieť malopredajní, a to aj menších obciach, kde sortiment potravín je menej pestrý ako v mestách. Podiel vystavených domácich potravín koreluje aj s veľkosťou predajní, ktoré majú. Prieskum totiž ukázal, že najvyššie zastúpenie potravín zo slovenskej produkcie je v menších predajniach, a to 55%, kým v hypermarketoch je to 38% a v supermarketoch 44%. Malé obchody pritom vo väčšej miere prevádzkujú práve reťazce COOP a CBA. Najviac slovenských potravín je v obchodoch v Nitrianskom, Banskobystrickom a Prešovskom samosprávnom kraji, je to ovplyvnené veľkosťou obchodov a reťazcov. Najmenej slovenských výrobkov je na pulloch v Bratislavskom samosprávnom kraji. Ponuka v tomto regióne je ovplyvnená tým, že je tu najviac hypermarketov a supermarketov. Potvrďuje sa, že vyšší alebo nižší podiel slovenských výrobkov v obchodoch nesúvisí s ich cenou.

Spotrebiteľ nezaújíma len cena, ale aj pôvod potravín, lokalita a ich čerstvosť. Podľa výrobkov malo najvyššie zastúpenie mlieko so 70 %, voda a minerálne vody s 58 % a pivo s vínom po 51 %, liehoviny a destiláty mali zastúpenie 49 %. Slovenské potraviny s vyšším stupňom spracovania a vyššou pridanou hodnotou majú na pulloch nižšie zastúpenie. V samosprávnych krajoch, kde bol nameraný najnižší podiel domácich potravín, je najvyššia kúpna sila, takže táto skutočnosť nekoreluje s tým, že domáce potraviny si nemôžu ľudia dovoliť pre ich vyššiu cenu.

### **Acknowledgement**

This paper is an outcome of projects: „Integrácia a systematizácia výsledkov vedeckovýskumnej činnosti v oblasti ochrany spotrebiteľa, s primárnou orientáciou na potravinovú bezpečnosť, za účelom modelovania adekvátneho spotrebiteľského správania (Integrating and systematizing the results of scientific research in the field of consumer protection with a primary orientation on food security in order to model adequate consumer behavior)“, KEGA 002EU-4/2019 project share is 100%; funded by the University of Economics in Bratislava.

### **Použitá literatúra (References)**

Kulčáková, M., Richterová, K. (1997). *Spotrebiteľ na trhu*. 1. Bratislava: SPRINT vfra, s. 7, 11. 182 s. ISBN 80-88848-19-9.

Richterová, K., Klepochová, D., Kopaničová, J., Žák, Š. (2015). *Spotrebiteľské správanie*. 1. Bratislava: Sprint2 s.r.o., 404 s. ISBN 978-80-89710-18-8.

<https://ekonomika.sme.sk/c/22143830/podiel-slovenskych-vyrobkov-v-obchodoch-uz-dva-roky-mierne-rastie.html> zverejnené 12.6.2019. [accessed 26. 11. 2019].

<https://e.dennikn.sk/767889/podiel-slovenskych-potravin-v-obchodoch-opat-klesol/> zverejnené 18. 5. 2017 [accessed 26. 11. 2019].

[www.opotravinach.sk/connections](http://www.opotravinach.sk/connections) [accessed 26. 11. 2019].

[www.podnikajte.sk/obchodne-pravo/kto-je-spotrebiteľ](http://www.podnikajte.sk/obchodne-pravo/kto-je-spotrebiteľ) [accessed 26. 11. 2019].

[www.sospotrebiteľov.sk/spotrebiteľia/spotrebiteľia/](http://www.sospotrebiteľov.sk/spotrebiteľia/spotrebiteľia/) [accessed 26. 11. 2019].

[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/cont/dv/eca\\_sr12012\\_/eca\\_sr12012\\_sk.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/cont/dv/eca_sr12012_/eca_sr12012_sk.pdf) [accessed 26. 11. 2019].

EFSA (european food safety authority) - Európský úrad pre kontrolu potravín <https://www.efsa.europa.eu/en/search/site/food%20safety> [accessed 26. 11. 2019].

Zákon č. 250/2007 Z. z. Zákon o ochrane spotrebiteľa a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov. Dostupné na <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2007-250> [accessed 26. 11. 2019].

### **Contact**

#### **doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu,  
Katedra podnikovohospodárska  
Dolnozemska cesta 1/b,  
852 35 Bratislava

Slovenská republika  
e-mail: miroslav.toth @ euba.sk

## Časové rady finančných výsledkov stavebných podnikov v SR Time series of financial results of construction enterprises in the SR

Alena Tóthová

### **Abstract**

*Construction is involved in building the landscape, modernizing its infrastructure. It employs a large part of the population and forms the image of the country. Construction is one of the sectors that has been significantly affected by the global crisis. The recovery in construction output was mainly due to measures taken at the ECB. The paper focuses on the examination of time series of financial results of Slovak construction companies.*

**JEL classification:** E20, G30, M21

**Keywords:** financial results, time series, correlation

### **1 Úvod**

Stavebníctvo patrí medzi najdôležitejšie zložky slovenského národného hospodárstva. Stavebníctvo sa podieľa na budovaní krajiny, na jej modernizácii a zároveň zamestnáva značnú časť obyvateľstva. Po novembrovej revolúcii v roku 1989 bolo potrebné postupne zmeniť podobu krajiny. V prvom rade sa musela modernizovať infraštruktúra. Máme na mysli zariadenia a inštitúcie, ktoré vytvárajú potrebné predpoklady pre celkové pôsobenie a rozvoj ekonomiky (Šíbl et al., 2002). Z metodického hľadiska môžeme hovoriť o výrobnéj (doprava, energetika, telekomunikácie) a sociálnej (školsťvo, zdravotníctvo) infraštruktúre. Stavebníctvo v tomto zmysle plnilo a stále plní nezastupiteľnú úlohu. Charakteristiku ekonomických ukazovateľov krajiny, ich prínosy a nedostatky, spôsob ich spracovania a hodnotenia uvádzajú vo svojich publikáciách viacerí autori (Goff, 2012; Baumohl, 2012; Slaný et al., 2003; Mugge, 2015). V nedávnej minulosti sa podmienky pre podnikanie v stavebníctve menili až dramaticky. Obdobie obrovského rozmachu vystriedala kríza a pokrízové obdobie. Tieto obdobia zásadným spôsobom menili spôsob a rozsah stavebnej činnosti. V predkrízovom období dosahovalo tempo rastu priemyselnej produkcie bežne dvojciferné číslo. Za tak vysokou dynamikou stál veľký dopyt po stavebných prácach realizovaných na nových výstavbách, rekonštrukciách a modernizáciách v tuzemsku a zahraničí. Postupne sa však začala meniť stratégia výstavby bytov, čo môžeme chápať ako predzvesť krízového obdobia. Investori sa sústredili viac na dokončenie rozostavaných bytov a nová výstavba sa začala spomaľovať. Správanie investorov ovplyvnil rast cenovej hladiny stavebných materiálov a stavebných výrobkov i pokles kúpyschopnosti obyvateľstva. Podmienky na získanie hypotekárnych úverov boli v tom čase dosť nepriaznivé pre značnú časť obyvateľstva. Stavebníctvo patrí medzi odvetvia, ktoré najviac poškodilo globálne krízové obdobie. Veľa projektov sa muselo „zakonzervovať“ a nad novými sa neuvažovalo. V týchto ťažkých časoch prišlo veľa ľudí o zamestnanie nielen v stavebníctve, ale v celej našej ekonomike. Dopyt po stavebnej produkcii bol tým pádom minimálny. Citelne sa znížili príjmy do štátneho rozpočtu a tento stav bol typický i pre ostatné európske krajiny. Významnejšie finančné zdroje zo štátnej pokladnice, alebo z európskych fondov na podporu stavebnej produkcie nebolo možné očakávať. Pokles výkonnosti európskych ekonomík bolo potrebné čo najrýchlejšie a efektívne riešiť, preto sa prijalo veľa a často aj netradičných, politických a ekonomických opatrení. Pre stavebníctvo sa stala politika ECB, politika kvantitatívneho uvoľňovania, zásadnou. Pumpovaním kapitálu do ekonomík sa znížila jeho cena na atraktívnu úroveň a na Slovensku sa rozpútal hypotekárny boom. Dôkazom oživenia stavebníctva na Slovensku je čulý stavebný ruch v bytovej výstavbe, vo výstavbe polyfunkčných budov a čiastočne aj v cestnej infraštruktúre.

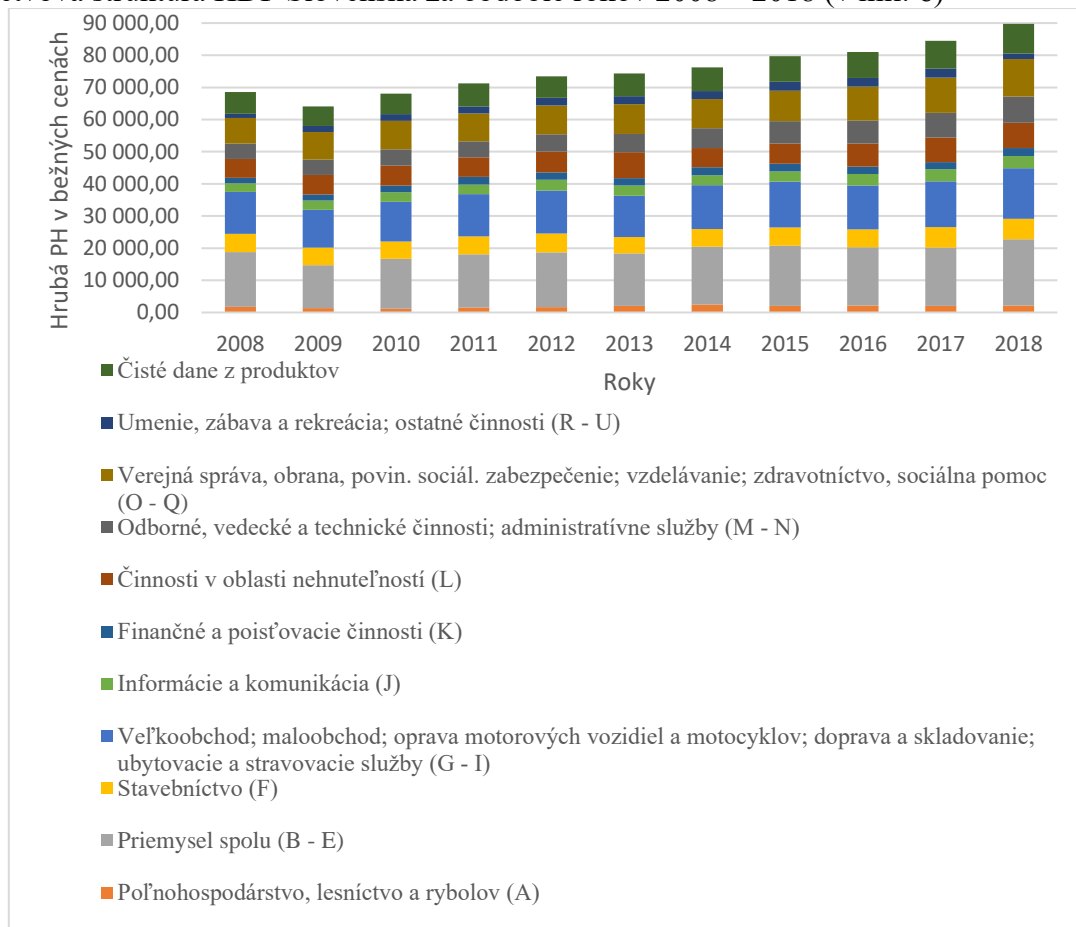
Menované udalosti sa premietli do úrovne konkrétnych finančných ukazovateľov stavebných podnikov, preto sú v nasledujúcej časti príspevku prezentované výsledky výskumu časového radu ich finančných výsledkov. Zákonitosti rozboru finančných výsledkov podnikov, metódy ich rozkladu sú aktuálne podrobne spracované poprednými ekonómami (Zalai, K. et al., 2016; Kotulič et al., 2018).

## 2 Časový rad finančných výsledkov stavebníctva

Úvodné konštatovanie, že stavebníctvo patrí medzi najdôležitejšie zložky slovenského národného hospodárstva dokumentujú údaje zobrazené na obrázku 1.

### Obrázok 1

Odvetvová štruktúra HDP Slovenska za obdobie rokov 2008 – 2018 (v mil. €)



Zdroj: vlastné prepočty podľa údajov z Datacube, ŠÚ SR

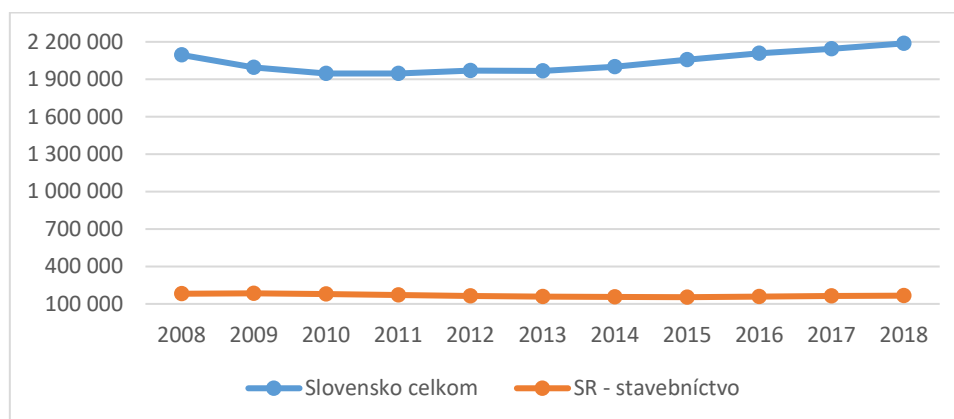
Hlavné piliere slovenskej ekonomiky tvoria: priemysel (sektie B – E), Veľkoobchod; maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov; doprava a skladovanie; ubytovacie a stravovacie služby (sektie G - I), Verejná správa, obrana, povin. sociál. zabezpečenie; vzdelávanie; zdravotníctvo, sociálna pomoc (sektie O - Q) a stavebníctvo (sektoria F) a s ním spojené činnosti v oblasti nehnuteľností (sektoria L). Podiel stavebníctva na celkovej hrubej pridanej hodnote hospodárstva osciloval okolo 8%. V roku 2008 mal tento podiel hodnotu 8,22%, no v roku 2018 už len 7,11%. Činnosti v oblasti nehnuteľností mali ešte o niečo vyšší podiel na celkovej hrubej pridanej hodnote, čiže 8,63% v roku 2008 až 8,81% v roku 2018. Výkony ekonomiky Slovenska, ako môžeme vidieť na obrázku 1, sa menili podľa globálnej situácie. Rok 2009 bol pre Slovensko najkritickejší. Hrubá pridaná hodnota hospodárstva bola v tomto roku cca o 7% nižšia v porovnaní s predchádzajúcim rokom 2008. Od tohto roku vidieť permanentné postupné zlepšovanie výkonnosti nášho hospodárstva, ale na vyššiu úroveň ako

v roku 2008 sa dostala až v roku 2011. Stavebníctvo presne nekopirovalo vývoj hospodárstva. Pokles hrubej pridanej hodnoty stavebníctva bol zaznamenaný o rok dlhšie, teda vrátane roka 2009 a až od roku 2010 je možné hovoriť o raste stavebnej produkcie. Medziročné zníženie výkonnosti stavebných podnikov sa v sledovanom období ešte zopakovalo 2krát, presnejšie v roku 2013 a 2016. Tento jav súvisí s charakterom činnosti. Dokončovanie zákaziek trvá dlhšie ako jeden rok a nové zákazky nevznikajú až tak ľahko. Posledné obdobie znovu celkom nepraje dynamickému ekonomickému rastu, pretože sa čoraz viac začína skloňovať slovíčko recesia. Na vine sú obchodné spory medzi USA a Čínou, medzi USA a Európou, medzi Európou a Čínou, ťahajúce sa debaty o Brexite, neukončené a nové vojnové konflikty vo viacerých regiónoch sveta. Vzhľadom na tieto skutočnosti sme svedkami opatrnejšej politiky centrálnej banky Slovenska, ktorá napríklad stojí za sprísnením podmienok čerpania hypotekárnych úverov a ani dotačná, investičná politika nebude v najbližšom období obzvlášť štedrá. Dôkazom tohto tvrdenia môže byť schvaľovanie rozpočtu na rok 2020.

Stavebníctvo zamestnáva značnú časť obyvateľstva, tak ako je to vidieť na obrázku 2. Obrázok 2 znázorňuje priemerný počet zamestnaných osôb na Slovensku a v stavebníctve.

### Obrázok 2

Priemerný počet zamestnaných osôb na Slovensku a v stavebníctve za obdobie rokov 2008 – 2018



Zdroj: vlastné prepočty podľa údajov z Datacube, ŠÚ SR

Stavebníctvo v roku 2008 živilo 8,7% z celkového počtu zamestnaných osôb na Slovensku a v roku 2018 iba 7,63%. Ich nominálna mesačná mzda bola v porovnaní s priemernou mzdou na Slovensku nízka. Rozdiely v mzdovom ohodnotení stavebníkov sa v porovnaní s priemerom Slovenska dokonca zväčšili.

### Tabuľka 1

Priemerná nominálna mesačná mzda v SR a v stavebníctve

Oblasť	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SR v €	723	744	769	786	805	824	858	883	912	954
Stavebníctvo v €	555	558	578	603	607	607	601	632	651	670
Stavebníctvo v % zo SR	76,86	75,05	75,24	76,72	75,40	73,67	70,05	71,57	71,38	70,23

Zdroj: vlastné prepočty na základe údajov z Datacube, ŠÚ SR

Dôvodom nízkeho priemerného mzdového ohodnotenia zamestnancov môže byť prevládajúca nízka kvalifikácia zamestnancov, prípadne môže ísť o praktiky šedej ekonomiky.

Či existuje závislosť medzi doteraz hodnotenými ukazovateľmi stavebníctva, aký má charakter a ako je tesná táto závislosť sme sa snažili vyjadriť pomocou tabuľkového programu Excel, presnejšie analýzy dát. Získané výsledky interpretuje nasledovná tabuľka 2.

**Tabuľka 2**

Korelácia medzi vybranými ukazovateľmi stavebníctva a slovenskej ekonomiky celkom

Korelácia ukazovateľov	PPZO v F	PPZO v SR	PNMM v F	PNMM v SR	HPH v F	HPH v L	TzVV a tovaru v F
PPZO v F	1						
PPZO v SR	0,1738301	1					
PNMM v F	0,7593154	0,52046629	1				
PNMM v SR	0,8071106	0,56587456	0,96330599	1			
HPH v F	-0,029015	0,72909532	0,48938927	0,42952855	1		
HPH v L	0,4235464	0,49592930	0,64381894	0,59794858	0,32082349	1	
TzVV a tovaru v F	0,7060522	0,32349538	-0,50930519	-0,56882911	0,31378833	0,2972112	1

Zdroj: vlastné prepočty

Vysvetlivky: F – sekcia stavebníctvo, L – sekcia činnosti v oblasti nehnuteľností, PPZO – priemerný počet zamestnaných osôb, PNMM – priemerná nominálna mesačná mzda, HPH – hrubá pridaná hodnota, TzVV a tovaru – tržby z vlastných výrobkov a tovaru

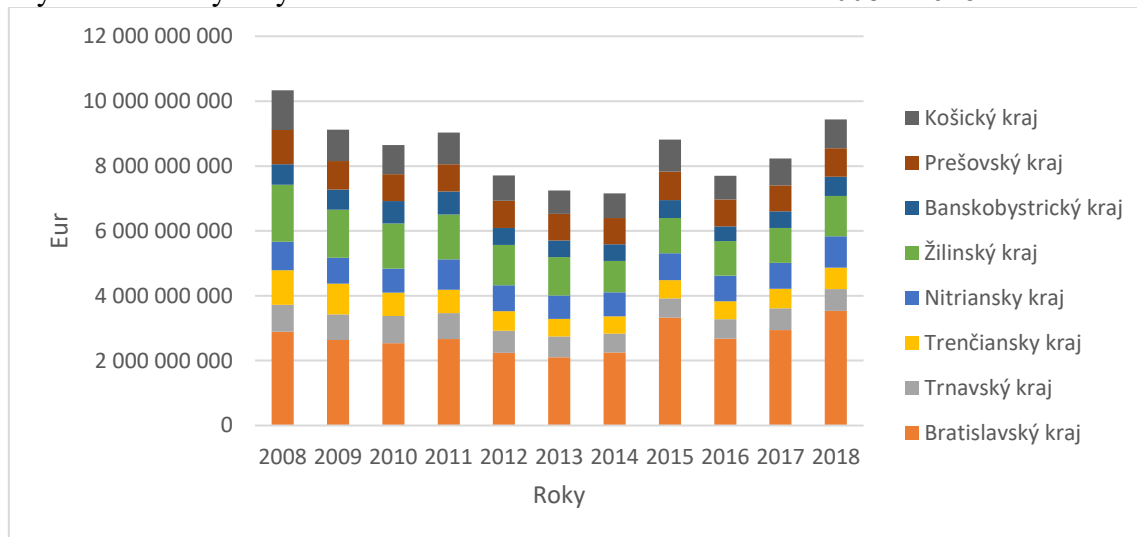
Korelačný koeficient ( $r$ ) určuje mieru tesnosti závislosti medzi premennými veličinami. Hodnoty  $r < 0,3$  naznačujú, že medzi veličinami je nízka tesnosť závislosti, hodnoty  $0,3 \leq r < 0,5$  znamenajú miernu tesnosť, hodnoty  $0,5 \leq r < 0,7$  zasa výraznú tesnosť, hodnoty  $0,7 \leq r < 0,9$  vysokú tesnosť a nakoniec hodnoty  $0,9 \leq r$  až veľmi vysokú tesnosť vzájomnej závislosti premenných. Ak je  $r = 1$ , vzájomná závislosť je úplná priama;  $r = -1$ , korelácia je úplná nepriama a  $r = 0$ , potom sú veličiny nezávislé.

Čo o slovenskom stavebníctve vypovedajú údaje v tabuľke 2? Medzi väčšinou vybraných premenných bola kvantifikovaná priama závislosť, teda rast jednej veličiny znamená rast druhej. Nízka a mierna miera tesnosti závislosti medzi sledovanými ukazovateľmi sa v tabuľke vyskytuje tak často ako výrazná a vysoká. Iba v jedinom prípade, medzi priemernou nominálnou mesačnou mzdou, platí veľmi vysoká vzájomná závislosť. Mzdové ohodnotenie stavebných pracovníkov sa odvíjalo od priemernej mzdy na Slovensku. Zamestnávanie osôb v stavebníctve nebolo determinované politikou zamestnanosti SR a ani hrubá pridaná hodnota tohto odvetvia nezávisela od počtu zamestnaných osôb. Naopak, medzi priemernou nominálnou mesačnou mzdou a priemerným počtom zamestnaných osôb v stavebníctve sa preukázala vysoká tesnosť nepriamej závislosti ( $r = -0,7593154$ ). Platilo, že ak sa zvýšil počet zamestnaných osôb v stavebníctve, zároveň sa znižovala ich priemerná nominálna mesačná mzda. Hrubé výkony stavebníctva a činností v oblasti nehnuteľností sa síce pozitívne ovplyvňujú, no miera ich vzájomného vzťahu je iba mierna ( $r = 0,32082349$ ). Rastúca zamestnanosť v SR výrazne až vysoko vplývala na mzdové ohodnotenie a hrubé výkony stavebníctva. Nominálna mesačná mzda v stavebníctve sa zvyšovala ak sa zvyšovala jeho hrubá pridaná hodnota, ale miera tohto zvýšenia nebola výrazne, ani veľmi podriadená dynamike hrubého výkonu, skôr iba mierne ( $r = 0,489389275$ ). O efektívnosti práce v stavebníctve vypovedá vysoko pozitívny vzájomný vzťah medzi počtom zamestnaných osôb a tržbami z vlastných výrobkov a tovaru ( $r = 0,7060522$ ). Viac zamestnancov primerane navyšovalo tržby z predaja vlastných výrobkov a tovaru v stavebníctve. Za zamyslenie stojí výrazná negatívna závislosť medzi tržbami z predaja vlastných výrobkov a tovaru v stavebníctve a priemernou nominálnou mesačnou mzdou stavbárov ( $r = -0,50930519$ ). Rastúce tržby automaticky nekopiroval rast mzdového ohodnotenia. Všetky fakty svedčia o tom, že stavebné podniky sa

snažia zvyšovať produktivitu práce svojich zamestnancov. Ako ľahko môže produktivita práce stavebníkov rásť naznačujú informácie o vývoji tržieb v tomto odvetví, zmapované na obrázku 3.

### Obrázok 3

Tržby za vlastné výkony a tovar v stavebníctve za obdobie rokov 2008 – 2018



Zdroj: vlastné prepočty podľa údajov z Datacube, ŠÚ SR

Tržby v stavebníctve javia znaky cyklického vývoja. Obdobie rastu tržieb pravidelne strieda ich pokles. Zmeny úrovne tržieb súvisia s charakterom činnosti stavebníctva. Finalizácia zákaziek trvá dlhšiu dobu a nové sa len postupne rozbiehajú. Najväčšia časť tržieb za vlastné výkony a tovar je deklarovaná v Bratislavskom kraji, čo je logické. Do Bratislavského kraja sa sťahuje veľká časť obyvateľstva, sídli tu najviac firiem a preto je tu aj najväčší stavebný ruch. Významným zdrojom tržieb pre stavebníctvo je aj Žilinský kraj a v poslednej dobe i Nitriansky kraj. Najmenším prínosom pre stavebníctvo je výstavba v Banskobystrickom kraji. O závislosti vývoja tržieb v stavebníctve a zamestnanosťou, či odmeňovaním stavbárov sme už hovorili. Teraz sa zamyslíme nad vzťahom medzi tržbami a úrokovými sadzbami. Vzájomné väzby medzi týmito parametrami definujú výsledky analýzy dát, reprezentované v tabuľke 3.

### Tabuľka 3

Korelácia medzi tržbami za vlastné výkony a tovar v stavebníctve a úrokovými sadzbami

Korelácie ukazovateľov	TzaVV a tovar v F	ÚS do 1 roka	ÚS od 1 do 5 rokov	ÚS nad 5 rokov	Priemerná ÚS DOM	ÚS nefin. spoločností
TzaVV a tovar v F	1					
ÚS do 1 roka	0,46806394	1				
ÚS od 1 do 5 rokov	0,17087642	0,669007409	1			
ÚS nad 5 rokov	0,24801956	0,59940252	0,9845015	1		
Priemerná ÚS DOM	0,06183042	0,529761796	0,972416	0,9627719	1	
ÚS nefin. spoločností	0,39901179	0,656033129	0,8782333	0,9074714	0,7906903	1

Zdroj: vlastné prepočty na základe údajov z NBS

Vysvetlivky: ÚS – úroková sadzba, F – stavebníctvo, priemerná ÚS DOM – domácnosti, vypočítaná z úverov na bývanie a spotrebných úverov

V tabuľke 3 sa nachádzajú výhradne pozitívne korelácie, čím sa potvrdilo očakávanie o existencii priamej súvislosti medzi tržbami stavebníctva a výškou úrokových sadzieb na finančných trhoch. Pokiaľ rastú úrokové sadzby, zvyšujú sa aj tržby stavebných podnikov a naopak. No na tržby stavebných podnikov nemali citel'ný vplyv úrokové sadzby úverov pre domácnosti na bývanie s dlhšou dobou splatnosti ako 1 rok, ani úrokové sadzby spotrebných



úverov. Medzi úrokovými sadzbami nefinančných spoločností i úrokovými sadzbami úverov domácností na bývanie so splatnosťou do 1 roka a tržbami stavebníctva je o niečo vyššia závislosť, ale stále môžeme hovoriť iba o miernej závislosti. Zníženie ceny kapitálu použitého na financovanie činnosti stavebných podnikov znížilo ich náklady, ale kvôli veľkej konkurencii v stavebníctve tržby boli len zanedbateľne až mierne ovplyvňované danou zmenou finančných nákladov. Úrokové sadzby sú logicky navzájom už výrazne až veľmi vysoko korelované.

