

VEDECKÝ ČASOPIS

EKONOMIKA CESTOVNÉHO RUCHU A PODNIKANIE

**ECONOMY OF TOURISM AND ENTREPRENEURSHIP –
SCIENTIFIC JOURNAL**

**CESTOVNÝ RUCH – VŠEOBECNÁ EKONOMIKA
– OBCHOD – SLUŽBY – PODNIKANIE
– REGIONÁLNY ROZVOJ**

Číslo 2 (43)/2023. Ročník 15
No. 2 (43)/2023. Volume 15

**VEDECKÝ ČASOPIS OBCHODNEJ FAKULTY EKONOMICKEJ UNIVERZITY
V BRATISLAVE
SCIENTIFIC JOURNAL OF FACULTY OF COMMERCE,
UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA**

Redakcia/Editorial office

Katedra cestovného ruchu
Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
E-mail: redakcia.ecrp.of@euba.sk

Šéfredaktor

Strážovská Helena – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Vedecká a redakčná rada

Balaton Károly	– Corvinus University, Budapest
Bažó Ladislav	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Čukanová Miroslava	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Horbulák Zsolt	– Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Kohlmayer Václav	– Prešovská univerzita v Prešove
Kubičková Viera	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Strážovská Helena	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Strážovská Ľubomíra	– Univerzita Komenského, Fakulta manažmentu, Bratislava
Válková Dagmar	– Vysoká škola podnikání v Ostrave
Žák Štefan	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Editor asistent

Gáll Jozef – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Zostavovateľské práce

Gáll Jozef – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Vydavateľ/Publishing house

Katedra cestovného ruchu, Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, IČO: 00 399 957

Periodicita vydávania – dvakrát ročne

Dátum vydania – december 2023

Registračné číslo/Registration No.: EV 7/08

ISSN 1337 – 9313

Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie
Vedecký časopis

The Economy of Tourism and Entrepreneurship
Scientific Journal

OBSAH

ÚVOD	05
ČAKANIŠIN Adrián Marketingové aktivity malých a stredných podnikov počas pandémie ochorenia COVID-19 v Slovenskej republike: prípadová štúdia na vybranom podniku	07
ČVIRIK Marián – CHRENKOVÁ Daniela – BABIŠOVÁ Kristína – GUROVIČOVÁ Klára A brief introduction to competitive analysis with an emphasis on intervention options	18
GÁLL Jozef – HALENÁROVÁ Mária Tourism in the Region: Key Determinants of Success and Development	26
HALENÁROVÁ Mária – GÁLL Jozef Uvoľnenie potenciálu produktivity: Skúmanie prepojenia medzi produktivitou zamestnancov a zamestnanosťou v kúpeľnom cestovnom ruchu Slovenskej republiky	35
HORBULÁK Zsolt Immigration and Shortage of Labour Force Challenges and Opportunities in the Slovak Labour Market	44
MURA Ladislav Legislatívne zmeny v podnikaní v oblasti ľudských zdrojov	58
PEŠTOVÁ Viktória Strategy of resilient and sustainable development plan based on case study of Maldives	68
POSPÍŠILOVÁ Vanesa – FRASCH Alexander Kalkulácia predajnej ceny zájazdu cestovnej kancelárie	79
SMETANOVÁ Petra – FRASCH Alexander