Výskum absolútnych finančných ukazovateľov stavebných podnikov sme následne rozšírili o výskum ich pomerových finančných ukazovateľov. Využili sme databázu spoločnosti CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o., ktorá sa na webovej stránke tejto spoločnosti uvádza pod názvom CRiBiS.sk, Univerzálny register. Register obsahuje štatistické charakteristiky finančných pomerových ukazovateľov slovenských podnikateľských subjektov celkom, subjektov členených podľa právnej formy, podľa krajov a podľa odvetví, za obdobie rokov 2002 až zatiaľ 2018. Našmu zámeru výskumu najviac vyhovovali kvartilové hodnoty jednotlivých ukazovateľov. V príspevku uvádzame len mediánové hodnoty ukazovateľov, pretože tieto považujeme za obvyklé, typické výsledky, výsledky reprezentujúce celé odvetvie. Tabuľka 4 obsahuje časový rad pomerových finančných ukazovateľov stavebných podnikov.

#### Tabuľka 4

##### Mediánové hodnoty pomerových ukazovateľov stavebných podnikov

Ukazovatele/Roky	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
L2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3	1,6	1,6
L3	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5	1,7	1,7
DOZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DIKPzOS	42,4	51,2	54,8	49,7	51,6	53,9	49,1	42,5	37,5	36,1	32,4
DSKZzOS	34,7	42,1	41,6	37,8	37,4	40,0	32,7	27,8	23,3	20,3	18,7
Obrat A	1,5	1,2	1,2	1,2	1,0	0,9	1,1	1,2	1,1	1,1	1,2
Celková ZA	69,0	69,8	72,6	72,7	71,2	67,1	69,3	65,8	60,8	54,9	54,8
Dlhodobá ZA	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Úrokové krytie	7,7	1,9	2,2	1,7	1,1	1,2	16,6	53,2	64,7	56,3	27,3
Tokové zadĺženie	10,5	21,5	21,2	26,0	39,7	36,7	18,0	12,3	9,3	8,9	8,2
ROE	5,4	0,2	0,4	0,0	0,0	0,0	3,0	8,6	9,8	7,9	5,7
ROA - hrubá	1,4	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	1,7	3,4	4,3	3,7	2,3
PRT	2,1	0,8	0,9	0,7	0,4	0,6	2,7	3,9	4,5	4,3	3,1
NVH/T	2,1	0,7	1,0	0,6	0,4	0,6	3,2	4,4	4,9	4,6	3,5
PH/T	14,9	12,2	11,7	10,3	8,9	9,0	14,4	16,1	18,3	18,0	16,7

Zdroj: vlastné prepočty na základe údajov z databázy CRiBiS – Univerzálny register

Vysvetlivky: L2, L3 – likvidita 2. a 3. stupňa, DOZ – doba obratu zásob, OS – obchodný styk, DIKP – doba inkasa krátkodobých pohľadávok, DSKZ – doba splatnosti krátkodobých záväzkov, A – aktíva, ZA – zadlženosť aktív, PRT – prevádzková rentabilita tržieb, NVH – novovytvorená hodnota, PH – pridaná hodnota, T – tržby

Obvykle sa schopnosť stavebných podnikov uhrádzať svoje krátkodobé záväzky počas vybraného turbulentného obdobia (s výnimkou posledných dvoch rokov) výrazne nemenila. Po celú dobu boli prekapitalizované a zásoby držali len v minimálnej miere na sklade. Miera ich prekapitalizácie nebola vysoká, pretože na to nemali ani dôvod. Dlhodobými zdrojmi by sa mali financovať iba zásoby a typické stavebné podniky svoje materiálové vstupy, prípadne tovary dávajú okamžite do spotreby. V dodávateľsko-odberateľských vzťahoch sú uplatňované krátke doby splatnosti. Stavebné podniky sú však bežne v nevýhode, pretože ich splácanie krátkodobých záväzkov je rýchlejšie ako inkaso peňažných prostriedkov od odberateľov. Závažnosť týchto rozdielov dokumentujú údaje v tabuľke 5.

### Tabuľka 5

#### Rozdiel medzi dobou splatnosti a inkasa krátkodobých pohľadávok

Ukazovatele	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DIKPzOS	42,4	51,2	54,8	49,7	51,6	53,9	49,1	42,5	37,5	36,1	32,4
DSKZzOS	34,7	42,1	41,6	37,8	37,4	40,0	32,7	27,8	23,3	20,3	18,7
Rozdiel dôb	-7,7	-9,1	-13,2	-11,9	-14,1	-13,9	-16,3	-14,7	-14,2	-15,8	-13,7

Zdroj: vlastné prepočty na základe údajov z databázy CRiBiS – Univerzálny register

Za celé sledované obdobie sa rozdiel medzi splatnosťou a inkasom zväčšil skoro dvojnásobne ( $-13,7 : -7,7 = 1,78$ ). Ide skoro o ½ mesiaca. Vzhľadom k tomu, že ide o investične náročné odvetvie je viac obrátok aktív ako jedna dobrý výsledok. Zdá sa, že stavebné podniky značne využívajú operatívny lízing, teda finančne náročné mechanizmy obvykle nechcú vlastniť. Zadlženosť slovenských stavbárov vo vybranom hektickom období nikdy neprekročila všeobecne uznávané vertikálne pravidlo financovania 1:2. Stavebné podniky mali vo svojom portfóliu prevažne krátkodobé dlhy a bežne financovali svoju činnosť s minimom, prípadne bez úverov. Úverová zadlženosť v tabuľke 4 chýba, pretože mediánová hodnota tohto ukazovateľa bola v citovanej databáze rovná 0. S tým súvisí aj slušná úroveň úrokového krytia (v rokoch 2014 až 2017 je mimoriadne vysoká). Stavebné podniky hradili nákladové úroky zväčša vďaka už spomínanému prenájmu strojov a zariadení. Obvykle dlhá doba (skoro 40 ročná v roku 2012 a 2013) úhrady dlhov, a to aj napriek nižšej zadlženosti, súvisela s nízkou rentabilitou stavbárov. Len od roku 2014 sa začalo výraznejšie skracovanie splatnosti dlhov, čo presne korešponduje so zmenami ziskovosti. Rozdiel medzi podielom PH na tržbách a podielom NVH na tržbách zasa svedčí o vyšších nárokoch stavebnej produkcie na základné výrobné faktory, ktorou sú pracovná sila a pracovné prostriedky. Náročnosť stavebnej činnosti na tieto výrobné faktory sa v sledovanom období celkovo zvýšila iba o 3,5%, čo môžeme chápať ako snahu o ich efektívne využitie.

Výsledky výskumu časového radu finančných výsledkov stavebných podnikov uzatvárajú poznatky o vzájomnej závislosti doteraz menovaných absolútnych a pomerových ukazovateľov. Korelácie kvantifikované v tabuľkovom programe Excel sú sumarizované v tabuľke 6.

### Tabuľka 6

#### Korelácie vybraných absolútnych a pomerových ukazovateľov stavebných podnikov

Korelácie ukazovateľov	PPZ v F	PNMM v F	HPH v F	TzVV a tovar v F
L2	-0,407057	0,862562	0,722981	-0,014789
L3	-0,422810	0,871351	0,715771	-0,034627
DOZ	0,533350	-0,451965	-0,116841	0,210837
DIKPzOS	0,250704	-0,636364	-0,761424	-0,299631
DSKZzOS	0,490507	-0,838709	-0,739232	-0,037811
Obrat A	0,683296	-0,603468	0,040221	0,842778
Celková ZA	0,372459	-0,800802	-0,695813	-0,013909
Dlhodobá ZA	0,902380	-0,853120	-0,267107	0,678834
Tokové zadlženie	0,010877	-0,270348	-0,462152	-0,446476
ROE	-0,438024	0,632654	0,442341	0,114505
ROA - hrubá	-0,536356	0,737841	0,456967	-0,041731
PRT	-0,513178	0,702557	0,460783	-0,022025
NVH/T	-0,550054	0,706974	0,453805	-0,050345
PH/T	-0,264302	0,524899	0,520947	0,193972

Zdroj: vlastné prepočty na základe údajov z databázy CRiBiS – Univerzálny register

V tabuľke 6 je uvedených 31 negatívnych korelácií a 29 pozitívnych korelácií medzi vybranými ukazovateľmi. V najväčšom rozsahu sú negatívne korelované tržby z vlastných výrobkov a tovaru s menovanými pomerovými ukazovateľmi. Jedine medzi dobou obratu zásob, obratom aktív, dlhodobou zadlženosťou aktív, ROE, PH/T a tržbami je kvantifikovaná pozitívna korelácia. Ak sa tržby stavbárov zvyšujú z dôvodu rastúceho objemu produkcie, tak potom treba počítať s primeraným navýšením vstupov, viac tržieb zvyšuje využitie aktív, vyjadreného v počte obrátok, rastúce tržby zvyšujú predpoklady pre rozsiahlejšiu dlhodobú zadlženosť a nakoniec, vyššie tržby umožňujú dosiahnuť vyššiu ziskovosť. Závislosť hodnôt pomerových ukazovateľov od tržieb sa však ukázala zväčša ako nízka až mierna. Výnimkou je obrat aktív ( $r = 0,842778$ ) a dlhodobá zadlženosť ( $r = 0,678834$ ). Medzi hrubou pridanou hodnotou v stavebníctve, priemernou nominálnou mesačnou mzdou, priemerným počtom zamestnaných osôb a hodnotenými pomerovými ukazovateľmi je závislosť trochu rozmanitejšia. Intenzitu závislosti medzi menovanými výsledkami prehľadne uvádza tabuľka 7.

### Tabuľka 7

Intenzita vzájomnej závislosti medzi absolútnymi a pomerovými ukazovateľmi stavbárov

Korelačný koeficient	Tesnosť závislosti	<i>PPZO</i> v <i>F</i>	<i>PNMM</i> v <i>F</i>	<i>HPH</i> v <i>F</i>	<i>TzVV a tovar</i> v <i>F</i>
$r < 0,3$	nízka	DIKPzOS; tokové zadlženie; PH/T	tokové zadlženie	DOZ; obrat A; dlhodobá ZA	L2,3; DOZ; DIKPzOS; DSKZzOS; celková ZA; úrokové krytie; všetky ukazovatele rentability
$0,3 \leq r < 0,5$	mierna	L2,3; DSKZzOS; celková ZA; ROE	DOZ	úrokové krytie; tokové zadlženie; všetky rentability okrem PH/T	tokové zadlženie
$0,5 \leq r < 0,7$	výrazná	DOZ; obrat A; úrokové krytie; ROA; PRT; NVH/T	DIKPzOS; obrat A; ROE; PH/T	celková ZA; PH/T	dlhodobá zadlženosť
$0,7 \leq r < 0,9$	vysoká	x	L2,3; DSKZzOS; celková ZA; dlhodobá ZA; úrokové krytie; ROA; PRT; NVH/T	L2,3; DIKPzOS; DSKZzOS	obrat A
$0,9 \leq r$	veľmi vysoká	dlhodobá ZA	x	x	x

Zdroj: vlastné prepočty

Získané poznatky je možné ďalej prehľbovať skúmaním pomerových ukazovateľov v podobe dolného a horného kvartilu odvetvia, skúmaním pomerových ukazovateľov stavebných podnikov členených podľa výšky obratu a ich závislosti od citovaných absolútnych ukazovateľov odvetvia. Skúmanie závislosti možno rozšíriť s iným výberom ukazovateľov. Informácie z výskumu môžu poslúžiť pre adresnejšie pomenovanie súvislostí medzi aktivitami stavebných podnikov a ich finančnými výsledkami.

### 3 Záver

Stavebníctvo sa za posledných jedenásť rokov muselo popasovať s viacerými negatívnymi situáciami, ktoré dokonca prekročovali hranice Slovenska. Nastali zmeny v organizačnej štruktúre odvetvia. Niektoré podnikateľské subjekty zanikli, pretože nedokázali odolať nástrahám skúmaného obdobia, niektoré sa zmenšili a časť podnikov prežila bez vážnejších dôsledkov. Príspevok poskytol pohľad na časové rady dôležitých finančných výsledkov

odvetvia. Finančné výsledky stavebných podnikov naďalej ohrozuje klesajúca dynamika výkonov ekonomiky a z toho prameniaca očakávaná slabšia úroveň dotácií a investícií štátu smerovaných do tohto odvetvia, menej súkromných a podnikových investícií. Finančné výsledky nie sú schopné dôsledne vypovedať o kondícii stavebníctva, pretože sa v ňom vyskytujú praktiky šedej ekonomiky (napríklad množstvo stavebných prác sa neregistruje, sú realizované bez dokladov, dochádza k predražovaniu stavebných prác kvôli korupcii). Neduhom stavebníctva je aj agresivita niektorých investorov (neberú ohľad na životné prostredie, čiernymi stavbami poškodzujú vzťahy medzi obyvateľmi), ktorá nie je vyčíslená a ani sledovaná konkrétnymi finančnými ukazovateľmi. Podnikanie stavbárom na druhej strane komplikuje byrokracia a z nej vyplývajúca dlhá doba príprav stavebných prác.

### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0066/17 „Manažment finančnej výkonnosti podniku v post-krízovom prostredí vybraných krajín EÚ“ v rozsahu 100%.

### **Použitá literatúra (References)**

Baumohl, B. (2012). *The secrets of economic indicators 3rd edition*. New Jersey: FT Press, 2012. ISBN 987-0-13-293207-3.

Goff, B. L. (2012). *Regulation and Macroeconomic Performance*. Springer Science & Business Media, 2012. ISBN 978-1-4613-1343-4.

Kotulič, R. a kol. (2018). *Finančná analýza podniku*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-888-1.

Mugge, D. (2016). Studying Macroeconomic Indicators as Powerful Ideas. In *Journal of European Public Policy*, Vol. 23, no. 3, pp. 410-427. ISSN 1466-4429.

Slaný, A., et al. (2003). *Makroekonomická analýza a hospodárska politika*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-738-3.

Šíbl, D. a kol. (2002). *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Sprint, 2002. ISBN 978-80-89085-04-0

### **Contact**

#### **Alena Tóthová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra podnikových financií  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: alena.tothova@euba.sk

## **IT Governance ako súčasť digitálnej transformácie IT governance as part of the digital transformation**

**Anikó Töröková**

### **Abstract**

*Advanced informatization and new digital technologies brings major changes into the life of businesses. Digital transformation is a process, which brings harmonization of IT and business into a businesses. It brings higher demands for IT Governance, in decision making about new technologies, maintenance of technical infrastructure, data management and picking information out of it. We bring wider view on digital transformation and specific aspects of its use. We are dealing with its benefits and negatives, which are bonded to such a transformation.*

**JEL classification:** M15, M21

**Keywords:** IT Governance, digital transformation, new digital technologies

### **1 Úvod**

Pokročilá informatizácia a nové digitálne technológie prinášajú zásadné zmeny do života firiem a celej spoločnosti. Menia podnikanie a stávajú sa súčasťou konkurenčného boja. Sú spúšťačom zmien, majú potenciál robiť veci lepšie, rýchlejšie, presnejšie, kvalitnejšie. Generujú ďalšie zdroje príjmu, vznikajú nové služby a produkty. V informačných systémoch sa zhromažďujú dáta, ktoré slúžia najmä pre analýzy, na základe ktorých sa realizujú manažérske rozhodnutia. Novými kritériami konkurencieschopnosti sa stávajú flexibilita a schopnosť inovovať, čo znamená identifikovať správne podnikové riešenia.

Digitálna transformácia podnikov prináša zosúladenie podnikania a IT. Nová infraštruktúra je postavená na mobilných technológiách, cloudových riešeniach, získavaní, spracovaní a analýze veľkých dát (Big Data), internete vecí (IoT), rozširovaní inovácií na základe poznatkov umelej inteligencie... Všetky tieto technológie dávajú firmám možnosť radikálne zmeniť podnikateľské modely a vytvárať nové produkty a služby. Preto je spravovanie a riadenie podnikových IS/IT veľmi dôležité. IT Governance odráža zosúladenie stratégie IS/IT s organizáciou, ktorá ponúka pridanú hodnotu pre podniky na základe cieľov správy a riadenia spoločnosti.

IT nástroje prispôbené fungovaniu organizácie majú dopad na výkonnosť podnikania prostredníctvom zlepšenia angažovanosti zákazníkov, efektivity dodávateľského reťazca a finančných informácií. Jednou zo základných požiadaviek je dostupnosť informácií v reálnom čase.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Informačné technológie sa čoraz viac spájajú so samotnou štruktúrou podnikov. Overené technologické a strategické modely strácajú svoju relevantnosť. Podniky, aby si udržali výrobu, zvyšovali konkurencieschopnosť a generovali pridanú hodnotu, musia pristupovať k inovovaniu podnikových procesov flexibilnejšie, osvojovať si nové technológie a koncepty riadenia vyplývajúce z digitalizácie. Nastupujúce technológie sa stávajú nevyhnutnými prostriedkami budovania nových výrobných procesov, ktorých miera efektívnosti aj optimalizácie prevádzkových nákladov by bola nedosiahnuteľná konvenčnými nástrojmi.

Univerzálna definícia digitálnej transformácie neexistuje. Považuje sa za tretiu etapu zavádzania digitálnych technológií: (1) digitálne kompetencie, (2) digitálna gramotnosť, (3) digitálna transformácia. V literatúre sa stretávame s rôznymi definíciami digitálnej

transformácie. Niektorí autori vyzdvihujú technické aspekty digitálnej transformácie, iní ju chápu ako príležitosti pre rozvoj podnikov, zmenu podnikovej stratégie, ktorá používa technológiu ako prostriedok na vytváranie nových podnikateľských modelov.

Westerman (Westerman et al., 2011) vidí digitálnu transformáciu v použití technológií na radikálne zlepšenie výkonnosti alebo dosah podnikov. Fitzgerald (Fitzgerald et al., 2013) definuje digitálnu transformáciu ako použitie nového digitálneho obsahu technológiami (sociálne médiá, mobilné, analytické alebo vstavané zariadenia), ktoré umožňujú významné zlepšenie podnikania, ako (1) zlepšenie zákazníckeho zážitku, (2) zefektívnenie operácií alebo (3) vytváranie nových podnikateľských modelov.

Toto chápanie pojmu digitálna transformácia rozširujú Singh a Hess (Singh & Hess, 2017), ktorí hovoria, že digitálna transformácia si vyžaduje použitie nových technológií ako sú sociálne médiá, mobilný prístup, analytické nástroje alebo vstavané zariadenia a zahŕňa celú spoločnosť a tvrdia, že široká stratégia digitálnej transformácie sa zameriava na príležitosti a riziká spoločnosti, ktorá pochádza z digitálnych technológií.

Nemôžeme však opomenúť aj implementačný rozmer digitálnej transformácie, ako ju uvádza analytická spoločnosť IDC: „Digitálna transformácia je nepretržitý proces, pomocou ktorého sa podniky prispôbujú alebo narušujú zvyky svojich zákazníkov a trhov (vonkajší ekosystém) využívaním digitálnych kompetencií na vytváranie nových podnikateľských modelov a nových výrobkov a služieb“ (IDC, 2019).

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že digitálna transformácia prináša integráciu digitálnych technológií do všetkých oblastí podnikania, ktorá vedie k zásadným zmenám v spôsobe fungovania podnikov. Digitálna transformácia organizácie nie je len zavádzaním nových technológií, ale skôr transformáciou organizácie, aby mohla využívať možnosti, ktoré poskytujú nové technológie.

Zmeny spojené s uplatňovaním digitálnej technológie v širšom slova zmysle sa prejavujú vo všetkých oblastiach ľudskej spoločnosti. „Digitálna transformácia uzatvára medzeru medzi tým, čo digitálni zákazníci už očakávajú, a tým, čo analógové podniky skutočne poskytujú“ (Verdino, 2015).

Účinky digitalizácie možno vnímať z rôznych aspektov a perspektív. Na základe skúmania existujúcej literatúry Khan identifikoval šesť hlavných charakteristík digitalizácie: (1) vzájomná prepojenosť, (2) šetrenie časom a zníženie množstva informácií, (3) zvýšená transparentnosť a komplexnosť, (4) odstránenie hierarchie a osobných bariér, (5) umožnenie rozhodovania pre všetkých a posilnenie integrity, (6) humanizujúci účinok (Khan, 2016).

- *Prepojenosť* – prepojenie a integrácia podnikov prostredníctvom nástrojov komunikácie a sociálnej interakcie.
- *Šetrenie časom a zníženie množstva informácií* – kratšie časové rámce na rozhodovanie, zvýšená rýchlosť toku informácií, informácie v reálnom čase zabezpečia lepšie organizačné riadenie na základe analýzy dát.
- *Zvýšená transparentnosť a komplexnosť* – vzhľadom na zvýšenú organizačnú zložitosť riadenia organizácie je potrebná ďalšia transparentnosť podnikových procesov, komplexnosť technologických systémov.
- *Odstránenie hierarchie a osobných prekážok* – zmeny v organizačných štruktúrach podnikov, odstránenie formálnych a osobných bariér (napríklad Westerman (Westerman et al., 2014) zavádza pojem „spätné mentorské programy“ – učenie sa od mladšej generácie nezávisle na firemnej pozícii.

- *Umožnenie rozhodovania pre všetkých a posilnenie integrity* – rýchlejšie rozhodovacie procesy, strategické rozhodnutia v spoločnosti (odstránenie napätia medzi internými a externými zdrojmi berúc do úvahy horizontálnosť aj vertikálnosť v podniku). Vzájomná dôvera sa stáva významným faktorom pri výbere obchodných partnerov.
- *Humanizačný účinok*. Keďže digitalizácia pretvára päť kľúčových domén: (1) zákazníkov, (2) konkurenciu, (3) dáta, (4) inovácie a (5) hodnoty, umožňuje ľuďom ľahšiu interakciu, komunikáciu a prepájanie sa prostredníctvom virtuálnych platforiem a nástrojov. Strojové učenie a umelá inteligencia umožňuje čoraz viac automatizovať výrobu.

### 3 Výskumný dizajn

Cieľom príspevku je v širšom aspekte priblížiť proces digitálnej transformácie a nezastupiteľnú úlohu IT Governance v nej. Pokročilá digitalizácia sa premieta do každodenného života podnikov, je všade prítomná, mení spôsob fungovania podnikov a prispieva k ich konkurencieschopnosti.

Vychádzali sme z dostupných knižných a internetových teoretických zdrojov. Štúdiom domácej a zahraničnej odbornej literatúry sme získali poznatky o digitálnej transformácii, ktoré sme analyzovali, komparovali a ich relevantný výber sme zosumarizovali v teoretickej časti tohto článku. Definovali sme pojem digitálna transformácia a predstavili jej charakteristické účinky.

Vo výsledkoch výskumu boli spracované možnosti nasadenia, prínosy a výzvy, ktoré digitálna transformácia prináša ilustrované výsledkami relevantných prieskumov. Okrem už spomínaných metód analýzy, komparácie a výberu sme pri tvorbe záverečných odporúčaní využili aj metódy indukcie, dedukcie a syntézy.

### 4 Výsledky výskumu

Digitálna transformácia pokrýva veľké množstvo procesov, interakcií, transakcií, technologického vývoja, zmien, vnútorných a vonkajších faktorov, odvetví atď. Technologický vývoj a nové technológie (internet vecí, cloud computing, strojové učenie, umelá inteligencia, mobilné zariadenia, pokročilé analytické nástroje a vznikajúce technologické novinky) sú aktivátormi alebo príčinami digitálnej transformácie. Pretvárajú sa celé priemyselné odvetvia (digitálna transformácia výroby), zásadne ovplyvňujú správanie spotrebiteľov.

#### 4.1 Digitálne zmeny v podnikoch

Digitálne zmeny v podnikoch (organizáciách) môžu byť zoskupené podľa Westermana (Westerman et al, 2014, s. 108). do jednej z troch kategórií (1) *nahradenie* – použitie novej technológie ako alternatívy alebo náhrady za v podstate rovnakú funkciu, ktorú podnik už vykonáva, (2) *rozšírenie* – výrazné zlepšenie výkonu/funkčnosti produktu/procesu bez toho, aby sa radikálne zmenil, (3) *transformácia* – základné predefinovanie procesu alebo produktu prostredníctvom technológie.

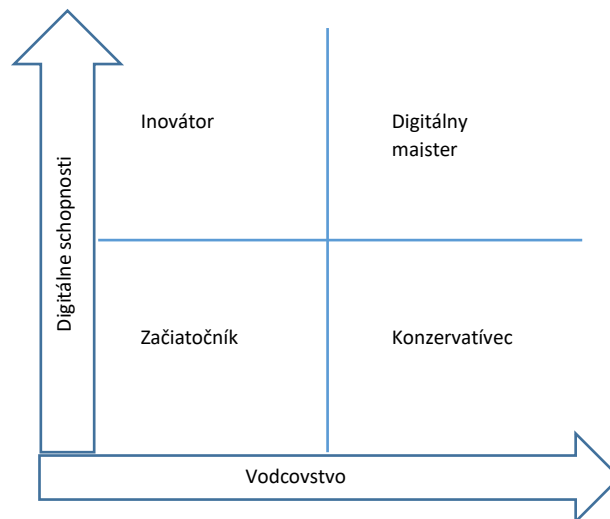
Impulzom a hnacím motorom digitálnej transformácie je zmena trhu zo strany začínajúcich podnikateľov alebo inovácia od konkurentov, využitie príležitosti na získanie nových zákazníkov. Organizácie, ktoré používajú digitálne technológie dosahujú výrazne vyššie úrovne zisku, produktivity a výkonu. Westerman ich označuje ich ako „digitálnych majstrov“ (Digital Masters). Uvádza aj štvorstupňovú klasifikačnú schému podľa fungovania organizácií z hľadiska vedenia podniku (vodcovstvo) a digitálnych schopností (Obrázok 1):

- *začiatokník* – nevyvíja iniciatívu k digitálnej transformácii, nemá dostatočné digitálne ani vodcovské schopnosti,
- *konzervatívec* – nevyvíja iniciatívu, nemá záujem o technologické inovácie, je príliš obozretný, aj keď jeho riadiace schopnosti sú na dostatočnej úrovni,
- *inovátor* – uplatňuje transformáciu, ale kvôli nedostatočným vodcovským schopnostiam stráca na investíciách,
- *digitálny majster* – zastrešujú digitálnu víziu, nastavujú digitálnu kultúru, majú výborné vodcovské schopnosti a to všetko sa odráža v ziskovosti a efektívite tvorby výnosov, (Westerman et al, 2014).

Ak chce organizácia profitovať z digitálnej transformácie, musí v prvom rade pochopiť, na ktorej úrovni sa v súčasnosti nachádza.

### Obrázok 1

Úrovne digitálneho majstrovstva



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Westermana, 2014.

### 4.2 Rámce digitálnej transformácie

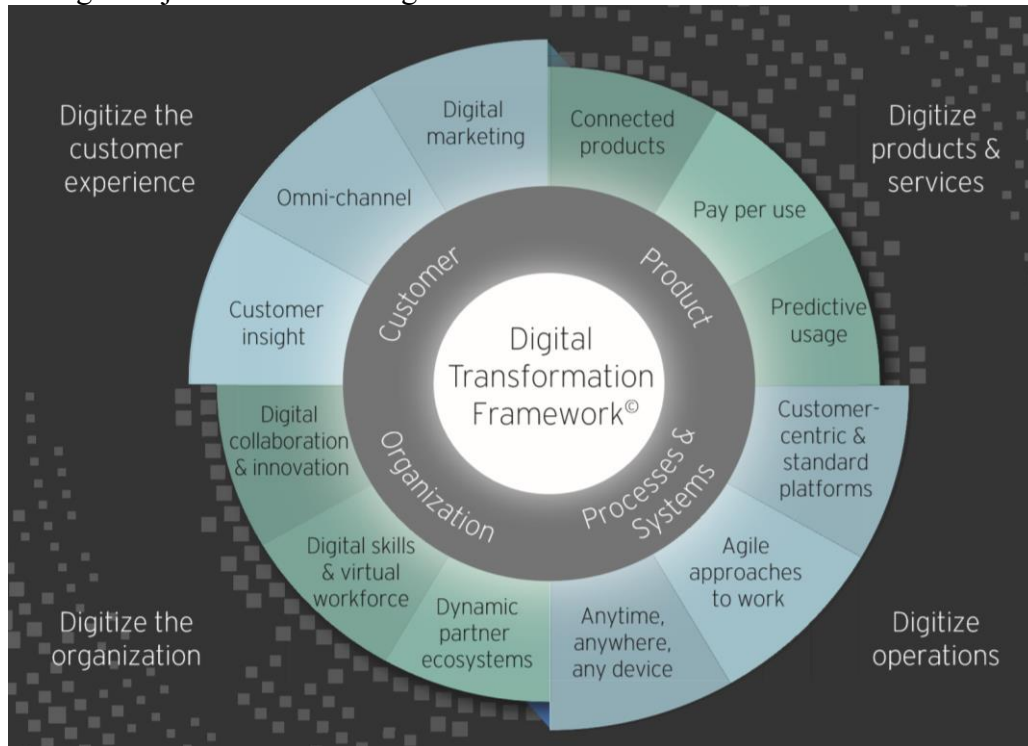
Úspešné organizácie pracujú s jasným obchodným zámerom využívajúc víziu, ktorá ich vedie vpred. V dostupnej odbornej literatúre sme nenašli konkrétny akademický rámec, ktorý by všeobecne riešil alebo systematizoval problém digitálnej transformácie. Preto sme sa zamerali na rámce digitálnej transformácie ponúkané konzultačnými spoločnosťami, ktoré by mohli slúžiť k vytváraniu digitálnej vízie a k vytváraniu nových obchodných modelov založených na digitálnych príležitostiach.

#### Rámec navrhnutý firmou Cognizant

Rámec bol vypracovaný konzultantmi spoločnosti Cognizant (Corver, Q.& Elkhuisen) na základe analýzy digitálneho vývoja v spoločnostiach z rôznych priemyselných odvetví (elektronika, chemický priemysel, bankovníctvo, poisťovníctvo, maloobchod...) a identifikácii spoločných prvkov ako odporúčanie, ako riadiť digitálnu transformáciu. Model je rozdelený do 4 oblastí: (1) digitalizácia zákazníckej skúsenosti, (2) digitalizácia produktov a služieb, (3) digitalizácia operácií a (4) digitalizácia organizácie. Autori odporúčajú začať digitalizáciou zákazníckych skúseností a až potom pokračovať s ďalšími oblasťami (Obrázok 2).



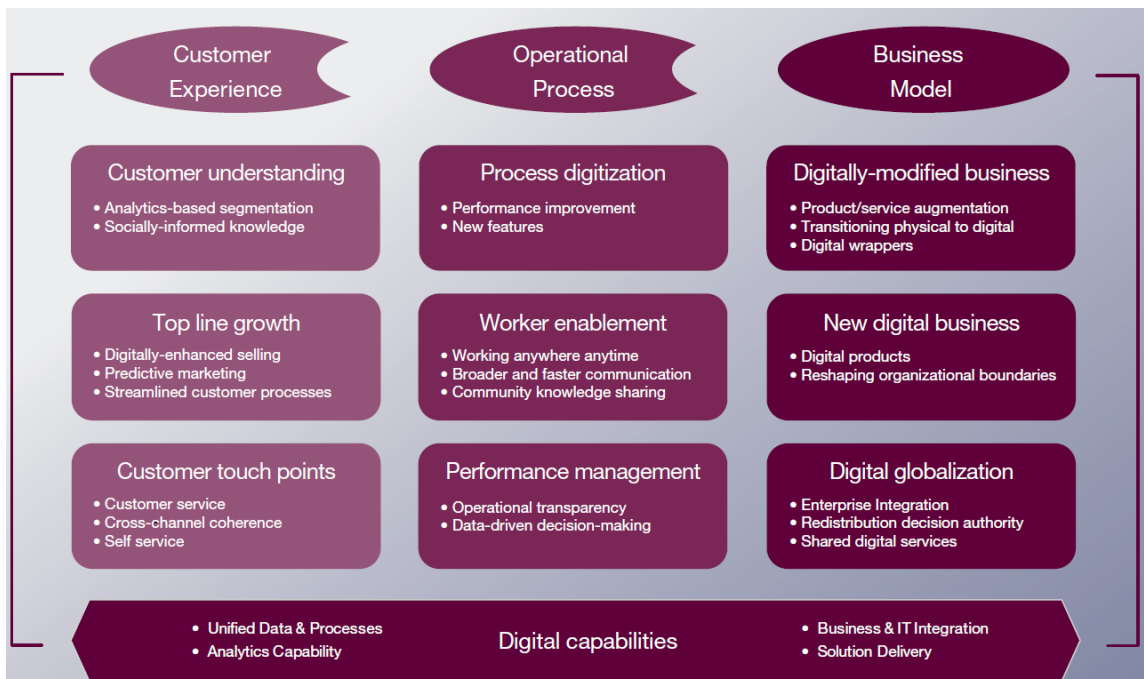
**Obrázok 2**  
 Rámec digitálnej transformácie Cognizant



Zdroj: Corver, Q. & Elkhuizen, E., 2014.

**Rámec navrhnutý firmou Capgemini Consulting**

**Obrázok 3**  
 Rámec digitálnej transformácie Campemini Consulting



Zdroj: Westerman et al., 2011

Analytici Capgemini consulting rozdelili digitálnu transformáciu do troch kľúčových oblastí: (1) skúsenosti zákazníkov, (2) prevádzkové procesy a (3) podnikateľské modely. Každá

oblasť pozostáva z troch prvkov. Týchto 9 prvkov tvorí súbor stavebných blokov pre digitálnu transformáciu. Desiatym prvkom sú digitálne schopnosti, ktoré sú nevyhnutné pre transformáciu v každej oblasti. Rámec je znázornený na obrázku 3.

#### **4.3 Riadenie podniku a IT Governance**

Účinné riadenie je kľúčovým určujúcim faktorom úspechu pri zavádzaní digitálnej transformácie. Bez účinného riadenia môže byť proces digitálnej transformácie riskantnejší a drahší v dôsledku plytvania a zmeškaných príležitostí. Riadiace orgány musia (1) rozhodovať o víziách a stratégiách podniku, (2) stanoviť podnikové ciele, (3) stanoviť úlohy v rámci transformácie, (4) zabezpečiť súlad so stratégiou, politikami a normami podniku a (5) monitorovať výkonnosť.

Riadenie IS/IT má nezastupiteľnú úlohu v procesoch riadenia podniku, nakoľko umožňuje organizácii optimalizovať svoje investície do IT/IS, priniesť spoločnosti čo najvyššiu pridanú hodnotu, zvýšiť výkonnosť IT procesov a viesť ich k dosiahnutiu spokojnosti zákazníka.

IT Governance je súčasťou riadenia organizácie a zabezpečuje riadenie a kontrolu v piatich kľúčových oblastiach: (1) Strategické zosúladenie – zladenie IT a podnikových cieľov, (2) dodanie hodnoty (poskytovanie hodnôt) – získanie maximálnej hodnoty z IT a posúdenie návratnosti investícií do IT, (3) riadenie rizík – nastavenie procesov na riadenie rizík, zhodnotenie rizikových aspektov IT investícií, (4) riadenie zdrojov – celkové financovanie IT na podnikovej úrovni, kontrola infraštruktúry a schopnosti podpory súčasných a očakávaných požiadaviek, (5) výkonnosť (meranie výkonu) – overovanie dosahovania strategických cieľov IT (ITGI, 2011).

Úlohou IT Governance je vytvoriť podmienky pre transparentné rozhodovanie o IT s účasťou IT manažérov informatiky a ostatných podnikových manažérov tak, aby sa zosúlادili podnikateľské ciele organizácie s IT cieľmi a zabezpečila sa realizácia príslušných benefitov z realizovaných IT investičných projektov, ktoré podporujú vyhľadávanie príležitostí pre rozvoj podnikania a maximalizácie benefitov. Zároveň sa IT zdroje zodpovedne využívajú a je nastavený primeraný manažment rizík týkajúcich sa IT (Manda, 2007).

Nové technológie, s ktorými sa IT Governance musí vysporiadať, prinášajú podnikom množstvo benefitov v oblasti produktivity, kvality a flexibilitnosti procesov a skracujú sa návratnosť investícií. Normou sa stávajú riešenia na báze internetu vecí (IoT) a implementácie systémov inteligentného priemyslu. Kľúčovými trendmi v oblasti inteligentného priemyslu (Smart Industry) sú kognitívne technológie, multiagentové systémy a digitálne dvojča.

#### **4.4 Priemysel 4.0 a IT Governance**

Ďalšou výzvou pre IT Governance je štvrtá vlna priemyselnej revolúcie (Priemysel 4.0 alebo Industry 4.0) zaoberajúca sa kombináciou rôznych smerov inovácie v oblastiach digitálnych technológií, ktoré medzi sebou navzájom komunikujú, vrátane partnerov v rámci celého hodnotového reťazca. Charakterizovaná je zlúčením technológií, ktoré stierajú hranice medzi fyzickými, digitálnymi a biologickými sférami. Medzi najrozvinutejšie oblasti patria odvetvia robotiky a využívania umelej inteligencie, sofistikovaných senzorov, zbierania dát a ich analýzy. Pracuje sa s veľkým množstvom dát (Big Data), ktoré sú získavané z prístrojov, z informačných systémov, zo snímačov a pod. a hrozí riziko ich úniku alebo narušenia (Obrázok 4).

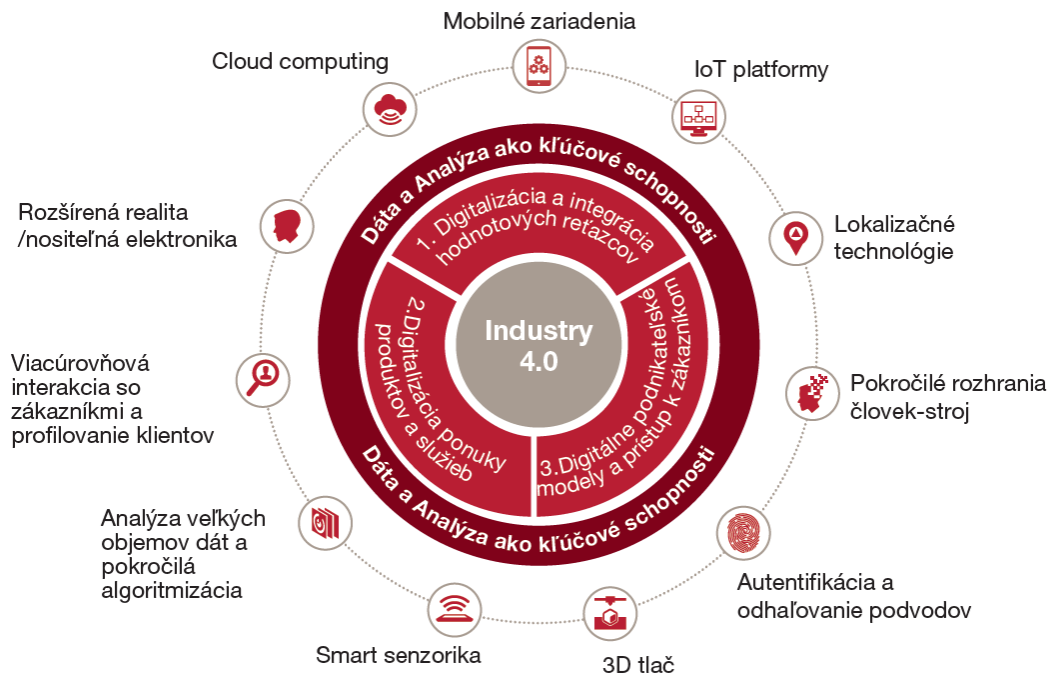
Hnacou silou Priemyslu 4.0 je digitalizácia a integrácia vertikálnych a horizontálnych hodnotových reťazcov, digitalizácia ponuky produktov a služieb, rozširovanie existujúcich produktov, digitálne podnikateľské modely a prístup k zákazníkom – kompletná digitalizácia

všetkých fyzických prostriedkov a ich integrácia do digitálnych ekosystémov. Charakteristickými znakmi tohto nového priemyselného rozvoja sú:

- Interoperabilita – prepojenie strojov a prístrojov so snímačmi, ich vzájomná komunikácia, schopnosťou poskytovať ľuďom spoločné dáta zo všetkých prístrojov.
- Transparentnosť informácií – schopnosť systému vytvárať virtuálnu kópiu fyzického sveta prostredníctvom informácií zo senzorov a poskytovať kontextualizáciu informácií.
- Technická podpora – schopnosť kybernetických systémov podporiť ľudí pri hľadaní efektívnych rozhodnutí pri riešení problémov a pomáhať zamestnancom pri vykonávaní úloh, ktoré sú príliš náročné alebo nebezpečné pre ľudí;
- Decentralizované rozhodovacie procesy – schopnosť kybernetických systémov robiť jednoduché rozhodnutia a byť čo najviac autonómny (Marr, 2016).

#### Obrázok 4

Rámec Priemyslu 4.0 a digitálne technológie, ktoré ju tvoria



Zdroj PwC, 2016.

#### 4.5 Strategické technologické trendy

Spoločnosť Gartner definuje strategické technologické trendy (Obrázok 5), ktoré majú dostatočný potenciál narušiť doterajšie technologické, obchodné pravidlá a prax, sú vo fáze reálneho nasadzovania a využívania, prípadne trendy, ktorých význam rýchlo rastie a fáza ich reálneho nasadenia je do piatich rokov (PC Revue, 2019). Hlavnými témami roku 2019 sú inteligentná digitálna sieť (IDM, Intelligent Digital Mesh), oblasti zahŕňajúce technológie umelej inteligencie a strojového učenia, digitalizáciu a mechanizmy, ktorými sa tieto a ďalšie technológie prepájajú alebo s nimi úzko súvisia.

## Obrázok 5

Strategické technologické trendy podľa agentúry Gartner na rok 2019



Zdroj: PC Revue. (2019).

### 4.6 Trendy digitálnej transformácie

Zo záverov globálneho prieskumu Industry 4.0 – Budovanie digitálneho podniku medzi 2000 respondentmi z deviatich hlavných priemyselných oblastí (PwC, 2016) vyplýva, že veľká časť firiem očakáva, že do roku 2020 bude ich úroveň digitalizácie na pokročilej úrovni v porovnaní s rokom 2016. Až tri štvrtiny podnikov očakávajú výraznú mieru digitalizácie horizontálnych aj vertikálnych reťazcov do roku 2020. Majú veľmi ambiciózne investičné plány, vynakladajú v tomto smere značné investície, ktoré im prinášajú nadpriemerné digitálne výnosy a prevádzkové úspory, svojimi digitálnymi produktami a službami razia cestu k prelomovým podnikateľským modelom.

Medzi kľúčové zistenia patrí, že podniky považujú digitalizáciu za nástroj rozvoja rastu výkonnosti (očakávajú rast ročných tržieb v priemere o 2,9 % a pokles nákladov v priemere o 3,6 % ročne), dôraz kladú na rozvoj vzťahov so zákazníkmi (výrobky, systémy a služby budú čoraz väčší prispôbované potrebám zákazníka, pričom mnoho respondentov prieskumu plánuje používať dátové analýzy k porozumeniu týchto potrieb), na ľudí a kultúru (za najväčšiu výzvu pokladajú respondenti nedostatok digitálnej kultúry a zručností), dátovú analytiku a digitálnu dôveru (až 83% respondentov očakáva, že v horizonte 5 rokov budú mať dáta významný vplyv na ich rozhodovanie). Dátovú analýzu využívajú najviac na optimalizáciu biznis plánovania a controllingu (56 %). Spomedzi spoločností s pokročilou úrovňou digitalizácie a integrácie takmer tri štvrtiny (73 %) uviedli, že v ich rozhodovaní zohrávajú významnú úlohu dáta a analytické nástroje, oproti 38 % firiem, ktorých úroveň digitalizácie a integrácie je nízka.

### 4.7 Výzvy, nedostatky a obavy

S každým novým zavádzaním procesov sú spojené aj výzvy nielen pre manažment podniku ale aj IT Governance. Výzvy spočívajú v:

- bezpečnosti údajov a informácií (zber informácií zo senzorov a prístrojov, zdieľanie prístupu do systémov, nedostatky prístrojov integrovaných do veľkých systémov),
- stabilite a spoľahlivosti systémov (vysoká miery stability a spoľahlivosti systémov je základným predpokladom na udržiavanie nových kybernetických systémov, ktoré využívajú komunikáciu medzi prístrojmi),
- integrite výrobného procesu (kontrola a udržiavanie integrity výrobného procesu s menším zásahom ľudí môže byť náročnejšie),
- oblasti pracovných miest (transformácia pracovných miest, nedostatok kvalifikovaného personálu) (Marr, 2016).

Medzi nedostatky je zaradená absentujúca stratégia a digitálna vízia alebo žiadna podpora manažmentu. Iba 5 % členov správnych orgánov v netechnologických spoločnostiach má digitálne kompetencie a iba 3 % správnych orgánov vytvorili osobitný technologický výbor (Amrop, 2019). Nejasný ekonomický prínos a vysoké investície sú najčastejšie citovanými bariérami medzi členmi vrchových manažmentov firiem. V neposlednej miere rezonujú aj otázky ochrany osobných údajov, deficitu štandardov pre digitalizáciu a nedostatok talentov.

Z hľadiska podnikovej kultúry a ľudí, ako hybnej sily digitálnej transformácie bola identifikovaná nedostatočná kultúra a vzdelávanie, a to aj v podnikoch, ktoré sa považujú za digitálne vyspelé (PwC, 2016). Chýbajú vysokokvalifikovaní zamestnanci, ktorí zvládajú prácu s najnovšími technologickými vymoženosťami a dátoví analytici.

Obavy sa týkajú hlavne ochrany osobných údajov, kybernetickej bezpečnosti, digitálnej dôvery. Vyššia miera obáv je u firiem, ktorých úroveň digitálnej transformácie je nízka.

## 5 Diskusia

Digitálna transformácia prináša v oblasti rastu tržieb (1) nové ponuky a predaj digitálnych produktov a služieb, (2) vyššiu personifikáciu a individualizáciu produktov a služieb, (3) orientáciu na vývoj a (4) ponuku produktov s vysokou pridanou hodnotou a rast podielu na trhu v rozhodujúcich produktových segmentoch. V oblasti znižovania nákladov a rastu efektivity prináša (1) rast kvality produktov, znižovanie chybovosti, (2) zjednodušovanie logistiky, (3) maximalizáciu využívania kapacít, (4) zrýchlenie cesty produktu od vývoja k zákazníkovi a (5) zdokonaľovanie plánovania.

Bariéry, ktoré bránia digitálnej transformácii vo väčšej miere sú (1) obmedzené zdroje na investície, (2) nedostatok vhodných interných ľudí, (3) strach zo zmeny, (4) nedostatok informácií o DT v odvetví, (5) riziko nesprávneho nasadenia zdrojov do DT, (6) nezáujem majiteľov/vedenia o investície do DT, (7) nezáujem trhu o digitalizáciu procesov. Čím je podnik väčší, tým viac sa stierajú uvedené bariéry.

Pre veľkú väčšinu malých a stredných podnikov je jedným z problémov nepripravenosť a nedostatok manažérskych skúseností s rozvojom digitálnych podnikateľských stratégií. Tento problém je založený na povahe komunikácie, ktorá prebieha medzi jednotlivými súčasťami systému na horizontálnej, ale aj vertikálnej línii. Komunikácia musí existovať v súlade s neustálym novým tokom informácií, na základe ktorých digitálne systémy vytvárajú riešenia. Manažment musí vedieť reagovať či po vertikálnej línii (zamestnanci, stredný manažment) alebo horizontálnej (klienti, dodávatelia, spolupracujúce firmy). V dôsledku zavádzania digitalizácie musia vzniknúť procesy integrácie v oboch smeroch. Vertikálna integrácia prepájaním rozhodovacích procesov, vytváraním digitálnych aplikácií a dátových analýz v celom procese vrátane obstarávania, produkcie a predaja. Horizontálna integrácia si vyžaduje

prepojenie výrobných procesov od získania materiálov, energie, informácií až po komunikáciu so zákazníkmi.

Digitalizácia si bude vyžadovať kompletnú reštrukturalizáciu procesov a firemnej organizácie na skoro všetkých úrovniach. K tomu sa musí pridať aj zadefinovanie a adoptovanie jasných kvalifikácií pre zamestnancov, ktoré budú potrebné na úspešné fungovanie firmy, ako aj podnikateľskej stratégie, ktorá upraví podnikateľský model a otvorenie sa novým trhom v zahraničí.

## 6 Záver

Hlavným cieľom tohto príspevku bolo priblížiť proces digitálnej transformácie a nezastupiteľnú úlohu IT Governance v nej. Nové digitálne technológie prinášajú zásadnú zmenu do podnikania. Ich výber, nasadenie, správa a údržba zostáva na IT oddeleniach podnikov a kladie vyššie nároky aj na spôsob riadenia IT, ktorý vzhľadom na zväčšujúce sa množstvo dát je nutné rozdeliť na IT Governance na strategickej úrovni a IT manažment na taktickej a operatívnej úrovni.

## Poznámka

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0436/17 Konceptné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR s podielom 100 %.

## Použitá literatúra (References)

Amrop. (2019). *Sú správne orgány spoločností pripravené na digitálnu disrupciu? : zhrnutie štúdie v SJ*. [https://www.amrop.sk/pdf/others/2019/amrop\\_digitalizacia\\_sk.pdf](https://www.amrop.sk/pdf/others/2019/amrop_digitalizacia_sk.pdf), [accessed 30.11.2019].

Basl, J.& Blažíček, R. (2008). *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-24722-79-5.

Bauerle, N. (2017) „What is Blockchain Technology?“, Coindesk, na <https://www.coindesk.com/information/what-is-blockchain-technology/>, [accessed 18.11.2019].

Brown, A. E., & Grant, G. G. (2005). Framing the frameworks: A review of it governance research. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 696–712. DOI:10.17705/1cais.01538

Buček, P., & Janošcová, R. (2016). *Metódy správy IT pre účinné využívanie informačných technológií v organizáciách*. [https://www.researchgate.net/profile/Renata\\_Janoscova/publication/305687849\\_Metody\\_spravy\\_IT\\_pre\\_ucinne\\_vyuzivanie\\_informacnych\\_technologii\\_v\\_organizaciach/links/5799cdf908aed51475ef4628.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Renata_Janoscova/publication/305687849_Metody_spravy_IT_pre_ucinne_vyuzivanie_informacnych_technologii_v_organizaciach/links/5799cdf908aed51475ef4628.pdf) [accessed 25.9.2019].

Butler, R. & Butler, M. J. (2010). Beyond King III: Assigning accountability for IT governance in South African enterprises. In *South African J. Business Manager*. ISSN 2078-5976, 2010, vol. 41, no. 3, p. 33-45.

Corver, Q. – Elkhuizen, E. (2014). *A Framework for Digital Business Transformation*. <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/a-framework-for-digital-business-transformation-codex-1048.pdf>, [accessed 10.1.2019].

De Haes, S. & Van Grembergen, W. (2008). Analysing the Relationship Between IT Governance and Business/IT Alignment Maturity. In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, Hawaii, 2006, ISBN 0-7695-3075-3, p. 428

Fitzgerald, B. M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology A New Strategic Imperative*. [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/embracing\\_digital\\_technology\\_a\\_new\\_strategic\\_imperative.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf), [accessed 05.11.2019].

Hardy, G. (2003). Coordinating IT governance – A new role for IT strategy committees. In *Information Systems and Control Journal*. ISSN 1526-7407, 2003, vol. 4, p. 21-24.

IDC. (2015). *Digital Transformation (DX): An Opportunity and an Imperative Benefits*. [https://www.idc.com/prodserv/decisionscapes/RESOURCES/ATTACHMENTS/IDC\\_254721\\_ExecBrief\\_Digital\\_Transformation.pdf](https://www.idc.com/prodserv/decisionscapes/RESOURCES/ATTACHMENTS/IDC_254721_ExecBrief_Digital_Transformation.pdf). [accessed 20.11.2019].

ITGI. (2011). *Global Status Report on the Governance of Enterprise IT (GEIT)*. [https://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Global-Status-Report-GEIT-2011\\_res\\_Eng\\_0111.pdf](https://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Global-Status-Report-GEIT-2011_res_Eng_0111.pdf), [accessed 30.8.2019].

Kanu, F. D. (2019). *How Leadership Consulting Makes Better Leaders*. <http://www.geniusone.com/> [accessed 25.4.2019].

Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age : A study on the effects of digitalisation on top management leadership*. <https://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:971518/FULLTEXT02.pdf>, [accessed 15.11.2019].

Lane, M. (2014). *COBIT 5 and The Balanced Scorecard*. <https://www.orbussoftware.com/blog/cobit-5-and-the-balanced-scorecard/>, [accessed 15.10.2019]

Larsen, M.H., et al. (2006). IT governance: Reviewing 17 IT governance tools and analyzing the case of Novozymes A/S. In *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii, 2006. ISBN 0-7695-2507-5.

Manda, P. (2007). *IT Governance – integrálna súčasť riadenia organizácie*. [https://www.efocus.sk/images/uploads/36\\_37.pdf](https://www.efocus.sk/images/uploads/36_37.pdf) , [accessed 30.3.2019].

Marr, B. (2016) *What Everyone Must Know About Industry 4.0*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/06/20/what-everyone-must-know-about-industry-4-0/> , [accessed 25.11.2019].

Marr, B. (2016). *What Everyone Must Know About Industry 4.0*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/06/20/what-everyone-must-know-about-industry-4-0/#8faf365795f7>, [accessed 18.11.2019].

Nfuka, E. N., & Rusu, L. (2011). The effect of critical success factors on IT governance performanc.. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 111, Issue 9, pp. 1418–1448. ISSN 0263–5577.

PwC. (2016). *Industry 4.0: Budovanie digitálneho podniku*. <https://www.pwc.com/sk/sk/publikacie/assets/2016/ceo-prieskum/industry-4-0-budovanie-digitalneho-podniku.pdf>, [accessed 06.11.2019].

Říhová, Z. & Svatá, V. (2019). *IT Governance a změny v řízení IT organizací*. <https://m.systemonline.cz/sprava-it/it-governance-a-zmeny-v-rizeni-it-organizaci.htm>, [accessed 15.08.2019].

Schwarz, A. & Hirschheim, R. (2003). An extended platform logic perspective of IT governance: Managing perceptions and activities of IT. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 12, No. 2, pp 129-166.

Simonsson, M., Johnson, P., & Wijkström, H., "Model-Based IT Governance Maturity Assessments with Cobit" (2007). In: ECIS 2007 Proceedings. Vol. 77. DOI=10.1.1.232.3907

Singh, A. & Hess, T. (2017). "How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies", <https://pdfs.semanticscholar.org/100e/616568ea2edcc558300b30d61ebe1fe8ece3.pdf>, [accessed 15.11.2019].

Spafford, G. (2003). *The benefits of standard IT governance frameworks*. <https://www.datamation.com/netsys/article.php/2195051/The-Benefits-of-Standard-IT-Governance-Frameworks.htm>, [accessed 10.1.2019].

The enterprisses project. (2019) *What is digital transformation?* <https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation>, [accessed 24.11.2019].

The National Computing Centre. (2005). *IT Governance Developing a Successful Governance Strategy*. <https://www.isaca.org/Certification/CGEIT-Certified-in-the-Governance-of-Enterprise-IT/Preparefor-the-Exam/Study-Materials/Documents/Developing-a-Successful-Governance-Strategy.pdf>, [accessed 20.08.2019].

Van Grembergen, W. & De Haes, S. (2005). Measuring and improving IT governance through the balanced scorecard, In: *Information Systems Control Journal*, vol. 2, no. 1, pp. 35-42, 2005.

Verdinom G. (2015). *What is digital transformation, really?* <https://www.gregverdino.com/digital-transformation-definition/>, [accessed 12.11.2019].

Voříšek, J. (2013). *Faktory ovlivňující řízení podnikové informatiky*. <http://topiqcio.com/prezentace2013/jiri-vorisek.pdf>, [accessed 25.3.2019].

Wade, R., M. (2015). *Digital Business Transformation A Conceptual Framework*. <https://www.imd.org/contentassets/d0a4d992d38a41ff85de509156475caa/framework>, [accessed 12.11.2019].

Webb, P., Polland, C. & and Ridley, G. (2006). *Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly?* In: *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International conference on System*



*Sciences*. Kauai: IEEE Computer Society. pp. 194a-194a, vol. 8. DOI: 10.1109/HICSS.2006.68. ISBN 0-7695-2507-5

Weil, P. & Ross, J. W. (2004a). IT Governance One Page. In: *CSR Working Paper. No. 349 MIT Sloan WP. Center for Information Systems Research*. No. 4516-04, 2004, p. 1-14

Weill, P. & Ross, J. W. (2004b) *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011) *Digital transformation: a road-map for billion-dollar organizations*. [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf), [accessed 10.10.2019].

Zhang, S. & Le Fever, H. 2013. An Examination of the Practicability of COBIT Framework and the Proposal of a COBIT-BSC Model. In: *Journal of Economics, Business and Management, Vol. 1, No. 4, November 2013, pp. 391-395*

## Contact

### **Anikó Töröková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: aniko.torokova@euba.sk

## **Environmentálne dane v prostredí priemyselnej revolúcie 4.0. Environmental Taxes in the Environment of the Industrial Revolution**

**Katarína Vavrová**

### **Abstract**

*The aim of the paper is to explore new economic and environmental conditions during the Industrial Revolution 4.0, when the economy, based on major technological changes, creates a new chance to be based on the reform of tax systems and tax legislation. The subject of the paper is to define the basic issues of environmental taxes and industrial revolution. We analyze environmental taxes in the EU, examine the impacts of Industry 4.0 and deal with economic and environmental conditions and describe the place of environmental taxes in the system of economic instruments for environmental protection in the tax system of the Slovak Republic. Subsequently, we discuss the possible impact of Industry 4.0 on society and the tax system.*

**JEL classification:** H 23, D 21

**Keywords:** tax selection, environmental taxes, Industry 4.0

### **1 Úvod**

Mnohé podniky sa zaoberajú narastajúcimi výzvami novej priemyselnej revolúcie. Štvrtá industriálna priemyselná revolúcia, inak nazývaná aj Industry 4.0, predstavuje veľmi dôležitý jav súčasnosti, ale obzvlášť budúcnosti. Je zameraná na veľké zmeny, ktoré sa týkajú spoločnosti v celej možnej škále. Jedná sa o proces digitalizácie, automatizácie, robotizácie, vytváranie umelej inteligencie. Nemôžeme nespomenúť tak závažnú oblasť ako nanotechnológia a pokrok môžeme sledovať aj v rámci biológie, genetiky, v medicíne a podobne (Staněk, 2016). Priemysel 4.0 zjavne neodkazuje na environmentálnu udržateľnosť výrobných systémov ako na primárny zámer svojho programu. V posledných dekádach sa technické postupy výroby a komunita výskumu čoraz viac zaoberala environmentálnym vplyvom a udržateľnosťou. *Aby sme dosiahli reálne inteligentné a zároveň aj environmentálne udržateľné systémy budúcnosti, je potrebné prepojenie týchto dvoch oblastí.* V dlhodobejšom časovom horizonte môžeme predpokladať, že konkurenčnú výhodu budú mať práve tie výrobné systémy, ktoré zahrnú udržateľnosť do konceptu inteligencie. Štúdie ukazujú, že úspech nespočíva len v stratégii odstrašovania. Zaujímavé je zistenie, že účinnejšie je, ak existujú silné sociálne normy, a že zásadnú úlohu v tom, ako je stratégia vnímaná daňovníkmi, zohráva jej správne odkomunikovanie (Sabayová, 2017). Hlavným záujmom daňovej politiky z hľadiska ekonomiky je pochopenie toho, ako sú dane dôležité pre blahobyť, aby sa lepšie navrhli dane, ktoré sú maximálne efektívne a spravodlivé. Ekonómovia na tento účel vyvinuli účinné ekonometrické modely. Pri uplatňovaní týchto modelov v súvislosti s tvorbou daňovej politiky sú tieto výsledky často zapracované do rôznych pravidiel. Evidujeme „dobré“ dane: sú jednoduché, zavádzajú nízke daňové sadzby na širokom daňovom základe, ukladajú sa na relatívne nepružný tovar a tak ďalej. Zásadne však základné modely, ktoré vytvárajú tieto výsledky, závisia centrálné od toho, ako jednotlivci reagujú na zdaňovanie. V štandardnom modeli je kľúčovým faktorom pre pochopenie daňovej efektívnosti - pružnosť. Pružnosť je jednoducho parametrizáciou aj behaviorálnej odozvy. A behaviorálna ekonómia ukazuje, že spôsob, akým ľudia reagujú na dane, je menej priamočiary než predpokladá štandardný model. Nedokonale racionálni ľudia budú reagovať na dane spôsobom, ktorý je sprostredkovaný psychológiou (Congdon, 2009).

### **1.1 Stav environmentálneho prístupu vo vzťahu k daniam**

V oblasti daňovej politiky nie je environmentalizmus žiadnou novinkou. Začiatky environmentalizmu siahajú hlboko do devätnásteho storočia a vtedajšej priemyselnej revolúcie. V predchádzajúcom období sa otázka znečistenia životného prostredia nepokladala za politickú hrozbu. Až v šesťdesiatich rokoch minulého storočia sa začalo uvažovať o tejto téme a začala sa brať vážne. Environmentalizmus sa tak stal politicky významným vo väčšine vyspelých spoločnostiach. *Environmentálna politika je považovaná za súbor stratégií, koncepcií, taktík a konkrétnych metód alebo spôsobov riešenia týkajúcich sa životného prostredia* (Mezřický, 2005).

Národná banka Slovenska je dlhodobo inštitúciou, ktorá má na k životnému prostrediu zodpovedný prístup. Riadi sa dodržiavaním odporúčaní Európskej komisie a taktiež platnou slovenskou legislatívou, v ktorej sú definované všetky postupy týkajúce sa ekologického hospodárenia. K stratégii NBS pri environmentálnej politike môžeme prioritne zaradiť ochranu a racionálne využívanie ovzdušia, vôd, energetických zdrojov a taktiež problémy súvisiace s odpadovým hospodárstvom. NBS aplikuje uvedené pravidla pri realizácii tejto stratégie : *„princíp trvalej udržateľnosti, ktorý umožňuje uspokojovanie potreby súčasných generácií bez ohrozenia možnosti budúcich generácií zabezpečiť ich vlastné potreby, princíp prevencie, t. j. prenášanie ťažiska z nápravnej činnosti na odstraňovanie možných príčin nehôd a havárií a minimalizovanie ich následkov, princíp opatrnosti, t. j. zavádzať do praxe len také opatrenia a postupy, o ktorých je dostatok overených informácií o ich pozitívnom vplyve na životné prostredie, resp. pracovné prostredie, princíp zeleného verejného obstarávania, t. j. začlenením environmentálnych charakteristík do súťažných podkladov, a tak zabezpečiť znižovanie negatívneho vplyvu nakupovaných prác, služieb a tovarov na životné prostredie.“* Nástrojmi environmentálnej politiky sú (Pearce, 2000) položky ako trhové nástroje, spoplatnenie nákladov na obnovu, uloženie daní, stimulačné spoplatňovanie, poplatok za výrobok, obchodovateľné kvóty, právne vynúiteľné finančné záväzky/dlhý, dotácie, subvencie a granty. Pearce (2000) vo svojej "Bielej knihe" potvrdzuje potrebu vytvorenia regulačných a administratívnych kontrol.

Environmentálna politika má množstvo cieľov, ktoré chce dosiahnuť. Medzi tie najdôležitejšie ciele patria (Matisková, 2013): preventívne znižovanie environmentálnych dôsledkov; riešenie následkov ľudskej činnosti; uplatnenie environmentálnej politiky v každom odvetví; prepojenie environmentálnych a ekonomických problémov; znášanie nákladov na odstraňovanie negatívnych dôsledkov na životné prostredie; starostlivosť o životné prostredie.

### **1.2 Ekonomické nástroje ochrany životného prostredia**

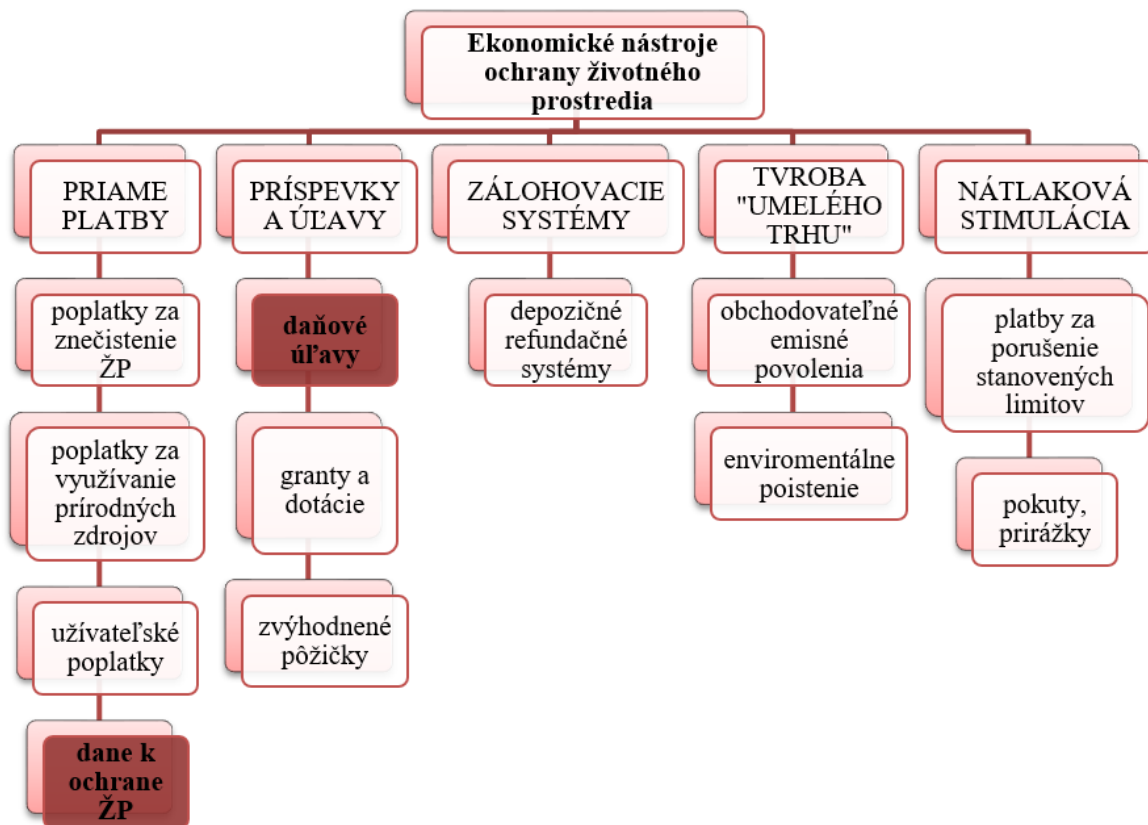
V súlade s nariadením (EÚ) č. 691/2011, Štatistický úrad používa nasledujúcu definíciu pre environmentálne alebo zelené dane: Daň, ktorej základom je fyzická jednotka (alebo zastúpenie fyzickej jednotky) a ktorá je identifikovaná v systéme ESA (Európsky systém integrovaných hospodárskych účtov) ako daň. Základy dane sú rozdelené do štyroch základných kategórií: energia, doprava, znečistenie a zdroje. Okrem toho kladie definícia dôraz na základ dane. Environmentálna daň je daň, ktorej základ má osobitný negatívny vplyv na životné prostredie (Wiesmeth, 2013). Základ dane bol určený ako jediný objektívny základ na určenie environmentálnej dane na účely medzinárodného porovnávania. Ďalšími možnými kritériami, ako napríklad účelovo stanovený základ dane podľa daňového zákonodarcu, názov dane alebo vyčlenenie príjmov za účelom ochrany životného prostredia, sú menej vhodné a omnoho zložitejšie na použitie v praxi. Mnoho environmentálnych daní je zavedených na rôzne účely, napr. na ovplyvnenie správania sa podnikov tým, že produkt bude drahší a bude vytvárať vyššie príjmy. Vzhľadom na to, že vplyv na životné prostredie vychádza predovšetkým z vplyvu na relatívne ceny, daň napr. na benzín, zavedená z fiškálnych dôvodov, bude mať rovnakú

účinnosť ako tá, ktorá je zavedená na uvedené účely zníženia emisií. Európska komisia považuje environmentálnu daň za efektívny trhovú nástroj, ktorý umožňuje dosiahnutie cieľov politiky životného prostredia a súčasne podporuje rast konsolidácie cenovo dostupného rozpočtu. Presun daňovej záťaže od práce smerom k prostrediu môže podporiť zlepšenie v oblasti produktivity zdrojov, zvýšiť inováciu, podporovať rast a súčasne implementovať v rovnakom čase zásadu, že *znečisťovateľ platí a zabezpečuje správne oceňovanie zdrojov*.

Jeden z hlavných cieľov environmentálnej politiky je zníženie negatívnych vplyvov na životné prostredie. V tabuľke č. 1 môžeme vidieť jednotlivé zložky životného prostredia, ktoré môžeme ovplyvňovať, či už ako jednotliviec alebo spoločnosť ako celok.

## Tabuľka 2

Ekonomické nástroje životného prostredia



Zdroj: Široký, Ján a kol. Daňové teórie s praktickou aplikáciou. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. s. 199. ISBN 978-80-7400-005-8.

Pri týchto typoch si však musíme uvedomiť, že tieto zvýhodnenia a znevýhodnenia nevedú k totožnému výsledku. Vymeriavací základ u ekologických daní je množstvo emitovaných škodlivín, avšak pri daňových úľavách je to zníženie množstva emisií. Avšak, ak sa daňové zaťaženie zníži paušálne, nezodpovedá to chápaniu Pigovskej dane a ide len o obmedzenie vplyvu chovania ekonomických subjektov. Ekonomické nástroje (Mezřický, 1996) majú všeobecne vplyv na stimuláciu zníženia úrovne znečistenia, vytvárajú tak silu na prosperitu technológií, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu a môžu znamenať dodatočný zdroj získavania finančných prostriedkov na ochranu životného prostredia. Ekonomické nástroje sú pokladané za vhodnejší nástroj ako je priama regulácia z nasledovného dôvodu, ak dominuje dôraz na ochranu a pokiaľ sa nedá priama regulácia realizovať. Pri nástrojoch ekologickej politiky sú rozšírené hlavne poplatky. Môžeme ich charakterizovať ako určitú cenu, ktorú musí platiť znečisťovateľ za využívanie niektorej z funkcií prírodného prostredia. Môže sa jednáť

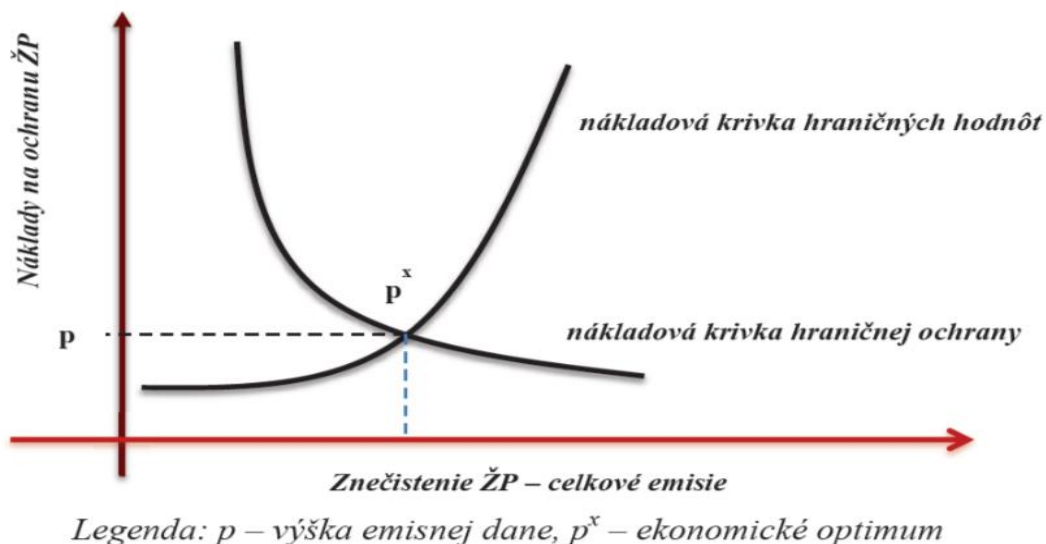
o rôzne druhy poplatkov, ako poplatky za znečistenie ŽP, poplatky za využívanie prírodných zdrojov, užívateľské poplatky a podobne. Okrem iného, medzi ekonomické nástroje môžeme zaradiť aj obchodovateľné emisné povolenia. Sú to vzťahy medzi jednotlivými znečisťovateľmi na horizontálnej úrovni, kde cieľom je minimalizácia nákladov, ktoré sú nutné k dosiahnutiu požadovanej kvality životného prostredia. Pre rôzne oblasti sú vymedzené maximálne prípustné objemy znečistenia. Tie sa rozdelia medzi jednotlivých znečisťovateľov vo forme povolení, s ktorými sa dá obchodovať. Jednotliví znečisťovatelia sa budú rozhodovať, aké náklady vynaložia na minimalizáciu znečistenia. Pokiaľ sa dostanú pod objem emisií, ktoré sú im pridelené, môžu tento rozdiel na trhu jednoducho predať inému znečisťovateľovi, ktorý naopak zvolí opačnú stratégiu – prekročí pridelený limit nákupom, ktorý zodpovedá množstvu znečistenia. Hlavným zmyslom využitia nástrojov daňovej politiky vo vzťahu k životnému prostrediu je zvýhodnenie daňových poplatníkov, ktorí prispievajú k podpore znižovania znečistenia. Veľkú pozornosť však treba venovať aj na dosah ekologických daní na príjmy domácností a taktiež by sa mala pozornosť venovať aj dopadu emisných poplatkov na rentabilitu jednotlivých priemyselných odvetví. Ekologické dane rovnako ako aj emisné poplatky vytvárajú dodatočné zdroje na financovanie ochrany prostredia. Hlavne nízko príjmové rodiny, rodiny s malými deťmi, rovnako aj dôchodcovia negatívne pocítia dosah ekologických daní na energie a palivá. Podiel týchto daní na celkových výdavkoch týchto skupín je podstatne vyšší, ako pri dobre zabezpečených rodinách. Daň je rovnaká pre nízko príjmové domácnosti, ako aj pre finančne zabezpečené domácnosti.

### 1.3 Dane s environmentálnym charakterom

V prípade, ak budeme vychádzať z poznania Coaseho (1960), že trh dokáže negatívne externality internalizovať, vzniká otázka opodstatneného vstupu štátu do tohto procesu. V takomto prípade sa uvádzajú dva dôvody (Coaseho 2002). Prvým dôvodom je, že životné prostredie je verejným statkom. V prípade druhého dôvodu platí, že je spätý s transakčnými nákladmi, ktorých výška pri dokazovaní vzniku negatívnych externalít môže byť príliš vysoká.

#### Obrázok 10

Emisná daň podľa Arthura Cecila Pigoua



Zdroj : Kanianska, Radoslava - Jaďuďová, Jana - Marková, Iveta. Zelená ekonomika. 1. vyd. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2017. s. 93 .ISBN 978-80-557-1258-1.

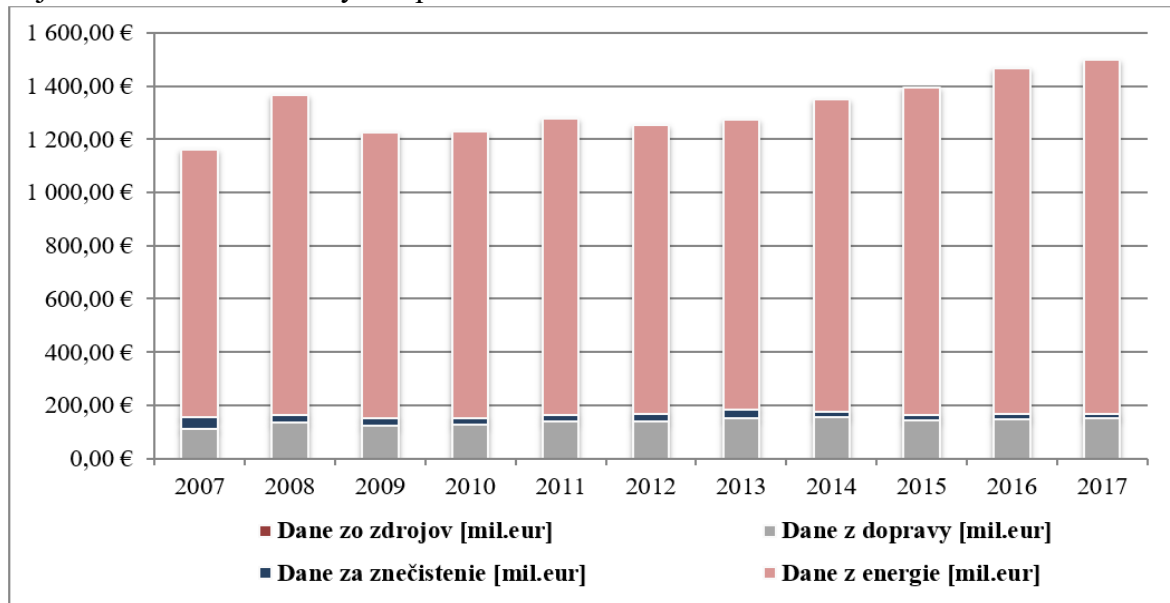
Vyjadrenie spoločenských nákladov výroby a zároveň zníženie transakčných nákladov, umožňuje vstup štátu do procesu cez environmentálne platby. Na spoločenské náklady výroby

a na ich cenu upozornil ako prvý A. C. Pigou, ktorý považoval emisnú daň za nástroj internalizácie negatívnych externalít.

Kategória emisná daň bola v minulom storočí 80. rokov prehodnocovaná z hľadiska ekonomickej efektívnosti, environmentálnej účinnosti a z hľadiska jej fiškálnych efektov. Pojem environmentálna daň sa začala používať súbežne v tomto období. Označujeme ňou aj zakomponovaný ekoregulátor. Dane, ktoré majú v sebe zakomponovaný ekoregulátor, sa svojim charakterom najviac podobajú spotrebným daniam. Tieto dane obmedzujú spotrebu a výrobu, ktorá je spojená s negatívnym vplyvom na životné prostredie.

### Graf 1

Vývoj daní s environmentálnym aspektom



Zdroj: Dane s environmentálnym aspektom [elektronický zdroj]. [cit. 2018-12-15]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/indicator/detail?&id=361&>

V grafe 1 je zobrazený vývoj daní s environmentálnym aspektom. Ako môžeme vidieť, **dane z energie** majú najväčšiu váhu. Pri nich bola najnižšia hodnota zaznamenaná v roku 2007, kde tieto dane dosiahli hodnotu 1004,23 mil. eur. V roku 2017 bola zaznamenaná najvyššia hodnota, čo predstavovalo 1 328,94 mil. eur, čo je nárast o 32,33 %. Oproti predchádzajúcemu roku 2016, daň z energie stúpila o 2,20 %. **Daň z dopravy** mala najnižšiu hodnotu zaznamenanú taktiež v roku 2007, kde bola dosiahnutá hodnota 110,44 mil. eur. V roku 2017 bola zaznamenaná hodnota 150,22 mil. eur, čo je nárast o 36 %. Oproti predchádzajúcemu roku 2016 daň z dopravy stúpila o 3,24 %. **Daň zo znečistenia** mala najnižšiu hodnotu zaznamenanú v roku 2017, kde bola dosiahnutá hodnota 18,37 mil. eur. Najvyššia hodnota bola zaznamenaná v roku 2007 a jej hodnota bola 46,96 mil. eur, čo je pokles oproti roku 2017 o takmer 61 %. Oproti predchádzajúcemu roku 2016 daň zo znečistenia klesla o 14,95 %. **Dane zo zdrojov** majú v sledovanom období nulovú hodnotu. Súhrnne mali **dane s environmentálnym aspektom** v roku 2017 hodnotu 1 497, 53 mil. eur, čo je nárast oproti roku 2007 o 28,92 %. Oproti predchádzajúcemu roku 2016 je zaznamenaný nárast o 2,05 %.

## 2 Štvrtá priemyselná revolúcia

Hlavným aspektom je predovšetkým poznanie, že dôjde k zmene celej architektúry spoločnosti, a to od výrobnou-služobného reťazca až po oblasti fungovania spoločnosti, do ktorého patrí dopravná, energetická, informačná, bezpečnostná architektúra. Je pravda, že do popredia prenikajú aj filozoficko-spoločenské otázky, ako bezpečnosť jednotlivca

a spoločnosti, kontrolovaná spoločnosť, taktiež aj humanita spoločnosti, čo s voľným časom, ale aj otázky ktoré sa zaoberajú hranicami súkromia, informačnej bezpečnosti. Problémom dnešnej doby je vecná a časová komprimácia, ako aj ďalších zásadných zmien, ktoré prebiehajú v rovnakom čase ako aj priestore, medzi tieto zmeny zaradujeme napríklad : zmeny prírodného prostredia (okrem extrémnych horúčav, zaradujeme aj suché, rýchle zmeny hydrologických pomerov, otepľovanie), demografické zmeny (starnutie populácie), geopolitické zmeny globálneho rozsahu (zbrojenie, nárast rizika návratu studenej vojny, nové póly rozvoja, taktiež tu zaradujeme aj zásadnú otázku bezpečnosti. Rýchlosť, ktorou tieto zmeny prebiehajú je obrovská, osvedčené parciálne prístupy zlyhávajú. Technické vynálezy nám ponúkajú rôzne možnosti, ktoré by viedli k riešeniu daných problémov. Stále politické elity vyzdvihujú pozitívne efekty technických zmien. Na to je ale vedecká fronta, ktorá ponúka riešenie-fantastické, ale v reálnom živote to však dopadne inak (Staněk, 2016).

Stratégia Európa 2020 si dáva za hlavný kľúčový cieľ realizáciu novej priemyselnej revolúcie. Stratégia chce zabezpečiť inteligentný, udržateľný a inkluzívny rast. Práve dve zo siedmich prioritných iniciatív, zahŕňa aj iniciatívy v oblasti priemyselného sektora :

- *„Priemyselná politika vo veku globalizácie - na zlepšenie podnikateľského prostredia, najmä pre malé a stredné podniky, a na podporu rozvoja pevnej a udržateľnej priemyselnej základne, ktorá bude konkurencieschopná vo svetovom rozsahu.*
- *Inovácia v Únii - na zlepšenie rámcových podmienok a prístupu k financovaniu výskumu a inovácií s cieľom zabezpečiť, aby inovatívne myšlienky viedli k vytvoreniu produktov a služieb, ktoré zabezpečia rast a pracovné miesta.“*

Európska únia predpokladá, že do roku 2020 by mala vynaložiť viac ako tretinu celosvetových investícií do odvetvia 4.0. Predpokladá sa, že trh bude rásť priemernou ročnou mierou rastu vo výške 22 %. Do roku 2020 by mali byť vynaložené prostriedky na Industry 4.0 v hodnote 287 miliónov EUR. Európske spoločnosti uplatňujú techniky Industry 4.0 napríklad vo využívaní procesov v dodávateľskom reťazci alebo skladovom hospodárstve, kde sa sleduje dopyt v reálnom čase, plnenie objednávok, výrobný tok alebo výnosy. Spoločnosti pomocou technológií kontrolujú výrobné linky, ich výkon, životnosť alebo bezpečnosť výrobkov. Sú vykonávané aj prediktívne údržby, kde sa pomocou nových technológií Industry 4.0 dá predpovedať, kedy je potrebná údržba.

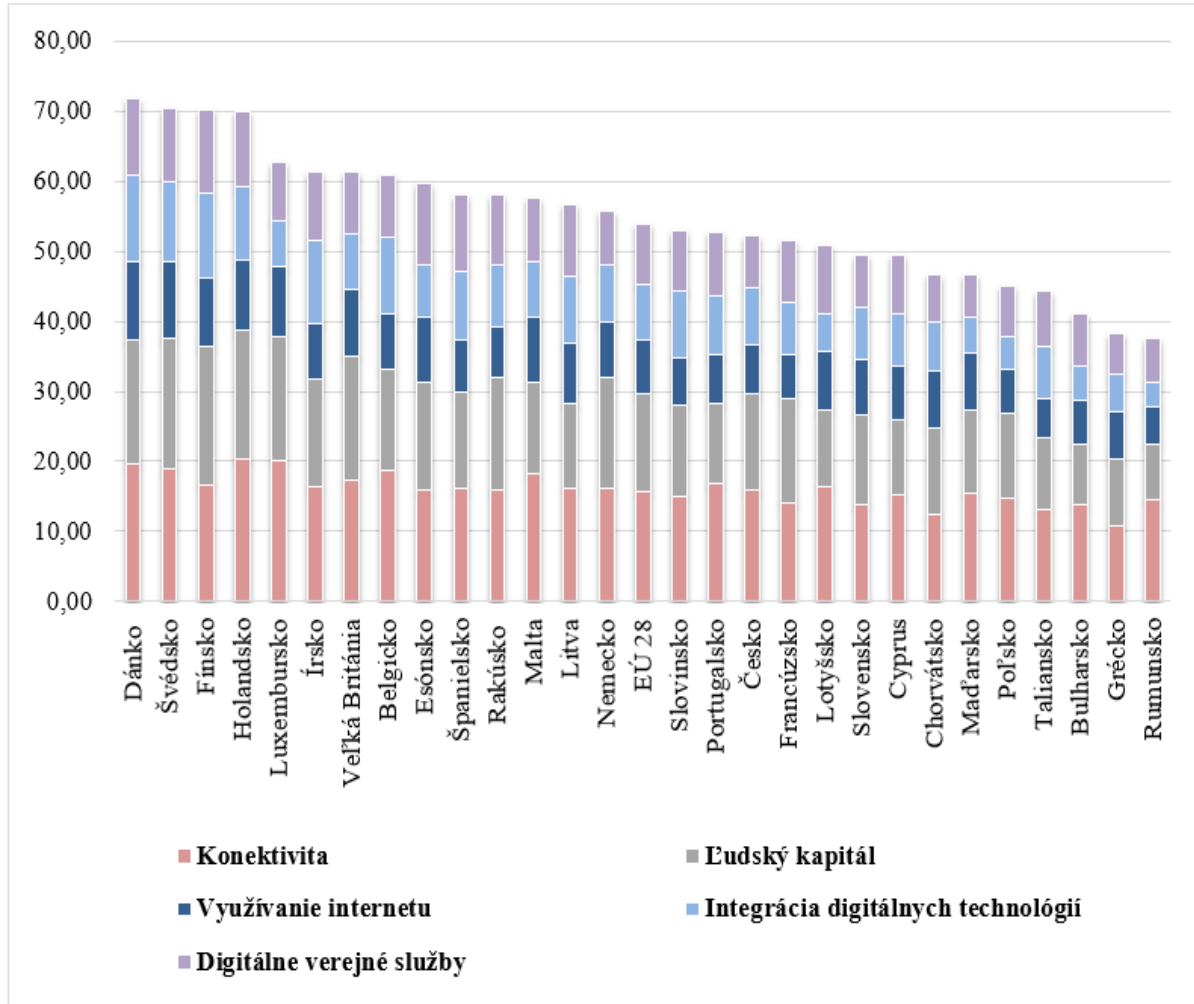
### **3 Vplyv štvrtej priemyselnej revolúcie na environmentálne dane**

Súčasný medzinárodný daňový systém už nie je prispôsobený na obdobie v ktorom vládne umelá inteligencia, inteligentné továrne a v ktorom vládne prediktívne udržiavanie. Pre regulačné orgány je náročné držať krok pri prispôbovaní daňového systému na zmeny, ktoré so sebou prináša priemysel 4.0. Existujú medzery, ktoré môžu spôsobiť riziká viacnásobného zdanenia, ktoré by mohli poškodiť priemyselné spoločnosti. Návrhy daňovej správy, ktorá bude schopná zosúladiť nové globálne obchodné modely s roztrieštenými a často krát protekcionistickými vnútroštátnymi daňovými pravidlami budú rozhodujúce pre trvalo udržateľné úspechy odvetvia 4.0 - pre podniky aj daňové regulačné orgány. Na daňovú pozíciu majú vplyv rôzne činitele. Môže sa jednať napríklad o zmeny v dodávateľskom reťazci, zavádzanie nových produktov alebo služieb, dodatočné kapitálové výdavky alebo prispôbienie produktov môžu mať dôsledky na daňovú pozíciu. Pochopením posunov, úloh a bodov vplyvu, ktoré vytvoril priemysel 4.0, môžu podniky vytvoriť daňovú stratégiu a rámec na úspešnú navigáciu v novej krajine. Uvedme si príklad transferového oceňovania. Tvrdý dopad na globálnu spoločnosť, kde sa zisky zdaňujú, môže mať digitalizácia, ktorá sa uskutoční prostredníctvom reštrukturalizácie dodávateľských reťazcov, alebo vplyvom na hodnotové reťazce. Digitalizácia taktiež môže ovplyvniť počet a charakter transakcií uskutočňovaných

medzi spoločnosťami a z toho dôvodu, by sa museli znova posúdiť transferové ceny týchto transakcií. Ďalším príkladom je skúmanie vlastnosti pôdy a geografickej polohy pre zloženie rastlinného spoločenstva (Brathenn, 2011).

**Graf 2**

Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti 2018



Zdroj : Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/sk-desi\\_2018-country-profile-lang\\_4AA435E7-099B-73C5-32D8CA3A297FA1A6\\_52335.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/sk-desi_2018-country-profile-lang_4AA435E7-099B-73C5-32D8CA3A297FA1A6_52335.pdf)

Dánsko, Švédsko, Fínsko, Holandsko sú krajiny , ktoré majú v EÚ najrozvinutejšie digitálne ekonomiky. Rumunsko, Grécko, Bulharsko a Taliansko zasa patria ku krajinám, ktoré majú podľa DESI najnižšie hodnotenie. Slovensko sa podľa tohto indexu za rok 2018 nachádza na 20. mieste spomedzi ostatných členských krajín EÚ. Oproti roku 2017 nezmenilo svoje obsadenie v rebríčku umiestnenia, avšak skóre Slovenska sa oproti roku 2017 zmenilo z 45,5 na 49,5 bodu. Občania Slovenska sú priemerní užívatelia internetu a infraštruktúra a prístup k službám pevného širokopásmového pripojenia, spolu so službami 4G u nás ešte nie sú tak rozvinuté tak , ako v ostatných krajinách. Slovensko sa postupne snaží, aby spoločnosti začali využívať v podnikaní nové moderné digitálne nástroje, ale aj napriek tomu ho stále zaraďujeme ku krajinám, ktoré majú slabšie výsledky.

V poslednom období v oblasti ochrany životného prostredia sa začína uplatňovať okrem ekonomických nástrojov aj tzv. mäkká legislatíva. Do tej sa zahŕňajú tzv. **dobrovoľné nástroje environmentálneho správania, behaviorálny prístup** (Congdon, et.al. 2009). Oblasť, kde sa



dobrovoľné nástroje uplatňujú je široká a to sú: nástroje orientované na procesy, dobrovoľné dohody a nástroje orientované na produkty. Ak by sme sa zamerali na uplatnenie dobrovoľných dohôd, tak v takomto prípade je možné oslobodenie od platenia environmentálnej dane, alebo jej zníženie. Uplatňovanie dobrovoľných dohôd je pre podnikateľskú sféru významné. Vytvára sa im priestor na väčšiu flexibilitu pri plnení environmentálnych povinností v porovnaní s uplatnením iných nástrojov environmentálnej politiky (Sedliačiková, 2012). Súkromný sektor má k dispozícii výnosy plynúce z výberu environmentálnej dane vzhľadom na to, že sa jedná o uplatnenie dobrovoľných dohôd. V tomto prípade by sa verejný sektor vzdal výnosu plynúceho z výberu environmentálnych daní a jeho následného využitia na zabezpečovanie environmentálnych cieľov (Feldstein, 2018). Mnohí autori sa sústreďujú na kompletnú analýzu problematiky ekológie a následne environmentalistike. Súčasťou ekológie a environmentalistikou, ako aj nadstavbou biológie a botaniky, cez ochranu biodiverzity, problematiky potravinových reťazcov a biotechnológiu až po fyziku a chémiu jednotlivých zložiek životného prostredia, v súlade s legislatívou musíme chápať ako jeden celok (Polášková, 2011).

#### 4 Záver

S ekonomickým rozmachom prichádza aj znečisťovanie prírodných zdrojov. Napriek tomu, že Slovenská republika má rozvinutú ekonomiku, naše nástroje na postihovanie zásahov do prírodných zdrojov využívame v malej miere. Výnos z environmentálnych daní patrí na Slovensku medzi najnižšie v krajinách OECD, čo dokazuje aj vývoj daní a poplatkov za posledné roky, zobrazený v grafoch. Okrem toho v dnešných podmienkach pokuty za znečisťovanie životného prostredia predstavujú pre znečisťovateľov veľmi nízku motiváciu k prechodu na menej škodlivé technológie a k náprave, ktorá by viedla k čistejšej produkcii a naplneniu stanovených limitov. V praxi sa často krát stáva, že celková pokuta predstavuje iba malú časť zisku, ktorý je možné dosiahnuť na úkor prekročenia stanovených limitov.

#### Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom projektu VEGA MŠ SR č. 1/0007/19 "Alokácia aktív v prostredí nízkych úrokových mier vo finančných a nefinančných podnikoch v SR" v rozsahu 100%.

#### Použitá literatúra (References)

Mezřický, V. (2005). *Environmentální politika a udržitelný rozvoj, Vyd. 1.* Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-003-8.

Mezřický, V. (1996). *Základy ekologické politiky.* Praha : Ministerstvo životního prostředí České republiky, 1996. ISBN 80-85368-96-X.

Polášková, A. (2011). *Úvod do ekologie a ochrany životního prostředí.* Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978 80-246-1927-9.

Kanianska, R. - Jaďuďová, J. - Marková, I. (2017). *Zelená ekonomika. 1. vyd. Banská Bystrica Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2017. s. 93. ISBN 978-80-557-1258-1.*

Sedliačiková, M. and Šatanová, A. and Foltínová, A. (2012). "Finančný controlling v teórii a praxi malých a stredných podnikov," *Ekonomický časopis/ Journal of Economics*, vol. 60, No. 9, pp. 949-966. ISSN 0013-3035 .

Staněk, P. – Ivanová P. (2016). *Štvrtá priemyselná revolúcia a piaty civilizačný zlom*. 1. vyd. Bratislava : ELITA, 2016. s. 9. ISBN 978-80-970135-8-5.

Široký, J. a kol. (2008). *Daňové teórie s praktickou aplikáciou*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. s. 199. ISBN 978-80-7400-005-8.

Wiesmeth, H. (2013). *Environmental Economics. Theory and Policy in Equilibrium*. 2013. Springer. s. 308. ISBN 978-3-642-27042-0.

Brathenn, N. – Greene, J. *Enviromental taxation*. (2011). [elektronický zdroj]. 2011, 12 s. Dostupné na: <https://www.oecd.org/env/tools-evaluation/48164926.pdf>, [accessed 2018-11-04].

Coase, J. (2000). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)* 2015. pp. 504-508. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.86054-7>, [accessed 2018-11-04].

Duff, D. (2013). *Tax Policy and Global Warming*. [elektronický zdroj]. Toronto, 2003, 56 s. Dostupné na: <http://ssrn.com/abstract=593224>, [accessed 2018-11-05].

Floreková, Ľ. – Čuchranová, K. (2002). *Uplatňovanie ekonomických nástrojov v systéme environmentálneho manažérstva* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2002, 6 s. Dostupné na: <https://actamont.tuke.sk/pdf/2001/n3/8florekova.pdf>, [accessed 2018-11-05].

Congdon, W. – Kling, J. – Mullainathan, S. (2009). *Behavioral economics and tax policy*. [elektronický zdroj]. Cambridge, 2009, 23 s. Dostupné na: <https://www.nber.org/papers/w15328.pdf>, [accessed 2019-04-04].

Kollár, V. (2013). *Manažérstvo – podpora udržateľného rozvoja*. (2013). [elektronický zdroj]. Bratislava, 2013, 13 s. Dostupné na: [https://www.sszp.eu/wp-content/uploads/2013\\_conference\\_MaZP\\_\\_p-115\\_\\_Kollar.pdf](https://www.sszp.eu/wp-content/uploads/2013_conference_MaZP__p-115__Kollar.pdf), [accessed 2018-12-20].

Matisková, D. (2013). *Výhody zavedenia environmentálnych manažérskych systémov vo výrobných podnikoch*. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2013. 7 s. Dostupné na: <http://www.posterus.sk/?p=15794>, [accessed 2018-12-04].

Pearce, D. (2000). *Environmental costs of fossil fuels a rapid assessment method with application to six cities*. [elektronický zdroj]. The World Bank, 2000. 122 s. Dostupné na: <http://documents.worldbank.org/curated/en/179101468743166213/Environmental-costs-of-fossil-fuels-a-rapid-assessment-method-with-application-to-six-cities>, [accessed 2018-12-04].

Sabayová, M. (2001). *Nové prístupy k eliminácii daňových únikov – behaviorálny koncept* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, 12 s. [accessed 2019-04-04].

## **Contact**

### **Katarína Vavrová**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikových financií

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: katarina.vavrova@euba.sk

# **Odlíšnosť v podnikateľskom modeli startupov s trhovým potenciálom väčším ako miliarda EUR**

## **Differences in business model of startups with market potential higher than 1 billion EUR**

**Branislav Zagoršek**

### **Abstract**

*In this paper, we study whether there are differences in selected business model and competitive environment factors between startups with market potential higher and startups with a market potential of less than 1 billion EUR. The sample consists of 17 startups, of which 7 declare more and 10 declare less market potential than 1 billion EUR. In this paper we use descriptive statistics methods, and the t-test. We consider the results to be statistically significant if the significance level reaches  $p \leq 0.05$ . In the paper we have identified several trends between these groups of startups, however only the originality of the business idea was statistically significant.*

**JEL Classification:** M13, L10

**Keywords:** startups, business model, market potential

### **1 Úvod**

V tejto práci na vzorke 17 startupov skúmame, či existujú rozdiely vo vybraných faktoroch podnikateľského modelu a konkurenčného prostredia medzi startupmi s trhovým potenciálom väčším ako jedna miliarda EUR a ostatnými startupmi.

Prezentovaný výskum nie je vykonaný na reprezentatívnej vzorke a predstavuje pilotné skúmanie myšlienky, že môže existovať rozdiely v podnikateľskom modeli a konkurenčnom prostredí, pokiaľ je startup založený so zreteľom budúceho exponenciálneho rastu v porovnaní s prípadom, kedy tak nie je.

### **2 Prehľad literatúry**

V prehľade literatúry sa venujeme základným pojmom z oblasti podnikateľských modelov a startupov, potrebných pri ďalšom spracovaní prezentovaných výsledkov. Pod startupom rozumieme začínajúci podnik s nejasnou budúcnosťou a exponenciálnym potenciálom rastu.

Podnikateľský model je podľa Osterwaldera a Pigneura (2011) základným princípom tvorby, zachytávania a poskytovania hodnoty zákazníkom. Slávik a Hanák (2017) opisujú vzťah podnikateľského modelu a stratégie. Tvrdia, že výnimočnosť podnikateľského modelu významne ovplyvní konkurenčnú pozíciu. Bednár a Tarišková (2016) skúmali rozdiely v tokoch príjmov medzi startupmi a tradičným podnikaním. Tvrdia, že vytváranie peňažných tokov v tradičných podnikoch a startupoch sa výrazne odlišuje. Príčinu hľadajú v tom, že startupy pôsobia v modrom oceáne, kde sa pravidlá podnikania zatiaľ iba formulujú. Koncept modrého oceánu je opísaný Kimom a Mauborgneovou (2009). Modrý oceán predstavuje vytvorenie nového, nikým nenárokovaného trhového priestoru, v ktorom sa vytvára nový dopyt a konkurencia je irelevantná. Procházková (2016) tvrdí, že medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce stabilitu a konkurencieschopnosť patria jednoduchý, škálovateľný a predajný produkt, správny a diverzifikovaný zdroj financovania, a hodnota značky. Podľa Portera (1996) je skutočným zdrojom udržateľnej konkurenčnej výhody strategické umiestnenie ústiace do diferenciácie. Geissdoerfer et al. (2016) tvrdia, že nie iba inovácia technológií, ale aj samotného podnikateľského modelu je potrebná za účelom tvorby udržateľného podnikania. Lubik

a Garnsey (2016) tvrdia, že významná časť zdrojov, potrebná na založenie, tvorbu a zachytávanie hodnoty, je v prípade, že sa startup sústreďí na úzky výklenok len ťažko získateľná, preto začínajúcim technologickým podnikom odporúčajú sústreďiť sa skôr na masový trh s vysokou hodnotou.

Startupy už zo svojej podstaty pôsobia skôr v novom a unikátnom prostredí, pričom vzhľadom na ich jedinečné charakteristiky predstavujú vhodný nástroj pre zavádzanie nových podnikateľských modelov.

### **3 Metódy a ciele**

Cieľom tohto príspevku bolo zistiť, či existujú rozdiely vo vybraných faktoroch podnikateľského modelu a konkurenčného prostredia medzi startupmi s trhovým potenciálom väčším a startupmi s trhovým potenciálom menším ako 1 miliarda EUR.

V našom výskume sme na vzorke 17 startupov tieto rozdiely skúmali. Rozdiely sme skúmali tak, že sme vzorku rozdelili na dve skupiny v závislosti od trhového potenciálu. Následne sme skúmali rozdiely jednotlivých premenných medzi týmito skupinami. Údaje sme získavali formou osobných štruktúrovaných rozhovorov so zakladateľmi startupov. Údaje boli následne spracované v tabuľkovom procesore. Pri spracovaní sme využívali metódy deskriptívnej štatistiky, pričom na identifikáciu rozdielov sme použili t-test. Za štatisticky významné sme považovali výsledky s hladinou významnosti  $p \leq 0,05$ .

Premenné sme merali kvalitatívnym subjektívnym porovnaním startupov s konkurenciou na 5 bodovej stupnici. Miera diferenciácie mohla byť na lokálnej až celosvetovej úrovni. Intenzita konkurencie naberala hodnoty od nízkej po veľmi vysokú. Originalita produktu bola meraná na škále od lokálnej po celosvetovú. Geografia trhu od lokálnej po celosvetovú. Konkurenčná pozícia od na okraji po vedúcu pozíciu.

### **4 Výsledky a diskusia**

Našu vzorku 17 startupov sme rozdelili do dvoch skupín na startupy s deklarovým trhovým potenciálom viac ako jedna miliarda EUR (N=7) a na startupy s deklarovým trhovým potenciálom menším ako miliarda EUR (N=10). Naša vzorka nie je reprezentatívna, preto slúži ako pilotný prieskum. Z prezentovanej opisnej štatistiky nevieme usudzovať na populáciu, preto sa vzťahuje len na našu vzorku.

V tabuľke 1 opisujeme startupy s trhovým potenciálom väčším ako 1 miliarda EUR, v tabuľke 2 startupy s trhovým potenciálom menším ako miliarda EUR a v tabuľke 3 pomocou t-testu skúmame významnosť zistených rozdielov.

#### ***4.1 Startupy s trhovým potenciálom väčším ako 1 miliarda EUR***

Ako uvedené v tabuľke 1 startupy s trhovým potenciálom väčším ako miliarda EUR z našej vzorky deklarujú originálny nápad na najvyššej, alebo skoro najvyššej úrovni. Tak isto prevedenie, a teda samotná diferenciácia produktu je v porovnaní s praxou odlišná. Tieto startupy však nemajú jednotné geografické pôsobenie a niektoré pôsobia výhradne na národnej úrovni, iné zas celosvetovo. Startupy s trhovým potenciálom väčším ako miliarda EUR pociťujú skôr moderátnu intenzitu konkurencie a ich konkurenčná pozícia je skôr na okraji než medzi vedúcimi podnikmi v odvetví.

**Tabuľka 1**

Startupy s trhovým potenciálom väčším ako 1 miliarda EUR

		N	%
Počet startupov		7	100
Originalita podnikateľského nápadu			
	Stredoeurópska	0	0
	Európska	3	43
	Celosvetová	4	57
Diferenciácia produktu			
	Mierna odlišnosť	0	0
	Väčšia odlišnosť	1	17
	Veľká odlišnosť	3	50
	Úplný originál	2	33
Geografia trhu			
	Národný	3	43
	Stredoeurópsky	1	14
	Európsky	0	0
	Svetový	3	43
Intenzita konkurencie			
	Nízka	0	
	Mierna	1	14
	Vyššia	4	57
	Vysoká	1	14
	Veľmi vysoká	1	14
Konkurenčná pozícia			
	Na okraji	3	43
	Slabá	0	0
	Priemerná	3	43
	V závese za vodcom	1	14
	Vedúca	0	0

Zdroj: Vlastný výskum

Možnou interpretáciou údajov, ktorú by bolo vhodné preskúmať je, že prísluš potenciálneho zisku vychádza z vnímanej odlišnosti nápadu a jeho prevedenia a nemusí byť korigovaný samotným geografickým pôsobením podniku. Podniky s originálnejším nápadom v duchu modrého oceánu pociťujú menšiu úroveň konkurencie, ako by sa očakávalo, aj keď sa nenachádzajú na vedúcich pozíciách v odvetví, je možné že vďaka ich vnímanej originalite nevnímajú hrozbu od iných konkurentov.

#### **4.2 Startupy s trhovým potenciálom menším ako 1 miliarda EUR**

Ako uvedené v tabuľke 2 startupy s trhovým potenciálom menším ako miliarda EUR z našej vzorky deklarujú skôr moderátnu originalitu nápadu. Pričom samotné prevedenie prejavuje znaky posunutia sa smerom k vyššej diferenciácii produktu je v porovnaní s praxou odlišné. Geografické pôsobenie je relatívne rovnomerne rozdelené, bez jasného trendu od národnej úrovne po celosvetovú. Startupy s trhovým potenciálom menším ako miliarda EUR pociťujú skôr miernu intenzitu konkurencie a ich konkurenčná pozícia má znaky vedúcej pozície zmiešanej s nižšími pozíciami.

**Tabuľka 2**

Startupy s trhovým potenciálom menším ako 1 miliarda EUR

		N	%
Počet startupov		10	100
Originalita podnikateľského nápadu			
	Stredoeurópska	5	50
	Európska	4	40
	Celosvetová	1	10
Diferenciácia produktu			
	Mierna odlišnosť	1	10
	Väčšia odlišnosť	3	30
	Veľká odlišnosť	4	40
	Úplný originál	2	20
Geografia trhu			
	Národný	3	33
	Stredoeurópsky	3	33
	Európsky	1	11
	Svetový	2	22
Intenzita konkurencie			
	Nízka	1	10
	Mierna	6	60
	Vyššia	0	0
	Vysoká	2	20
	Veľmi vysoká	1	10
Konkurenčná pozícia			
	Na okraji	2	20
	Slabá	2	20
	Priemerná	2	20
	V závese za vodcom	0	0
	Vedúca	4	40

Zdroj: Vlastný výskum

Startupy s menším potenciálom sa javia mať moderátne originálny nápad, avšak jeho prevedenie je od konkurencie odlišné. Ich geografické pôsobenie je pomerne rozložené bez jasného trendu od národného po celosvetový trh. Ich štatisticky nepreukázaná, avšak stále možná menšia geografická pôsobnosť, môže dopadať na miernejšiu intenzitu konkurencie a lepšie konkurenčné postavenie.

#### **4.3 Analýza rozdielov medzi startupmi vzhľadom na trhovú potenciál**

Jediný štatisticky významný rozdiel medzi startupmi s trhovým potenciálom väčším a trhovým potenciálom menším ako 1 miliarda EUR bol v originalite nápadu. Startupy s väčším trhovým potenciálom vnímali svoj podnikateľský nápad ako originálnejší. Zatiaľ čo samotný nápad bol originálnejší, prevedenie produktu v porovnaní s konkurenciou nemali startupy s trhovým potenciálom väčším ako miliarda významne odlišné od startupov s trhovým potenciálom menším ako 1 miliarda EUR. Avšak treba poznamenať, že v prípade väčšej vzorky je možné, že tento rozdiel by sa mohol stať významným. Obe skupiny startupov pôsobia na porovnateľnom geografickom trhu. Startupy s väčším trhovým potenciálom vnímajú vyššiu intenzitu konkurencie avšak majú slabšiu konkurenčnú pozíciu ako skupina startupov s menším trhovým potenciálom.

**Tabuľka 3**

Analýza rozdielov medzi startupmi vzhľadom na trhovú potenciál

Premenná	Trhový potenciál	N	M	t stat	Sig
Originalita podnikateľského nápadu	> 1 mld.	7	4,6	3,088	0,005
	< 1 mld.	10	3,6		
Diferenciácia produktu	> 1 mld.	6	4,2	1,023	0,324
	< 1 mld.	10	3,7		
Geografia trhu	> 1 mld.	7	3,4	0,305	0,765
	< 1 mld.	9	3,2		
Intenzita konkurencie	> 1 mld.	7	3,3	1,210	0,245
	< 1 mld.	10	2,6		
Konkurenčná pozícia	> 1 mld.	7	2,3	-1,214	0,243
	< 1 mld.	10	3,2		

Zdroj: Vlastný výskum

Na základe analýzy rozdielov môžeme skúsiť tieto výsledky interpretovať tak, že samotný nápad je vnímaný perspektívnejšie ako prevedenie. Konkurencia je vnímaná intenzívnejšie a pozícia slabšie, čo by bolo vhodné otestovať, či je zapríčinené väčším rozsahom trhu (čo nie je indikované geografickým pôsobením), alebo to je zapríčinené menej jasnou budúcnosťou originálnejšieho nápadu, prípadne iným mechanizmom.

## 5 Záver

Vzorka využívaná v prezentovanom výskume nie je reprezentatívna, preto slúži ako pilotný prieskum a jej účelom je identifikovať zaujímavé oblasti, ako podklad pre ďalší výskum. Z prezentovanej opisnej štatistiky nevieme usudzovať na populáciu, preto sa vzťahuje len na našu vzorku. Pre ďalšie overenie a interpretovanie našich výsledkov je možné naformulovať otázky a hypotézy a overiť ich v ďalšom pokračovaní výskumu.

V práci sme identifikovali jediný štatisticky významný rozdiel medzi startupmi s väčším a menším trhovým potenciálom, ktorým bola originalita podnikateľského nápadu. V ďalšom výskume môže byť zaujímavé zistiť, či táto originalita priamo ovplyvňuje ďalšiu budúcnosť startupu, ako aj jeho geografické pôsobenie, konkurenčnú pozíciu a vnímanú intenzitu konkurencie, ktoré môže ovplyvňovať napríklad cez očakávania, ciele a plány.

## Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0631/19, Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom.

## Použitá literatúra

Bednár, R. – Tarišková, N. (2016). Príjmové modely startupov. Revenue models of start-ups. In *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. : recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 10-51. ISBN 978-80-225-4328-6.

Geissdoerfer, M. - Savaget, P. - Evans, S. (2017). The Cambridge business model innovation process. *Procedia Manufacturing*, 8, pp. 262-269.



Kim, C. W. – Mauborgne, R. (2009). *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-128-7.

Lubik, S. - Garnsey, E. (2016). Early business model evolution in science-based ventures: the case of advanced materials. *Long range planning*, Vol. 49, Issue 3, pp. 393-408.

Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Frankfurt: Campus Verlag. 2011. ISBN 978-3-593-39474-9.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012 Reprint 96608, 1996, Nov- Dec.

Procházková, K. (2016). Startupy v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Start-ups in international business environment. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4328-6, s. 10-51.

Slávik, Š. – Hanák, R. (2017). Identification of relation between Business model and business Strategy and measurement of its *Tightness*. *Problems Of management In the 21st century*, Vol. 12, Issue 1.

## Contact

### **Branislav Zagoršek**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: branislav.zagorsek@euba.sk

## **Optimalizácia efektívneho využívania kancelárskych aplikácií v podniku** **Optimize the efficient use of office applications in the business**

**Peter Zahradník**

### **Abstract**

*The aim of the paper is to optimize the effective use of office applications in business management with a focus on the right selection of appropriate software solutions to meet strategic business goals and to develop a universal methodology applicable in the objective assessment of human resources readiness to use office applications in practice.*

**JEL classification:** C88, L86, O15

**Keywords:** MS Office, Human resources, Optimization

### **1 Úvod**

Spoločnosť, v ktorej žijeme, je pod neustálym vplyvom informačných technológií a tieto sa dostali aj do sveta bežných ľudí. Dochádza k úspore časových aj finančných zdrojov, ktoré sú v dnešnom období kľúčovými faktormi pri postavení na trhu. Našou snahou je zhromaždiť a spracovať dostatočné množstvo informácií potrebné k objektivizácii posudzovania potrieb a následného využívania kancelárskych aplikácií v podnikoch.

Kancelárske aplikácie sú nástrojom, ktorým môžu spoločnosti riadiť podnik rýchlejšie a efektívnejšie. Ich funkciou je premiestniť čo najväčšie množstvo práce z papiera do elektronickej formy. Pri ich aktívnom využívaní dochádza k zefektívneniu podnikových procesov, úspore finančných a časových nákladov a k zvýšeniu prehľadu o podniku.

Cieľom práce je optimalizácia efektívneho využívania kancelárskych aplikácií pri riadení podniku so zameraním na správny výber vhodných softvérových riešení pre plnenie strategických cieľov podniku a na vypracovanie univerzálnej metodiky použiteľnej pri objektívnom posudzovaní pripravenosti ľudských zdrojov k využívaniu kancelárskych aplikácií v praxi.

### **2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Každý podnik, či už začínajúci alebo s dlhoročnou históriou, musí ísť s dobou a prispôsobovať sa trendom súčasnosti. Dnes je už časovo a finančne zbytočne nákladné vykonávať väčšinu operácií v papierovej forme. Hovoríme napríklad o rozmnožovaní materiálov pre zamestnancov, o komunikácií s odberateľmi, či o evidencii dochádzky zamestnancov.

V súčasnosti spoločnosti na Slovensku využívajú informačné technológie takmer vo všetkých odvetviach hlavne so zameraním na čo najväčšiu úsporu času a nákladov.

Prioritne sa zameriame na balík MS Office a na jeho úroveň využívania ľudskými zdrojmi, ako aj na najpoužívanejšie programové vybavenie v podnikoch, hlavne na programové vybavenie určené pre desktopové počítače. Taktiež porovnáme alternatívne aplikácie od iných dodávateľov.

#### **Využívanie IKT na Slovensku**

V dnešnej dobe existuje mnoho možností využitia informačno-komunikačných technológií aj v bežnom živote. Ako napovedajú rôzne štatistiky, používanie informačno-komunikačných technológií (ďalej IKT) v domácnostiach sa čím ďalej, tým viac rozširuje. V súčasnosti

poznáme viacero operačných systémov. Medzi najčastejšie používané patrí OS Windows, OS Mac a OS Linux.

Významným prevratom bol vznik internetu. Prostredníctvom neho bolo možné spojiť čoraz viac užívateľov. V posledných rokoch došlo k prepájaniu takmer všetkých zariadení cez internet. Je možné, aby vzájomne komunikovali počítač, notebook, projektor, tlačiareň, skener, mobilný telefón, televízor a aj špeciálne hodinky. Kedysi to boli len utopistické predstavy, avšak v súčasnosti bežná realita.

Približne od konca 90. rokov minulého storočia došlo k výraznému nárastu nákupu počítačov a iných moderných zariadení do podnikov a domácností. Od začiatku nového milénia narastal počet počítačov na osobu v domácnostiach a podnikoch. Zvýšené využívanie IKT bolo spôsobené vďaka čoraz dostupnejšej technológii. Počítače sa stali lacnejšími, výkonnejšími a šetrili sa nimi čas aj financie. Čoraz väčšie percento ľudí chcelo získať pre seba čo najviac výhod, ktoré prinášali tieto moderné technológie. Oblasť IKT bola lákavá aj z pracovného hľadiska. O vyštudovaných ľuďoch v IT sektore je stále veľký záujem a pracovné pozície v tomto sektore patria medzi vyššie finančne ohodnotené.

„Počet domácností s prístupom na internet doma sa zvýšil v porovnaní s rokom 2014 o 1,1 p.b. Od roku 2009 do roku 2015 počet domácností s prístupom na internet doma stúpol o 17,3 p.b.“<sup>1</sup>

Prostredníctvom kombinácie internetu a kancelárskych aplikácií nemusí byť manažér či pracovník fyzicky prítomný v podniku. Ak to okolnosti dovoľujú, môže riadiť firmu, alebo pracovať aj z domu (home office).

### ***Microsoft Office***

V tejto časti sa budeme venovať vybraným programom, ktoré uľahčujú fungovanie podniku. Kapitola je zameraná hlavne na programový balík MS Office a iné softvéry na kancelársku prácu.

#### ***Microsoft Word***

„V programe Microsoft Word 2010 môžete vytvárať textové dokumenty, ale môžete sem i vkladať informácie z iných programov. Dokumenty potom môžete čítať, upravovať kdekoľvek a na rôznych zariadeniach.“<sup>2</sup> Microsoft Word (ďalej len Word) je textový editor. Umožňuje vytvárať rozsiahle dokumenty, ktoré sa dajú komplexne upravovať prostredníctvom dostupných funkcií. Bežný užívateľ sa stretne najmä s bežnými možnosťami programu ako je zmena písma, centrovanie textu, číslovanie a pod.

Užívateľské prostredie je intuitívne a základnú obsluhu zvládne každý používateľ bez špeciálneho kurzu. Word je jeden z najčastejšie používaných programov.

Súčasťou textového editora Word je napríklad aj hromadná korešpondencia. Prostredníctvom nej dokážeme automatizovať viaceré procesy, čím ušetríme množstvo času pri ich realizácii. Optimálne využitie hromadnej korešpondencie je so súčasným využitím tabuľkového kalkulátora MS Excel. V ňom zadefinujeme všetky polia, ktoré tvoria súčasť

---

<sup>1</sup> Štatistický úrad Slovenskej republiky. 2016. *Zisťovanie o využívaní informačných a komunikačných technológií v domácnostiach 2015* [https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/bc410864-ff6a-40d8-98ae-d2f60f31c6eb/Zistovanie\\_o\\_vyuzivani\\_informacnych\\_a\\_komunikacnych\\_tehnologii\\_2015.pdf?MOD=AJPERE&S&attachment=true&CACHE=NONE&CONTENTCACHE=NONE](https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/bc410864-ff6a-40d8-98ae-d2f60f31c6eb/Zistovanie_o_vyuzivani_informacnych_a_komunikacnych_tehnologii_2015.pdf?MOD=AJPERE&S&attachment=true&CACHE=NONE&CONTENTCACHE=NONE). [accessed 2019-20-11].

<sup>2</sup> PÍŘKOVÁ, K. 2010. *Microsoft Word 2010 podrobná uživatelská príručka*. Brno – Computer Press. 2010. s. 15 ISBN 978-80-251-3033-9

hromadnej korešpondencie v dokumente. Takýmto spôsobom dokážeme automatizovať tlač štítkov, obálok, resp. personalizovaných dokumentov - napríklad pozvánok, listov a pod.

### *Microsoft Excel*

„Tabuľkový procesor Microsoft Excel 2010 je súčasťou kancelárskeho balíka Microsoft Office 2010. Umožňuje analyzovať, spracovať a zdieľať dáta, vykonávať výpočty, tvorbu grafov a diagramov, umožňuje vykonávať rozborov dát za účelom získania informácií, podporuje zdieľanie dát a mnoho ďalších činností“<sup>3</sup>

Program Microsoft Excel (ďalej Excel) je určený na prácu s tabuľkami. Je využiteľný vo viacerých oblastiach. Prináša prostredie v ktorom užívateľ môže zadávať údaje do buniek, z buniek vytvárať tabuľky, následne tieto tabuľky môže upravovať a prostredníctvom funkcií vložené údaje spracovať. Excel obsahuje množstvo funkcií, napr. finančné, dátumové, matematické, štatistické, logické a mnoho iných. Excel uľahčuje prácu pri spracovávaní údajov za účelom získania požadovaných výsledkov. Je možné vyhľadávať konkrétne údaje, filtrovať ich, spracovať vybrané údaje, prípadne vytvoriť názorné grafické výstupy dosiahnutých výsledkov.

### *Microsoft PowerPoint*

Program Microsoft PowerPoint (ďalej PowerPoint) je taktiež súčasťou balíka MS Office. Program slúži napríklad na prezentovanie rôznych produktov, firiem, spoločností na veľtrhoch, vynálezov, či moderných technológií. Ide o spôsob akým spoločnosti môžu ukázať svoje podnikateľské zámery alebo aktivity v rámci konferencií, valných zhromaždení. Do PowerPointu je možné vkladať obrázky, textové polia, diagramy, videá, zvuky, pracovať so SmartArt prvkami.

„Jednotlivé prezentácie sa skladajú z grafickej, textovej a zvukovej zložky, ktoré spoločne vytvárajú jeden celok – snímok. Tieto snímky sú medzi sebou prepojené pomocou prechodov, objekty rozmiestnené na snímkach bývajú animované. Prevedenie prezentácie nemusí byť chronologické, ale je možné voliť prakticky ľubovoľné radenie.“<sup>4</sup>

Ako pri všetkom, aj pri prezentovaní platí „všetko s mierou“. Cieľom je vytvoriť takú prezentáciu, ktorá bude pôsobiť pútavo, zaujímavo, ale nie rušivo, alebo nudne. Prezentácia by mala slúžiť len ako šablóna prezentujúcemu, nemala by obsahovať rozsiahle textové polia. Najvhodnejšie je texty písať heslovite. Je vhodné, aby daná prezentácia obsahovala grafy, obrázky a videá nakoľko tieto prvky patria medzi ľahšie zapamätateľné pre obrazovú pamäť. Odporúča sa mať použité číslovanie strán, pretože na konferenciách často majú prednášajúci presne stanovený čas na vystúpenie. Je dôležité časovo si rozvrhnúť danú prezentáciu a tým zvýšiť pravdepodobnosť zvládnutia prezentačného zámeru. Vytvoriť dobrú prezentáciu je náročné. Ale zvládnuť správne ju prezentovať je ešte náročnejšie.

### *Microsoft Access*

Na vytváranie a editovanie databáz nám slúži program Microsoft Access (ďalej Access). Ide už o užívateľský náročnejší program, ktorého funkcie bežný užívateľ nedokáže využiť bez predošlej prípravy. Prostredníctvom programu Access môžeme viesť napríklad evidenciu klientov v prevádzke alebo informácie o počtoch tovarov na sklade. Môžeme taktiež vytvárať poloautomatické formuláre, ktoré sú schopné prípadné zmeny v tovaroch preniesť priamo do skladovej karty. Jednotlivé karty je možné prostredníctvom tzv. kľúčov prepájať a tým

---

<sup>3</sup> BARILLA, J. – SIMR, P. – SÝKOROVÁ, K. 2010. *Microsoft Excel 2010 Podrobná užívateľská príručka*. Brno – Computer Press 2010. s. 22 ISBN 978-80-251-3031-5

<sup>4</sup> PECINOVSKÝ, J. 2010. *PowerPoint 2010 snadno a rychle*. Praha – Grada 2010. s. 10 ISBN 978-80-247-3639-6

zabezpečiť spájanie jednotlivých tabuliek s údajmi. Najkritickejším krokom z vytvorenia databázy je samotné jej navrhnutie, nakoľko sa od návrhu odvíja celá funkčnosť databázy. V prípade používania zle navrhnutej databázy, môžu nastať problémy pri zachovaní údajov a zároveň pri odstránení problémov. Môže dôjsť k znehodnoteniu údajov alebo ich úplnej strate, čo by mohlo mať výrazný dopad na fungovanie podniku.

„V programe Microsoft Access môžeme:

- uchovávať dáta
- pracovať s dátami
- zobrazovať dáta
- automatizovať prácu s dátami
- zdieľať dáta medzi užívateľmi
- ale tiež použiť veľa ďalších činností spojených s databázami“<sup>5</sup>

### *Microsoft Outlook*

„Microsoft Outlook je klientska aplikácia pre správu elektronickej pošty a spolupráce, ktorá pomáha pri usporiadaní a zdieľaní informácií na pracovnej ploche a komunikácií s ďalšími osobami.“<sup>6</sup>

Microsoft Outlook (ďalej Outlook) poskytuje prostredie na emailovú komunikáciu. V programe Outlook je možné pracovať ako v akomkoľvek inom emailovom portáli. Outlook sa v dnešnej dobe využíva pomerne zriedkavo, nakoľko firmy používajú svoje aplikácie navrhnuté vlastnými programátormi, alebo voľne dostupné emailové schránkové priestory. Spoločnosti s vlastným webovým priestorom môžu jednotlivú emailovú komunikáciu vykonávať cez svoje vlastné webové rozhranie.

Outlook disponuje nasledovnými aplikáciami:

- Elektronická pošta
- Kalendár
- Kontakty
- Úlohy
- Denník
- Písanie poznámok

Elektronická pošta slúži ako bežný emailový server. Umožňuje vykonávať všetky operácie s prijatou aj odoslanou poštou vrátane triedenia do spamu.

Kalendár slúži na krátkodobé ako aj dlhodobé plánovanie. V princípe je to kalendár v papierovej podobe, avšak jednotlivé kalendáre účastníkov komunikácie je možné prepájať. Týmto spôsobom je možné plánovať viacero schôdzok súčasne.

Kontakty sú zoznamom ľudí, s ktorými užívateľ niekedy nadviazal komunikáciu. Ku každému kontaktu je možné priradiť okrem mena aj všetky dostupné kontaktné údaje.

Úlohy sú „zamerané na vytváranie, správu a usporiadanie zoznamov osobných a pracovných úloh.“<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> KRUCZEK, A. 2007. Microsoft Office Access 2007 podrobná užívateľská príručka. s. 25 Brno – Computer Press 2007. ISBN 978-80-251-1608-1

<sup>6</sup> LAPÁČEK, J. 2007. Microsoft Office Outlook 2007 podrobná užívateľská príručka. Brno – Computer Press. 2007. s. 22. ISBN 978-80-251-1542-8

<sup>7</sup> LAPÁČEK, J. 2007. Microsoft Office Outlook 2007 podrobná užívateľská príručka. Brno – Computer Press. 2007. s. 25 ISBN 978-80-251-1542-8

„Denník je založený na ukladaní záznamov o činnostiach okolo časovej osi. Tým je vytvorený chronologický prehľad práce vrátane súvislosti s určitými kontaktmi.“<sup>8</sup>

Prehľad poznámok slúži ako bežný poznámkový blok. Môžeme sem zapisovať rôzne nápady, pokyny alebo doposiaľ nevyriešené otázky.

Outlook sa snaží zabrániť tzv. duplicitu údajov v kontaktoch. V prípade zhody údajov, program túto chybu vyhlási a poskytne riešenie. Buď navrhne zlúčenie týchto kontaktov, alebo premenovanie a zapamätanie pod iným názvom.

### *Open Office*

Program Open Office patrí do skupiny open source softvérov a zároveň voľne dostupných softvérov. Spoločnosti môžu nahliadnuť ku zdrojovému kódu a prípadne si ho upraviť podľa svojich požiadaviek. Systém teda umožňuje čiastočné prispôbenie sa podmienkam spoločnosti, ale na prispôbenie treba mať programátora. Balík obsahuje programy Write, Calc, Impress, Draw, Base a Math.

„Writer je textový procesor môžete použiť na čokoľvek od písania krátkych listov až po produkciu celej knihy.

Calc výkonný tabuľkový procesor so všetkými nástrojmi potrebnými na výpočty, analýzu, a poskytovanie vašich dát v číselných správach alebo vzrušujúcich grafoch.

Impress najrýchlejší, najsilnejší spôsob ako vytvoriť pôsobivé multimedialne prezentácie.

Draw umožňuje tvoriť všetko od jednoduchých diagramov až po dynamické 3D ilustrácie.

Base vám umožňuje bez problémov manipulovať s databázami. Vytvárajte a meňte tabuľky, formuláre, dopyty a zostavy, všetko zvnútra Apache OpenOffice.

Math vám umožňuje vám vytvoriť matematické rovnice s grafickým užívateľským rozhraním alebo priamo písať vaše vzorce do editoru rovníc.“<sup>9</sup>

Writer je bezplatná alternatíva k Wordu, Calc ku Excelu, Impress k PowerPointu, Draw je špecifický program, Base je alternatíva k Accessu a Math je špecifický program .

### ***ECDL***

Pre ECDL sme sa rozhodli z viacerých dôvodov. Ide o metodiku uznávanú na medzinárodnej úrovni. Z pôvodnej metodiky sa vytvoril aj ICDL (international computer driving licence), čo svedčí o jej značnej kvalite. ECDL definuje postupy na zistenie skutočného stavu počítačovej gramotnosti, štandardizuje ich, čím umožňuje porovnávanie výsledkov testov. S ohľadom na členstvo Slovenska v Európskej únii je certifikácia ECDL objektívnym ukazovateľom počítačovej gramotnosti, ktorý využívajú nielen zamestnanci štátnych inštitúcií, ale aj všetky moderné podniky.

ECDL je program na medzinárodnej úrovni, ktorý slúži na overovanie počítačových znalostí a zručností. Program je určený bežným používateľom výpočtovej techniky. Na Slovensku sa ECDL používa od roku 2003 a je priebežne inovovaný a prispôbovaný rozvoju IKT. Od roku 2014 ponúka viac možností, nový obsah a väčší záber okruhov tak, aby zodpovedal požiadavkám zamestnávateľov či individuálnym potrebám klientov v ich celoživotnom vzdelávaní. Znalosti a zručnosti sa delia do modulov. Certifikát ECDL je

---

<sup>8</sup> LAPÁČEK, J. 2007. *Microsoft Office Outlook 2007 podrobná užívateľská príručka*. Brno – Computer Press. 2007. s. 25 ISBN 978-80-251-1542-8

<sup>9</sup> Apache. (2019). *Popis produktu Apache Open Office*. <https://www.openoffice.org/sk/product/index.html> [accessed 2019-11-20].

dokladom o preukázaných a objektívne overených vedomostiach a zručnostiach pri práci s počítačom.

„Digitálna zručnosť je podľa Európskej komisie základnou zručnosťou, ktorú potrebuje každý z nás pre život a prácu. Zahŕňa efektívne používanie informačných technológií na pracovné účely, vo voľnom čase a na komunikáciu a tvorí ju ovládanie hlavných počítačových aplikácií ako textový a tabuľkový procesor, databázy, ale aj ukladanie a riadenie informácií, porozumenie príležitostiam a rizikám, ktoré sú spojené s internetom a komunikáciou prostredníctvom elektronických médií.

Certifikačný systém ECDL overuje úroveň digitálnych zručností prostredníctvom skúšok na dvoch stupňoch náročnosti.

Skúšky je možné vykonať z nasledovných modulov (tematických oblastí):<sup>10</sup>

### Tabuľka 1

#### Moduly ECDL

Skupina modulov Base (základné moduly)	Skupina modulov Standard (rozšírenie základu)	Skupina modulov Advanced (pokročilé moduly)
<b>M2</b> Základy práce s počítačom	<b>M5</b> Používanie databáz	<b>AM3</b> Pokročilá práca s textom
<b>M3</b> Spracovanie textu	<b>M6</b> Prezentácia	<b>AM4</b> Pokročilá práca s tabuľkami
<b>M4</b> Tabuľkový kalkulátor	<b>M9</b> Práca s obrázkami a grafikou	<b>AM5</b> Pokročilá práca s databázou
<b>M7</b> Základy práce online	<b>M12</b> Bezpečnosť pri využívaní IKT	<b>AM6</b> Pokročilá práca s prezentáciou

Zdroj: ECDL. (2019). *Moduly-Profilý-Certifikáty*. ECDL. <http://www.ecdl.sk/testy-ecdl> [accessed 2019-11-30].

Okresný úrad v Liptovskom Mikuláši vybral na základe požiadaviek zvládnutia informačných technológií svojich zamestnancov z 12tich ECDL modulov týchto 8:

- M2 Základy práce s počítačom
- M3 Spracovanie textu
- M4 Tabuľkový kalkulátor
- M7 Základy práce online
- M6 Prezentácia
- AM3 Pokročilá práca s textom
- AM4 Pokročilá práca s tabuľkami
- AM6 Pokročilá práca s databázou

### 3 Výskumný dizajn

Článok sa zameriava na preskúmanie súčasného stavu kancelárskych aplikácií v podnikoch, efektívnosti ich využívania ľudskými zdrojmi a prináša návrh výberu a využitia aplikácií, ktoré efektívne podporujú podnikový manažment. Ďalej prináša odporúčania v oblastiach vzdelávania a kariérneho rastu ľudských zdrojov v rámci optimalizácie a zefektívnenia podnikových procesov. Hlavným cieľom je optimalizácia efektívneho využívania kancelárskych aplikácií pri riadení podniku. Výstupom práce je vytvorenie metodiky auditu, pomocou ktorého dokážeme objektívne posúdiť stav využívania kancelárskych aplikácií pri riadení podniku. Zameriame sa nielen na rozsah používania jednotlivých balíkov MS Office,

<sup>10</sup> ECDL. (2019). *Moduly-Profilý-Certifikáty*. ECDL. <http://www.ecdl.sk/testy-ecdl> [accessed 2019-11-30].

ale aj na pripravenosť ľudských zdrojov na zvládnutie programového vybavenia v súlade so súčasným stavom i následným smerovaním podniku.

Taktiež navrhujeme metodiku objektívneho posúdenia pripravenosti ľudských zdrojov na efektívne využívanie kancelárskych aplikácií, resp. spôsob definovania potrieb ich vzdelávania. Zameriame sa na analýzu dostupných kancelárskych softvérov a následne oslovíme viaceré podniky a inštitúcie s ponukou auditu ich kancelárskych aplikácií a taktiež pripravenosti ľudských zdrojov na ich využívanie. Podniky, resp. inštitúcie, ktoré pozitívne zareagujú osobne navštívime a dohodneme možnosti realizačnej časti prieskumu.

V ďalších krokoch využijeme aj mailovú resp. telefonickú komunikáciu pre optimalizáciu procesov tak, aby sme ich minimálne zaťažili pri ich pracovnej činnosti. Preto budeme používať formu dotazníkového prieskumu, ktorý je pre nich časovo najmenej náročný.

Potom pristúpime k realizácii samotného dotazníkového prieskumu, jeho spracovaniu v programe Excel, vyhodnoteniu a k vytvoreniu záverečnej správy pre podnik, resp. inštitúciu, v ktorej budeme prieskum realizovať. Nakoľko posúdenie prínosu nášho prieskumu je možné získať až s časovým odstupom (hlavne po ukončení plánovaných vzdelávacích aktivít zamestnancov) dohodneme so skúmaným subjektom aj spôsob získania spätnej väzby s posúdením a vyhodnotením prínosu nášho auditu.

#### **4 Výsledky práce**

Oslovili sme viaceré podniky a organizácie na Slovensku s požiadavkou na prieskum stavu ich kancelárskeho vybavenia a jeho využívania. Pozitívnu reakciu sme získali z Okresného úradu v Liptovskom Mikuláši, v ktorom práve v tomto období pripravovali posúdenie stavu úradu v rôznych oblastiach. Po stretnutí s prednostkou úradu sme dospeli k záveru, že okrem prieskumu zisťovania efektívnosti kancelárskeho programového vybavenia urobíme aj nestranné posúdenie úrovne vedomostí a zručností ľudských zdrojov v tejto oblasti. Okresný úrad pozostáva z ôsmich odborov, ktoré sú v práci označené symbolmi O1 až O8. Pod tými kódmi sú zakódované odbory organizačný, živnostenského podnikania, všeobecnej vnútornej správy, krízového riadenia, cestnej dopravy a pozemných komunikácií, pozemkový a lesný, katastrálny a starostlivosti o životné prostredie. Z hľadiska prieskumu ľudských zdrojov boli z každého odboru vybratí dvaja pracovníci so symbolickým označením P1 a P2, pričom vedúci odborov boli požiadaní o vybratie pracovníkov s najlepšimi a najslabšími vedomosťami z oblasti IT. Viac pracovníkov nechcel Okresný úrad do daného prieskumu zapájať z dôvodu ich pracovnej zaneprázdnenosti. Prieskumu sa teda zúčastnilo 16 pracovníkov, 8 vedúcich zamestnancov, čo štatisticky postačuje na realizáciu daného prieskumu. Postupovali sme smerom zhora nadol. Prvé rokovania sme absolvovali priamo s prednostkou úradu, ktorá nás oboznámila s organizačnou štruktúrou a s používaným kancelárskym vybavením. Po jej oboznámení sa s témou práce určila pravidlá, za ktorých môžeme prieskum na pôde Okresného úradu realizovať.

Prvým krokom bolo vypracovanie dotazníkov pre vedúcich odborov, v ktorých sme zisťovali ich požiadavky na vedomosti a zručnosti podriadených. Okresný úrad mal záujem o posúdenie na báze ECDL/ICDL nakoľko ich zamestnanci priebežne absolvujú školenia i certifikácie ECDL. Okresným úradom bolo vybraných 8 z 12tich tém ECDL/ICDL, ktoré sú na úrade využívané.

Druhým krokom bolo vypracovanie dotazníkov pre pracovníkov odborov, v ktorých už boli podrobnejšie otázky zo všetkých tém, ktoré Okresný úrad využíva. Tieto dotazníky boli prostredníctvom prednostky a vedúcich pracovníkov doručené k vybraným zamestnancom a po ich vyplnení nám boli odovzdané.



Ďalším krokom bolo rokovanie s oddelením informačných systémov o softvéri využívanom na Okresnom úrade. Vzhľadom k tomu, že je Okresný úrad štátnou inštitúciou, realizujú dodávky hardvéru i softvéru centralizovane formou hromadných nákupov a multilicencií tak, aby boli finančne čo najvýhodnejšie. Všetci pracovníci majú k dispozícii vlastné počítače s operačným systémom Windows 7 s kancelárskym programovým vybavením MS Office 2010, pričom niektorí kompetentní pracovníci pracujú aj s aplikáciou Fabasoft eGov-Suite 2016, respektíve s ďalšími špecifickými softvérmi, ktoré nie sú predmetom práce (GIS – mapy na katastrálnom odbore a pod.).

Na úrade sú k dispozícii 2 servery, pričom jeden je špeciálne využívaný len pre katastrálny odbor a druhý slúži pre elektronický tok dokumentov a ich archiváciu pre všetkých pracovníkov úradu. Po zistení týchto skutočností sme skonštatovali, že v štátnej správe nie je vhodné využívať ľubovoľné voľné verzie kancelárskeho programového vybavenia práve s aspektom na ochranu štátneho tajomstva a osobných údajov, ktoré vyžadujú certifikované bezpečné aplikácie. Taktiež sme spoločne s prednostkou Okresného úradu skonštatovali, že z hľadiska cenovej politiky nie je v štátnom sektore pravdepodobne možné hľadať ekonomicky výhodnejšie riešenia, než aké sú v súčasnosti využívané, nakoľko centrálné obstarávanie v rámci ministerstva vnútra pre všetky úrady na Slovensku je centralizované, podlieha verejnému obstarávaniu a je garantovaná minimálna cena s využívaním veľkých multilicencií. Preto sme sa v našej práci zamerali hlavne na efektívnosť využívania existujúceho kancelárskeho programového vybavenia z pohľadu pripravenosti a efektívnosti využívania ľudských zdrojov.

Vo výsledkoch práce použijeme symbolické označenia odborov a pracovníkov tak ako bolo dohodnuté v rámci memoranda. Legendu k použitým kódom má k dispozícii prednostka úradu. Zápis odpovedí vedúcich odborov a pracovníkov sme realizovali do ôsmich vyhodnocovacích hárkov pre jednotlivé témy kancelárskeho programového vybavenia: M2 Základy práce s počítačom, M7 Základy práce on-line, M3 Základy spracovanie textu, AM3 Pokročilá práca s textom, M4 Tabuľkový kalkulačtor, AM4 Pokročilá práca s tabuľkami, M6 Prezentácia, AM6 Pokročilá práca s prezentáciou. Všetky témy boli vypracované v súlade so sylabami ECDL.

V rámci týchto pracovných hárkov boli zaznamenané všetky požiadavky ôsmich vedúcich zamestnancov a šesťnástich pracovníkov jednotlivých odborov na sledované témy, porovnanie požiadaviek vedúcich s odpoveďami pracovníkov tak, aby bolo zrejmé, ktorí pracovníci potrebujú doplniť alebo rozšíriť svoje vzdelanie. Tieto výsledky sme doplnili aj o vyhodnotenie nevyužívaného vedomostného potenciálu pracovníkov v prípade, že vedomosťami z danej problematiky disponujú, ale vedúci pracovník ich znalosti nevyžaduje. Z týchto hárkov sme po ich štatistickom spracovaní získali viac výstupov, ktoré následne odprezentujeme.

V rámci prieskumu sme sa zamerali na 3 hlavné oblasti pre všetky sledované moduly a odboru Okresného úradu:

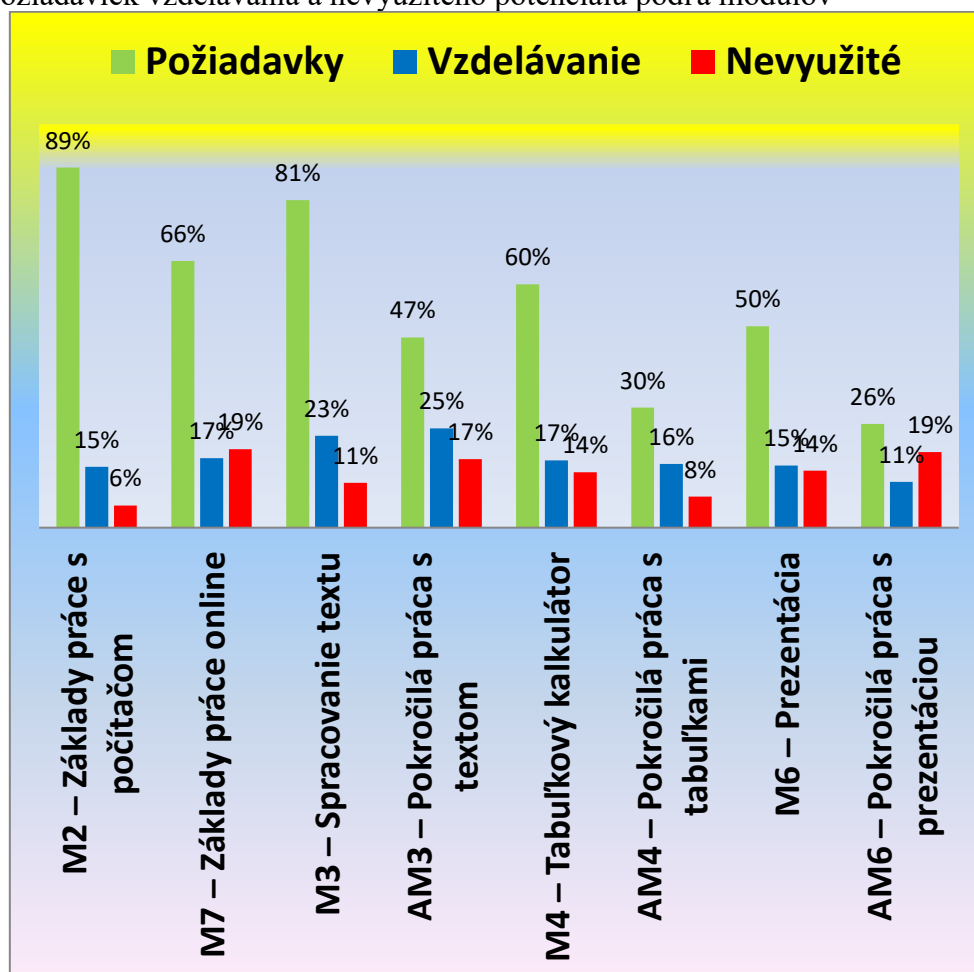
- a) **Požiadavky vedúcich** – v nich vedúci odborov vyjadrili svoje požiadavky na vedomosti a zručnosti svojich podriadených v jednotlivých témach spracovaných v súlade so sylabami ECDL
- b) **Potreba vzdelávania** – je oblasť, ktorá vznikla prienikom požiadaviek vedúcich a absenciou vedomostí u podriadených pracovníkov jednotlivých odborov
- c) **Nevyužívaný existujúci vedomostný potenciál** – je oblasť, ktorá vznikla prienikom vyznačených vedomostí a zručností podriadených pracovníkov a doplnkom k požiadavkám vedúcich v rámci komplexných syláb odporúčaných ECDL

Z priemerných hodnôt uvedených v Tabuľke 1 vyplýva, že najväčšie požiadavky vedúcich sú v oblastiach M2 (Základy práce s počítačom) a M3 (Spracovanie textu). Stredné požiadavky sú v oblastiach M7 (Základy práce online), M4 (Tabuľkový kalkulačtor), M6 (Prezentácia) a AM3 (Pokročilá práca s textom). Najmenšie požiadavky sú v oblastiach AM4 (Pokročilá práca s tabuľkami) a AM6 (Pokročilá práca s prezentáciou). Požiadavky kopírujú náročnosť sledovaných vzdelávacích modulov, pri ich detailnom posudzovaní ale vyplynú aj ďalšie skutočnosti súvisiace s reálnou vedomostnou úrovňou samotných vedúcich odborov. V pomere 56 % požiadaviek vedúcich sa 17 % priemerná potreba vzdelávania ukazuje ako pomerne nízka. Pri detailných analýzach sa ukázalo, že potreba vzdelávania je pravdepodobne mnohonásobne vyššia. Podobne 13 % nevyužívaný existujúci vedomostný potenciál je značne podhodnotený hlavne tým, že mnohé vedomosti a zručnosti v súlade s ECDL neovládajú a následne ani nepožadujú samotní vedúci odborov, preto pravdepodobne podriadení pracovníci ani nemajú záujem na rozširovanie svojich vedomostí. V nasledujúcich tabuľkách sme rozdelili zozbierané údaje po jednotlivých odboroch a po jednotlivých témach. Z týchto sme urobili súhrn do výsledných tabuliek samostatne pre každý vzdelávací modul podľa jednotlivých odborov pre oblasť požiadaviek vzdelávania i nevyužitých vedomostí.

Graficky sme spracovali výsledky podľa jednotlivých tematických okruhov. Najviac požiadaviek od vedúcich pracovníkov bolo na využívanie M2 – Základy práce s PC a M3 – Základy práce s textom. Najmenej sú využívané moduly AM6 – Pokročilá práca s prezentáciou a AM4 – Pokročilá práca s tabuľkami.

**Graf 1**

Sumár požiadaviek vzdelávania a nevyužitého potenciálu podľa modulov

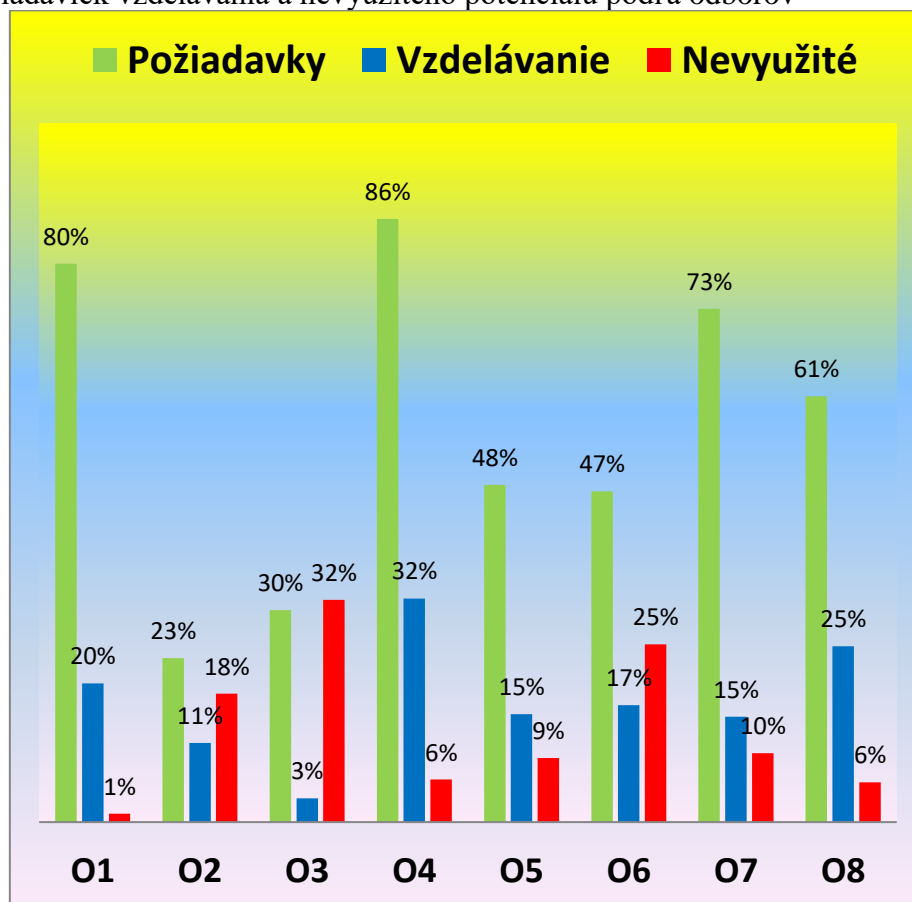


Zdroj : Vlastné spracovanie

Najviac školení je potrebných pre moduly AM3 – Pokročilá práca s textom a M3 – Práca s textom a najmenej školení je potrebných pre moduly AM6 – Pokročilá práca s prezentáciou a M2 – Základy práce s Počítačom. Z hľadiska nevyužívaných existujúcich vedomostí a zručností pracovníkov, sú najviac nevyužitú vedomosti z oblasti M7 – Základy práce online a AM6 – Pokročilá práca s prezentáciou. Najefektívnejšie sú využívané vedomosti z oblastí M2 – Základy práce s počítačom a AM4 – Pokročilá práca s tabuľkami.

## Graf 2

Sumár požiadaviek vzdelávania a nevyužitého potenciálu podľa odborov



Zdroj : Vlastné spracovanie

V tomto grafe možno porovnávať výsledky prieskumu medzi jednotlivými oddeleniami.

Z hľadiska požiadaviek na vzdelávanie je najvýraznejší odbor O4, O1 a O7. Najnižšie požiadavky vedúcich majú odbory O2 a O3. Najvyššiu potrebu vzdelávania má odbor O4, O8 a O1, naopak najnižšiu má odbor O3.

Najmenej využitý potenciál majú zamestnanci z odborov O3 a O6, najlepšie je využitý potenciál na odbore O1.

## Tabuľka 2

Sumárne vyhodnotenie výsledkov

Vzdelávací modul	Požiadavky	Vzdelávanie	Nevyužitú
M2 – Základy práce s počítačom	89%	15%	6%
M7 – Základy práce online	66%	17%	19%
M3 – Spracovanie textu	81%	23%	11%
AM3 – Pokročilá práca s textom	47%	25%	17%

M4 – Tabuľkový kalkulačtor	<b>60%</b>	<b>17%</b>	<b>14%</b>
AM4 – Pokročilá práca s tabuľkami	<b>30%</b>	<b>16%</b>	<b>8%</b>
M6 – Prezentácia	<b>50%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>
AM6 – Pokročilá práca s prezentáciou	<b>26%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>
<b>Priemer</b>	<b>56%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>
<b>Odbory</b>	<b>Požiadavky</b>	<b>Vzdelávanie</b>	<b>Nevyužité</b>
O1	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>1%</b>
O2	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>
O3	<b>30%</b>	<b>3%</b>	<b>32%</b>
O4	<b>86%</b>	<b>32%</b>	<b>6%</b>
O5	<b>48%</b>	<b>15%</b>	<b>9%</b>
O6	<b>47%</b>	<b>17%</b>	<b>25%</b>
O7	<b>73%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>
O8	<b>61%</b>	<b>25%</b>	<b>6%</b>
<b>Priemer</b>	<b>56%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tohto prieskumu vyplynulo, že v rámci celej organizácie vedúci priemerne požadujú 56% vedomostí, ktorými disponuje skúmané kancelárske programové vybavenie. Zistili sme, že 17% pracovníkov (respektíve 17% sledovaných oblastí) je potrebné doškoliť, aby boli splnené požiadavky vedúcich pracovníkov. Ďalej nám prieskum ukázal, že až 13% existujúceho vedomostného potenciálu pracovníkov vedúci od svojich podriadených nepožadujú.

## 5 Diskusia a záver

Výsledky dotazníkového prieskumu sme prepočítali na celý Okresný úrad tak, aby sme mohli v záverečnej správe poskytnúť orientačnú informáciu o požadovanej výške nákladov na vzdelávanie pre zamestnancov. Zo 74 pracovníkov Okresného úradu je potrebné vytvoriť 3 rozličné skupiny.

Prvá skupina je vyhradená len pre prednostku okresného úradu, ktorej je odporúčané vzdelávanie formou koučingu alebo osobných konzultácií.

Druhou skupinou sú ôsmi vedúci odborov, ktorý by mali jednotné témy mäkkých i tvrdých zručností. Mäkké zručnosti by boli hlavne zamerané na manažérske zručnosti a tvrdé zručnosti by boli zamerané na vybrané témy ECDL.

V tretej skupine by bolo 65 pracovníkov pravdepodobne rozdelených do 6 až 7 samostatných podskupín. V nich by bolo potrebné rozdelenie realizovať nielen na základe výsledkov dotazníkového prieskumu ale aj na zastupiteľnosti a časovej zaneprázdnenosti jednotlivých pracovníkov. Po absolvovaní školení bude práca v úrade prebiehať efektívnejšie a ekonomicky výhodnejšie, nakoľko školiť sa budú len tí pracovníci, ktorí školenia potrebujú a zároveň tí, ktorí majú určitú problematiku zvládnutú môžu školiť svojich kolegov, čím sa ušetrí na nákladoch na školenia.

Nami vypracovaná metodika je použiteľná v akomkoľvek podniku, ktorý pracuje s kancelárskymi aplikáciami. Prostredníctvom nášho dotazníka, ktorý je postavený na sylabách

ECDL je možné objektívne zhodnotiť využívanie kancelárskych aplikácií v podniku a na základe zistených výsledkov vytvoriť odporúčania pre vedenie spoločnosti.

Náš článok má potenciál byť prínosom nielen v teoretickej rovine, ale aj v praktickom využití. V rámci teórie vnímame dve hlavné oblasti.

Prvou je poukázanie na dôležitosť komplexného pohľadu na tému efektívneho využívania kancelárskych aplikácií. Zamerali sme sa nielen na rôzne typy kancelárskeho programového vybavenia a ich časti, ale aj na pripravenosť ľudských zdrojov zvládať požiadavky nadriadených v súlade s podnikovou stratégiou. V tejto oblasti sme dokázali nielen určiť presný rozsah vzdelávania jednotlivých pracovníkov, ale sme aj zmapovali nevyužitý vzdelanostný potenciál. Ten je veľkou rezervou, ktorú mnohé podniky zanedbávajú len preto, že o nej nevedia.

Druhou oblasťou, ktorú považujeme za prínos do teórie, je vytvorenie komplexnej aplikácie "na mieru" v tabuľkovom kalkulátore Excel. Táto aplikácia dokáže spracovať ľubovoľné prieskumné dotazníky, prehľadne ich roztriediť, automaticky vypočítať štatistické ukazovatele a vygenerovať grafy.

V rámci praxe je najväčším prínosom našej práce jej univerzálnosť a komplexnosť. Preto je možné okamžite ju aplikovať v ľubovoľnom podniku, ktorý využíva niektoré z kancelárskych aplikácií a zamestnáva pracovníkov, ktorí obsluhujú výpočtovú techniku. Metodiku, ktorú sme v rámci práce vypracovali, je možné ľahko prispôbiť možnostiam a potrebám jednotlivých podnikov. Obsah dotazníkov je štandardizovaný v súlade so sylabami ECDL, takže buď sa použijú celé, alebo sa zredukujú podľa hĺbky využívania danej aplikácie v konkrétnom podniku. Forma dotazníkov je tiež pružná - z existujúcej papierovej a elektronickej formy je možné dotazníky prenášať aj e-mailom, alebo pre ich vyplňanie využiť webové rozhranie. Výstupy z našej aplikácie je možné priamo využiť pri tvorbe plánov vzdelávania, resp. pri rotácii kádrov, hľadaní talentov a vytváraní zásobníkov. Za prínos považujeme aj poukázanie na dôležitosť vzdelávania samotných vedúcich pracovníkov, ktorí rozhodujú o smerovaní podnikov a riadia oddelenia a úseky spoločností. Jedine komplexne vzdelaní vedúci pracovníci dokážu efektívne riadiť svojich podriadených.

Pri tvorbe metodiky a dotazníkov sme postupovali podľa syláb ECDL. Súčasťou metodiky bolo aj vypracovanie spôsobu osločovania podnikov a inštitúcií s našou ponukou prieskumu využívania kancelárskych aplikácií. Po dohode s objektom skúmania formou memoranda sme mohli pristúpiť k tvorbe metodiky realizácie dotazníkového prieskumu. Metodicky sme si pripravili aj spracovanie údajov získaných z prieskumných dotazníkov samostatnou aplikáciou v programe Excel. Výstupom tohto programu boli predpripravené tabuľky a grafy, ktoré sme publikovali vo Výsledkoch práce a v záverečnej správe pre objekt skúmania. Naša metodika má použiteľnosť nielen v štátnej správe, ale aj vo všetkých podnikoch a inštitúciách na Slovensku, ktoré používajú kancelárske aplikácie.

## **Použitá literatúra (References)**

Andrýsková, J. (2010). *Microsoft PowerPoint podrobná užívateľská príručka*. Brno – Computer Press. 2010. 400 s. ISBN 978-80-251-3076-6

Apache. (2019). *Popis produktu Apache Open Office*. <https://www.openoffice.org/sk/product/index.html> [accessed 2019-11-20].

A.V.I.S. s.r.o. (2017). *Digitálna kancelária IIS MIS* <http://www.avispro.sk/pages/portfolio-rieseni/nbspnbsp-digitalna-kancelaria.php>. [accessed 2019-11-20].

Barilla, J. – Simr, P. – Sýkorová, K. (2010). *Microsoft Excel 2010 Podrobná užívateľská príručka*. Brno – Computer Press 2010. 416 s. ISBN 978-80-251-3031-5

ECDL. (2019). *Európsky štandard na overovanie digitálnych zručností*. [http://www.ecdl.sk/buxus/docs//interne\\_informacie/Marketing/Infolist-generalOsoba-graf\\_FIN092016.pdf](http://www.ecdl.sk/buxus/docs//interne_informacie/Marketing/Infolist-generalOsoba-graf_FIN092016.pdf) [accessed 2019-11-20].

ECDL. (2019). *Moduly-Profilý-Certifikáty*. ECDL. <http://www.ecdl.sk/testy-ecdl> [accessed 2019-11-30].

ECDL. (2019). *Sylaby ECDL Advanced*. <http://www.ecdl.sk/testy-ecdl/sylaby-ecdl-advanced> [accessed 2019-11-28].

ECDL. (2019). *Sylaby ECDL skupina Base a skupina Standard*. <http://www.ecdl.sk/testy-ecdl/sylabus-ecdl>. [accessed 2019-11-28].

Kruczek, A. (2007). *Microsoft Office Access 2007 podrobná užívateľská príručka*. Brno – Computer Press 2007. 364 s. ISBN 978-80-251-1608-1

Lapáček, J. (2007). *Microsoft Office Outlook 2007 podrobná užívateľská príručka*. Brno – Computer Press. 2007. 342 s. ISBN 978-80-251-1542-8

Morkes, D. (2004). *Microsoft Office Access 2003*. Brno – Computer Press, 2004. 350 s. ISBN 80-251-0179-7

Pecinovský, J. (2010). *PowerPoint 2010 snadno a rychle*. Praha – Grada 2010. 95s. ISBN 978-80-247-3639-6

Pírková, K. (2010). *Microsoft Word 2010 podrobná užívateľská príručka*. Brno – Computer Press. 2010. 365 s. ISBN 978-80-251-3033-9

Štatistický úrad Slovenskej Republiky. 2016. *Zisťovanie o využívaní informačných a komunikačných technológií v domácnostiach 2015* [https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/bc410864-ff6a-40d8-98ae-d2f60f31c6eb/Zistovanie\\_o\\_vyuzivani\\_informacnych\\_a\\_komunikacnych\\_tehnologii\\_2015.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&CACHE=NONE&CONTENTCACHE=NONE](https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/bc410864-ff6a-40d8-98ae-d2f60f31c6eb/Zistovanie_o_vyuzivani_informacnych_a_komunikacnych_tehnologii_2015.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&CACHE=NONE&CONTENTCACHE=NONE). [accessed 2019-20-11].

## Contact

### Peter Zahradník

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: peter.zahradnik@euba.sk

## **Nová výzva – strieborná ekonomika** **New challenge – silver economy**

**Eliška Záležáková**

### **Abstract**

*The developed world must begin to cope with such determinants as aging populations, increasing life expectancy, low population growth. In the context of the aging population, the so-called silver economy, which will focus on the senior market segment. The increased growth of seniors will require specific products, services, which will also open up many new opportunities and challenges. However, businesses will face the diversity of not only clients but also employees. They will have to change access to older workers, maintain the principles of corporate social responsibility and not discriminate on the grounds of age.*

**JEL classification:** J16, M 19

**Keywords:** Aging population, Silver economy, Specific products and services, Call for business, Industry 4.0, Industry 5.0

### **1 Úvod**

Vyspelý svet sa musí začať vyrovnávať aj s takými determinantami ako sú starnutie obyvateľstva, zvyšujúci vek dožitia, nízky populačný rast. V súvislosti so starnúcim obyvateľstvom sa bude dostávať do popredia tzv. strieborná ekonomika, ktorá bude zameraná na seniorský trhový segment. Zvýšený nárast seniorov bude vyžadovať špecifické produkty, služby, čím sa otvoria aj mnohé nové príležitosti a výzvy.

Tieto faktory sú veľmi citelné najmä v Európe. Starnutie obyvateľstva je problémom, ktorý si síce už mnohé krajiny, Slovenskú republiku nevynímajú, uvedomujú, ale riešenia nie sú komplexné. Do popredia sa v súvislosti so starnúcim obyvateľstvom bude dostávať tzv. strieborná ekonomika, ktorá bude zameraná na nové príležitosti na trhu výrobkov a služieb určených pre seniorov, pretože dopyt po rôznych špeciálnych produktoch a službách určených pre nich bude narastať.

**Strieborná ekonomika** sa zaoberá tým, ako zo starnúceho obyvateľstva spraviť ekonomickú príležitosť, namiesto toho, aby sme tento fakt vykresľovali ako hrozbu. Striebornú ekonomiku by sme mohli definovať ako adaptáciu ekonomiky na budúce potreby rastúceho počtu starších ľudí.(PALENÍK,2014).

### **2 Metódy a ciele**

V rámci úvodnej etapy projektu VEGA sme predkladali náčrty a pohľad na možné dopady Industry 4.0. na spoločnosť, tému sme v ďalšej časti v nadväznosti na to ďalej rozvíjali o otázky trvalo udržateľného rozvoja a zodpovedného podnikania, ktoré s ním úzko súvisí, celú problematiku završujeme fenoménom striebornej ekonomiky, ktorá ako nový trend ovplyvní doteraz fungujúci ekonomický model, ovplyvní najmä fungovanie ekonomiky z pohľadu zmeny dopytu a bude vyvolávať potrebu zmien a inovatívnosti v našich podnikoch. Text je umocnený demografickými analýzami z Eurostatu.

### **3 Výsledky a diskusia**

#### **3.1 Starnutie populácie**

Demografické zmeny a starnutie obyvateľstva sú celosvetovým trendom vo vyspelých krajinách sveta, a neobchádza ani Európsku úniu a taktiež Slovenskú republiku. Starnutie

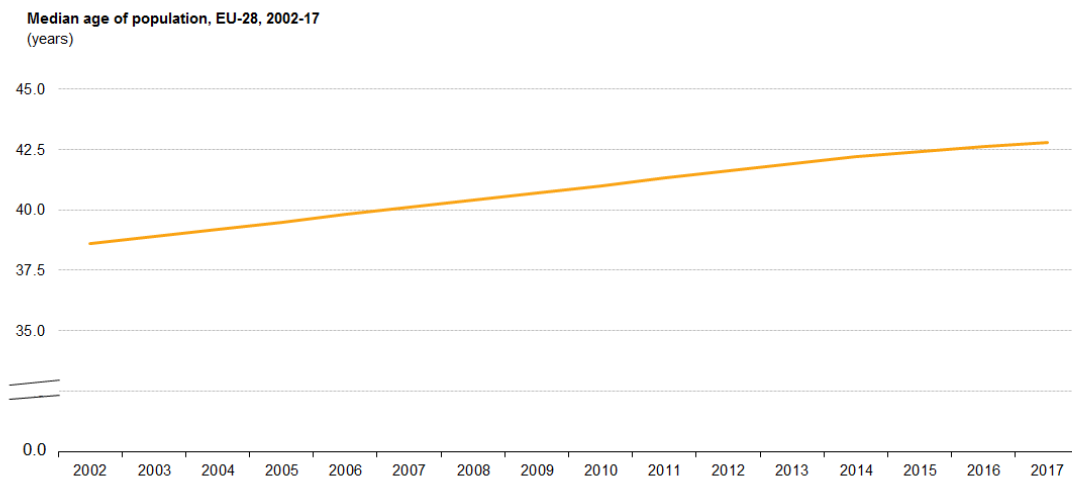
populácie je spôsobené najmä zvyšujúcou sa očakávanou dĺžkou dožitia v kombinácii s nízkou mierou pôrodnosti. To sa odrazí na konkurencieschopnosti národných ekonomík a v globálnom meradle aj na ekonomickom raste a zamestnanosti.

V dôsledku zmien v štruktúre obyvateľstva spôsobených nízkou natalitou v súčasnosti aj v budúcnosti bude klesať podiel ekonomicky aktívnych ľudí a zároveň narastať počet osôb v dôchodcovskom veku.

Graf 1 prezentuje výsledky z analýz Eurostatu. Vo všetkých krajinách Európskej únie sa zvýšil mediánový vek (vek, ktorý rozdeľuje populáciu na dve rovnako početné časti- polovicu s nižším a polovicu s vyšším vekom ako je medián). Od roku 2002 sa do roku 2017 zvýšil o 4,2 roka (v priemere o 0,3 roka za rok), narástol z 38,6 roka na 42,8 roka. (Eurostat, 2018)

### Graf 11

#### Mediánový vek v krajinách EÚ 28



Note: 2010, 2011, 2012, 2014, 2015, 2016 and 2017: break in series. 2017: provisional.  
Source: Eurostat (online data code: demo\_pjanind)

eurostat

zdroj: Eurostat

V súvislosti s mediánovým vekom je potrebné taktiež spomenúť aj celkový vývoj populácie, pretože práve ten je rozhodujúcim kritériom na posúdenie toho, či celkovo zaznamenávame pokles obyvateľstva alebo naopak.

Starnutie populácie je globálnym demografickým procesom, ktorý sa vo vyspelých krajinách najviac prejavuje a bude čoraz výraznejším prejavom populačného správania. (RÝCHTAŘIKOVÁ, 2002)

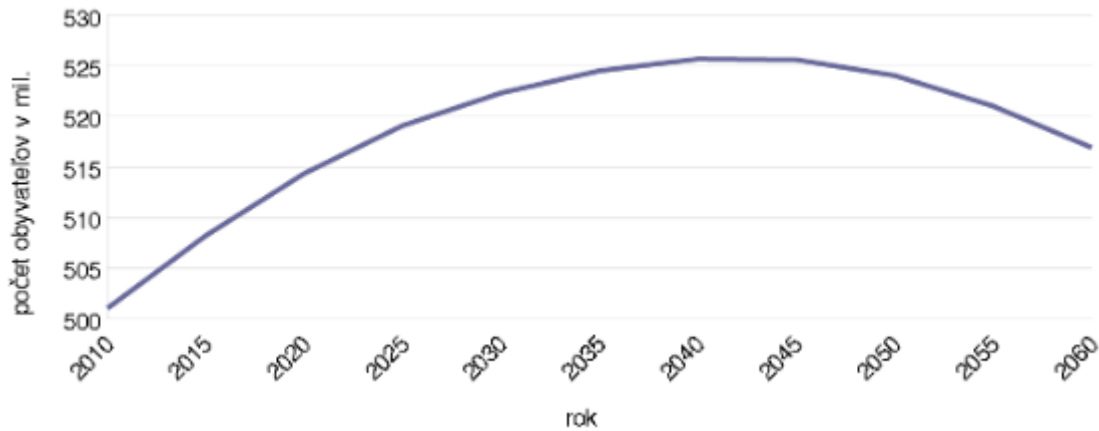
Ak sa pozrieme na krajiny EÚ môžeme na základe výsledkov Eurostatu hovoriť skôr o negatívnom trende. V období po II. svetovej vojne bola veľmi vysoká pôrodnosť, čo bolo markantné v rokoch 1946-1964. To bolo spôsobené najmä dobiehaním nízkej miery pôrodnosti, ktorá bola odsúvaná v období vojny.

Po roku 2040 by malo v rámci Európskej únie dôjsť k zvýšeniu mortality populácie, čo je zobrazené na grafe 2.



### Graf 12

Vývoj populácie v rámci EÚ 28



zdroj: Eurostat

Ide však len odhad vývoja, čo neodráža reálnu situáciu vo všetkých členských krajinách. Je však potrebné, aby sa už dnes začali prijímať opatrenia, ktoré by mali zabezpečiť zvyšovanie pôrodnosti v EÚ. Napríklad zvýšenie príspevkov pri narodení dieťaťa, regulácia cien detských odevov, obuvi, zvýšenie rodičovského príspevku a pod. Mnohí môžu oponovať, že to prináša zaťaženie pre štátny rozpočet, alebo že môže ísť na záhrad do podnikania, z krátkodobého aspektu je to tak, ale v dlhšom časovom horizonte táto investícia prinesie efekty.

### 3.2 Zmeny v demografii Slovenskej republiky

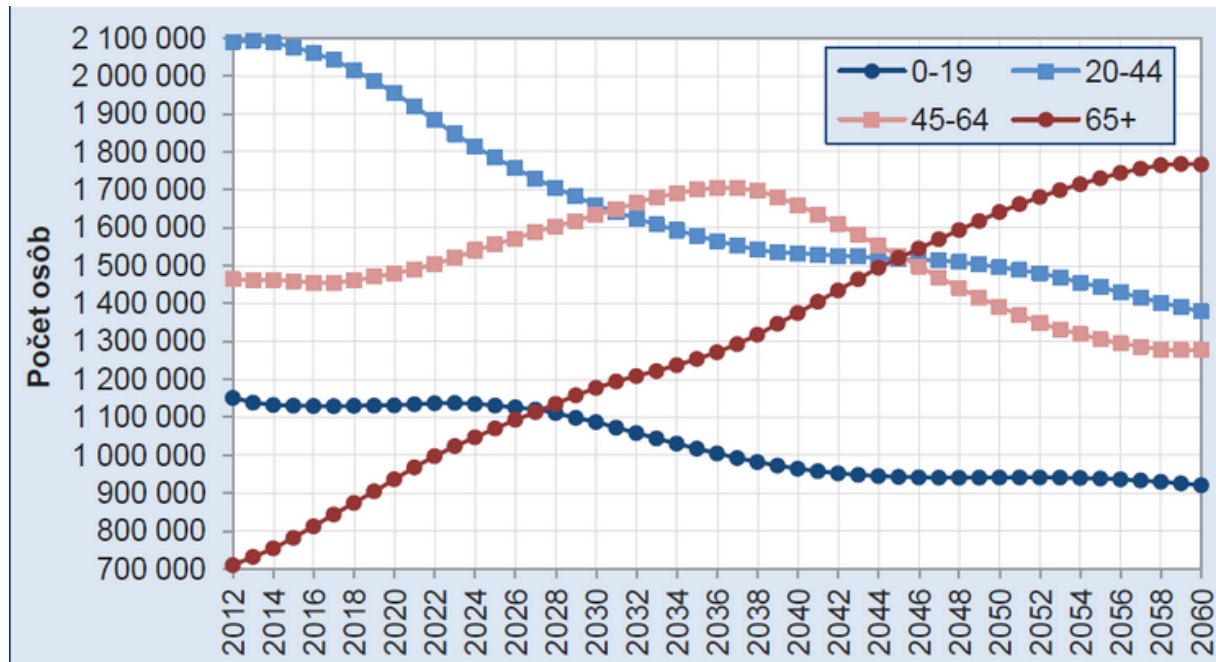
Reálny stav na Slovensku v podstate kopíruje situáciu v rámci EÚ, do budúcnosti však je možné predpokladať, že by sa situácia mohla zhoršiť.

Podľa **Národného programu aktívneho starnutia**, v rámci Európskej únie bude v dôsledku starnutia populácie v roku 2050 chýbať 15 % pracovnej sily, na Slovensku to bude až 21 %. Slovensko bude staršie, ale je veľký predpoklad, že bude aj menej početné a to aj etnicky. (V4 Age Management, Demografická situácia, 2019)

Graf 3 znázorňuje, predpoklad vekového zloženia obyvateľstva Slovenskej republiky roku do roku 2060. Aj z pohľadu udržateľnosti už dnes poddimenzovaného dôchodkového systému bude najväčšou výzvou veková skupina nad 65 rokov, ktorá bude gradovať, zastúpenie ostatných vekových skupín bude klesať.

**Graf 13**

Vývoj počtu obyvateľov podľa hlavných vekových skupín



zdroj: V4 Age Management

Jedným z kľúčových argumentov na okamžité zvýšenie priority riešenia otázok, ktoré súvisia so starnutím obyvateľstva a jeho komplexným dopadom na Slovensko vo všetkých jej sférach je **Index celkového zaťaženia**.

Do roku 2060 sa index celkového zaťaženia zvýši skoro dvojnásobne. Kým v roku 2011 pripadalo na 100 obyvateľov v produktívnom veku (20-64 rokov) 52 neproduktívnych obyvateľov (vo veku do 19 rokov alebo vo veku nad 64 rokov), na konci prognózovaného obdobia by už malo byť na Slovensku viac obyvateľov v neproduktívnom veku ako v produktívnom. Konkrétne v roku 2060 by na 100 obyvateľov v produktívnom veku malo pripadnúť 101,2 v neproduktívnom veku. (BUCHER, 2011)

Treba si však uvedomiť, že **bude aj rozdielna štruktúra seniorov** podľa veku, vzdelania, ale najmä zdravia, životného postoja a finančných možností:

- vitálni, zdraví a prokatívni a solventní
- vitálni, zdraví a prokatívni ale menej solventní
- vitálni, zdraví a prokatívni bez akýchkoľvek prostriedkov a príbuzných, ktorí by im pomohli
- s obmedzeným zdravím, chorľaví, ale ešte schopní istej aktivity a solventní
- s obmedzeným zdravím, chorľaví, ale ešte schopní istej aktivity ale s obmedzenými zdrojmi príjmov, ktorých počet bude narastať
- chorí, nepohybliví, neaktívni, odkázaní na iných ale solventní
- chorí, nepohybliví, neaktívni, odkázaní na iných s obmedzenými zdrojmi príjmov, ktorých bude najviac
- chorí, nepohybliví, neaktívni, odkázaní na iných, bez akýchkoľvek prostriedkov a príbuzných, ktorí by im pomohli

Starnutie populácie má významné dopady na celkovú spoločnosť. Túto problematiku nie je možné chápať iba v kontexte zvyšovania počtu vekovo staršieho obyvateľstva. Je nutné ju

chápať ako komplexný problém, ktorý zahŕňa celý rad dôsledkov, ktoré sa svojím spôsobom vzájomne ovplyvňujú.

Dopadmi starnutia obyvateľstva na spoločnosť sa začala zaoberať aj EÚ, už v roku 2006, keď Európska komisia na summite **Demografická budúcnosť Európy – pretvorme výzvu na príležitosť** predstavila hlavné oblasti, na ktoré je potrebné sa zacieliť.

- podpora demografickej obnovy
- valorizácia práce, zvýšenie pracovných miest, dlhší a kvalitnejší pracovný život
- produktívnejšiu a výkonnejšiu Európu
- budovať trvalo udržateľné financie, čo zaručí sociálnu ochranu a spravodlivosti medzi generáciami
- prijatie a integrácia migrantov v Európe.

Posledné uvedené môže vyvolávať rad konfrontácií a značnú nevôľu, nie je našou ambíciou to komentovať.

Vynárajú sa názory, že vďaka tomu, že sa rodí menej detí, budeme skôr potrebovať nemocnice ako školy. Toto tvrdenie nie je možné úplne vyvrátiť, ale ani potvrdiť. Samozrejme s rastúcim vekom obyvateľstva rastie aj potreba zdravotnej starostlivosti, sociálnych služieb, opatery, narastie potreba stacionárov či domovov pre seniorov.

Je však nutné začať riešiť problematiku starnúceho obyvateľstva už v rámci školskej výchovy. Práve školy si budú musieť svoju pedagogickú špecializáciu časom významne rozšíriť o ďalšie vzdelávanie dospelých, ako súčasť celoživotného vzdelávania, čo bude kľúčovým nástrojom transformácie celej spoločnosti. Vzdelávajúceho sa, pracujúceho človeka vnímame ako aktívneho a uvedomelého. A zdravý, aktívny starší človek je pre spoločnosť oveľa lacnejšou alternatívou, ako jeho pasívny protipól.

Okrem toho aj nástup Industry 4.0 bude vyžadovať celoživotné vzdelávanie a schopnosti učiť sa u celej populácie, nielen u seniorov. A nielen to, aj Industry 4.0 je už striedaná Industry 5.0. a to bude mať ďalší vývoj. Nie je cieľom tohto príspevku sa zaoberať touto témou, ale v nadväznosti na predchádzajúce etapy projektu VEGA, kde sme danú tému rozoberali považujeme za vhodné uviesť aspoň podstatu. Okrem toho, Industry 4.0 a Industry 5.0 bude mať úžasné vyžitie a potenciál práve v rámci striebornej ekonomiky.

**Industry 4.0** predstavuje rozsiahle turbulentné a razantné zmeny vstupujúce do priemyslu. Nositeľom týchto zmien je digitalizácia, ide o digitalizáciu výrobkov, podnikových procesov, vrátane služieb a ich optimalizácia.

**Industry 5.0** je budúci, ale už prichádzajúci trend zmien procesov, kde dochádza k užšej spolupráci medzi človekom a strojom a systematickej prevencii vzniku odpadov a plytvania vrátane, prioritou Industry 5.0 je efektívne využívať pracovné sily strojov a ľudí v synergickom prostredí. Vchádza z virtuálneho prostredia do reálneho. **Industry 5.0 oceňuje životnú úroveň, kreativitu a vysoko kvalitné výrobky na mieru.**

### **3.3 Strieborná ekonomika**

Súčasný trend starnutia obyvateľstva v rámci Slovenska, ale aj takmer celej EÚ je teda zrejmý. Rast priemerného veku výrazne ovplyvní fungovanie ekonomiky predovšetkým v štruktúre dopytu. Strieborná ekonomika bude definovať nové príležitosti na trhu služieb a taktiež nové druhy výrobkov pre seniorov.

Strieborná ekonomika nie je samostatným trhom, ale je ju možné chápať ako prierezový trh. Zaoberá sa všetkými ekonomickými aktivitami, ktoré sú relevantné pre potreby seniorov.

Starnúca populácia je považovaná za znak sociálneho a ekonomického rastu. Otvára nové oblasti pre ekonomický rast, zamestnanosť a technologické inovácie

Podľa Zsarnockeho strieborná ekonomika je ekonomickú príležitosť vyplývajúcu z verejných spotrebiteľských výdavkov v súvislosti so starnutím populácie a špecifickými potrebami obyvateľov vo veku nad 50 rokov. Uviedol celkom 24 oblastí, ktoré budú striebornou ekonomikou úplne poznačené. Okrem tradičných oblastí ako napr. zdravotníctvo, sociálna starostlivosť, vzdelávací systém a pod., to budú aj oblasti ako turizmus, kozmetika, IT technológie, dizajn, financie a bankovníctvo a ďalšie.(ZSARNOCKY, 2016)

S týmto tvrdením sa dá súhlasiť, pretože už dnes môžeme vidieť na mnohých príkladoch, že produkty primárne určené pre seniorov, našli široké uplatnenie aj mimo tento trh. Zjednodušene môžeme teda povedať, že pod pojmom strieborná ekonomika môžeme chápať všetky služby spojené s obyvateľmi starších ako 50 rokov. Aj keď sa strieborná ekonomika ešte len začína vytvárať, už dnes môžeme povedať, že v budúcnosti ovplyvní úplne celé hospodárstvo.

Striebornú ekonomiku môžeme teda chápať **ako výzvu a príležitosť** aj pre ekonomiku Slovenska a treba sa na tento fenomén pripravovať. Je to výzva pre štátnu správu, verejný sektor, samosprávu a samozrejme pre podniky. Je potrebné si uvedomiť, že starnúce obyvateľstvo úplne zmení doteraz fungujúci ekonomický model. Ovplyvní najmä fungovanie ekonomiky z pohľadu zmeny dopytu. Podnikateľský sektor, ktorý bude musieť prispôbiť svoju ponuku tak, aby vyhovovala dopytu staršieho obyvateľstva. Starnutie obyvateľstva a fenomén striebornej ekonomiky sa dotýka viacerých súčastí ekonomiky napríklad:

- zdravotnej starostlivosti
- opatrovateľskej služby
- kúpeľníctva
- edukácie
- cestovného ruchu
- dopravy
- infraštruktúry
- poisťovníctva, bankovníctva, finančných služieb či právnych služieb a pod.

Podniky aj u nás situáciu taktiež poznajú, ale mnohé ako keby sa od problematiky dištancovali. Nevidia či nechcú vidieť výzvy a potenciál, ktorý starnutie prináša, vnímajú iba problémy a záťaž a vidia negatíva. Neprispôbujú produkty starším klientom, odsúvajú ich na okraj. Príliš okázalo ich označujú“ Určené pre seniorov“, čím im dávajú negatívnu nálepku a skôr vyvolávajú averziu. Seniori sú dehonestovaní ako klienti, sú vnímaní ako obťažujúci, nechápajúci a pod. A aj médiá by sa mali vyvarovať masívnemu pejoratívne či hanlivo znejúcemu označovaniu staršieho človeka ako teta, deduško, starénka, pričom tak označujú už ľudí nad 50 či 55 rokov.

Produkty pre seniorov sú častokrát iba účelové a funkčné, bez fantázie, so zlým dizajnom, v nevkusných farebných vyhotoveniach, so „stareckým“ vzorom a pod. Rôzne pomôcky, stoličky, stolíky, posteľe, palice, nákupné vozíky, odev, obuv, načúvacie prístroje, s tým, že im to stačí. Starnúť bude každá kategória ľudí bez ohľadu na vzdelanie, ekonomické či kultúrne zázemie a záujmy, nemožno seniorov unifikovať a degradovať, či správať sa k nim ako k nesvojprávnym. Bude sa treba zbaviť **seniorského ergo nevkusného dizajnu, materiálov, farieb a zmeniť aj nevhodný marketing a komunikáciu.**

Nielen to, podniky však budú stáť pred diverzitou nielen klientov, ale aj zamestnancov. Budú musieť **meniť prístup k starším zamestnanom**, zachovávať princípy spoločenskej

zodpovednosti a nedopúšťať sa diskriminácie na základe veku a nevyvolávať ich inklúziu. Tak ako je trendom venovať pozornosť a poskytovať príležitosť rôznym spoločenským skupinám a menšinám, nemožno vylúčiť ani seniorov. A ak sa predlžuje odchod veku do dôchodku (v našich podmienkach to bude po zastropovaní 64 rokov pri nie najlepšom stave zdravia obyvateľstva) bude potrebné **udržiavať** v zdraví a **výkonnosti pracovnú silu** a teda aj starších zamestnancov aby bol flexibilnejší a produktívnejší.

Starnutie populácie spolu so vzrastajúcim počtom seniorov s vyššími príjmami, nebude znamenať iba nutnosť zavádzať zmeny v sociálnych a dôchodkových systémoch v jednotlivých krajinách, ale prinesie so sebou aj významné spoločenské zmeny vo vnímaní a prežívaní staroby.

Na Slovensku nemôžeme zatiaľ hovoriť o kapitálovej tak silnej skupine seniorov, ako je tomu napríklad v Rakúsku alebo v Nemecku, ale z pohľadu celkovej situácie v spoločnosti je zrejmé, že budúce generácie už nebudú mať vlastné kapacity postarať sa o starnúcich rodičov a prarodičov, čím bude dochádzať k rastúcemu dopytu po domovoch pre seniorov, domácim ošetrovaní a všeobecne po sociálnych službách pre seniorov.

Dopady starnúceho obyvateľstva na spoločnosť ako celok budú naozaj významné a je potrebné, aby štáty v spojení so súkromným sektorom reagovali na tieto zmeny. Jednou z možností je neskorší vek odchodu do dôchodku. Táto možnosť však nie je vôbec medzi ľuďmi obľúbená. Z nášho pohľadu oveľa vhodnejším riešením by bola podpora zamestnávania starších ľudí, napríklad. Jednou z možností zo strany štátu by mohla byť výrazne nižšia daň a odvody pre takýchto zamestnancov. Je potrebné, aby bol v tejto oblasti zákonník práce oveľa pružnejší a musia to pochopiť všetky zainteresované strany- dôchodcovia, zamestnávateľia a štát.

V rámci EÚ patríme ku krajinám s nižším vekom odchodu do dôchodku, ale je veľmi pravdepodobné, že tento vek sa bude zvyšovať. (Sociálna poisťovňa, 2019)

Z pohľadu podnikov môžeme hovoriť o nových trhových príležitostiach súvisiacich s potrebami starnúcej populácie. Mnohí investori už dnes pochopili, že strieborná ekonomika bude v budúcnosti hrať prím v ich tržbách a tak už dnes začali investovať do mnohých oblastí spojených so službami pre seniorov. Typickými odvetviami v súvislosti so seniormi sú kúpeľníctvo a zdravotná starostlivosť. Výnimkou nie sú ani slovenskí a českí investori z investičnej skupiny Arca Capitals, ktorí práve do týchto dvoch segmentov masívne investovali. (ČABANOVÁ, 2018)

Podľa týchto investorov sú ale investične zaujímavé aj iné oblasti podnikania, pretože do dôchodku v súčasnosti odchádzajú veľmi početné povelňové ročníky. Práve táto skutočnosť by mala byť pre mnohé podniky významným rozhodujúcim faktorom v súvislosti s tým, aké služby začať ponúkať v rámci striebornej ekonomiky. Typickým odvetvím striebornej ekonomiky je okrem iného kúpeľníctvo, resp. cestovný ruch ako celok. Cestovný ruch je relatívne mladým odvetvím hospodárstva v globálnom meradle, avšak za ostatné roky sa neustále rozvíja a naberá tak na význame v svetovom hospodárstve.

Podľa Plesníka: „*Cestovný ruch je fenomén, ktorý sa považuje za jedno z najperspektívnejších odvetví hospodárskej činnosti človeka.*“ (PLESNÍK, 2008) Cestovný ruch je dôležitý aj z pohľadu vytvárania pracovných príležitostí, pričom sa môže významným spôsobom podieľať na zmiernení regionálnych rozdielov. Práve tu môžeme vidieť veľmi pozitívny multiplikačný efekt striebornej ekonomiky- ako bolo spomínané prierezového trhu.

Strieborná ekonomika je dynamicky sa rozvíjajúcim segmentom, ktorý má obrovský potenciál pre podnikateľov, pretože počet seniorov bude podľa prognóz narastať a to znamená, že aj dopyt po produktoch a službách pre seniorov bude rásť.

Ako príklad možno uviesť okrem iného obaly na tekutiny s ľahko manipulovateľnými uzávermi- hodinky nahlas oznamujúce aktuálny čas- spotrebiče s automatickým vypínaním pre zabudlivých- úpravy áut – vyvýšené sedadlá, automatické zatváranie dverí, parkovacie kamery, hlasové obrazovky- prispôsobenie hotelov – väčšie vane, silnejšie osvetlenie, väčšie nápisy, to všetko by mohlo pred pár rokmi znieť nepredstaviteľne, ale dnes sa tieto oblasti stávajú veľmi dôležitými a vytvorili trhy, ktoré sú ekonomicky veľmi atraktívne na podnikanie a ich potenciál bude určite časom rásť.

Európske podniky objavujú seniorov ako cieľovú skupinu, menia svoju taktiku. Dokonca aj reklamný priemysel sa začal snažiť prilákať starších zákazníkov; "najlepší agers" a "50plus" sú hrdinami "striebornej ekonomiky". Veľké spoločnosti začali zamestnávať tzv. Seniorských skautov, starších ľudí, ktorí testujú konkrétne produkty v supermarketoch pre seniorov. Môže sa balíček kávy ľahko otvoriť bez agilných mladých prstov? Sú tlačidlá mobilného telefónu dosť veľké na to, aby ste v prípade núdze zavolali lekára? (<https://www.dw.com/en/discovering-the-silver-economy/a-1505482>)

Aj seniori potrebujú a chcú cestovať, poznávať, byť v kontakte, treba tomu prispôbiť infraštruktúru, dopravné prostriedky, prístup do verejných priestorov, budov, obchodov a pod.

#### **4 Záver**

Z pohľadu súkromného sektora je strieborná ekonomika rozhodne veľmi dôležitým trhom a je potrebné, aby sa podniky začal čím skôr zaoberať ponukou služieb a produktov pre seniorov.

Vyspelé ekonomiky už dávno pochopili potenciál ktorý sa skrýva v striebornej ekonomike a vytvárajú pre seniorov riešenia, za ktoré sú ochotní zaplatiť. Je dôležité, aby túto skutočnosť pochopili aj slovenskí podnikatelia, avšak s dôrazom na finančnú situáciu slovenských seniorov, ktorá je momentálne v porovnaní s vyspelým západom oveľa horšia a tento stav bude ešte pretrvávajúť. Napriek tomu podniky by mohli aj v produktoch a službách pre seniorov uplatniť aj istú mieru spoločenskej zodpovednosti, poskytovať zľavy, nákup na splátky aj u menej drahších produktov, ale aj vytvárať seniorsky priaznivé prostredie, bezbariérový prístup, prejavovať viac empatie, voliť zrozumiteľnú komunikáciu, trénovať a školiť zamestnancov k ústretovosti a trpezlivosti voči klientom. Bolo by vhodné aj v rámci stratégie voliť stratégiu špecializácie zacielenú na tento trhovú segment.

Celá spoločnosť čelí zmenám, ktoré budú ovplyvňovať podnikanie, manažment, výrobu, poskytovanie služieb, ale aj trh práce a správanie zákazníkov. Aj Slovenská republika ako celok sa musí prispôbiť novým trendom nielen pre udržanie dlhodobej konkurencieschopnosti, ale aj pre rovnováhu spoločnosti a trvalo udržateľný rozvoj, ktorý stojí pred spoločnosťou ako výzva a túto výzvu treba využiť. Strieborná ekonomika sa stáva výzvou aj pre každú krajinu a jej sociálny či zdravotný systém.

#### **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0109/17 „Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky.“ v rozsahu 100%.

## Použitá literatúra (References)

Bucher, S. (2011) *Demografické starnutie z pohľadu závislosti produktívnej populácie na Slovensku a v EÚ*. Český statistický úřad, ISSN 0011-8265

Páleník, V. (2014) *Strieborná ekonomika v slovenskom, európskom a svetovom kontexte*. EÚ SAV Bratislava, 300 s. ISBN 978-807144-205-9

Plesník, P. (2008). *Vymedzenie a ocenenie regiónov cestovného ruchu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 88 s. ISBN 978-80-225-2476-6

Rychtaříková, J. (2002). *Diferenciace v přežívání mužských seniorů v Evropě koncem dvacátého století*. Demografie, , roč. 44, č. 2, 118 s.

Čabanová, A. ( 2018). *Senioři stále více utrácejí. Stříbrná ekonomika zaujala velké hráče* [on line]. Dostupné na: <https://www.e15.cz/domaci/seniori-stale-vice-utraceji-stribrna-ekonomika-zaujala-velke-hrace-1342515>

Eurostat: *Štruktúra a starnutie obyvateľstva*. 2018. [on line]. Dostupné na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Population\\_structure\\_and\\_aging/sk#Podiel\\_star.C5.A1.C3.ADch\\_os.C3.B4b\\_sa\\_neust.C3.A1le\\_zvy.C5.A1uje](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Population_structure_and_aging/sk#Podiel_star.C5.A1.C3.ADch_os.C3.B4b_sa_neust.C3.A1le_zvy.C5.A1uje)

Financial times - *The Silver Economy: Healthier and wealthier*. 2017. [on line]. Dostupné na: <https://www.ft.com/content/08bff556-52c7-11e4-a236-00144feab7de>

<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0571:FIN:SK:PDF>

[http://industry4.sk/wp-content/uploads/2016/06/kroky\\_k\\_industry\\_40.pdf](http://industry4.sk/wp-content/uploads/2016/06/kroky_k_industry_40.pdf)

<https://medium.com/@michael.rada/industry-5-0-definition-6a2f9922dc48>

Smart silver economy – *The silver economy*. 2019. [on line]. Dostupné na: <http://www.smartsilvereconomy.eu/silver-economy>

Sociálna poisťovňa - *Dôchodkový vek v rokoch 2019 – 2023*. 2019. [on line]. Dostupné na: <https://www.socpoist.sk/dochodkovy-vek-v-rokoch-2019---2023/66981s>

V4 Age Management - *Demografická situácia a prognózy demografického vývoja v Slovenskej republike*. 2019. [on line]. Dostupné na: <https://www.v4agemanagement.eu/slovak-republic/demograficka-situacia-a-prognozy-demografickeho-vyvoja-v-slovenskej-republike/>

Zsarnoczky, M. (2019). *Are we at the begging of new age of human and economic evolution?* Károly Róbert College, Gyöngyös. [on line]. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/312369239\\_Innovation\\_challenges\\_of\\_the\\_silver\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/312369239_Innovation_challenges_of_the_silver_economy)

## **Contact**

### **Eliška Záležáková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: eliska.zalezakova@euba.sk





**ISBN 978-80-225-4680-5**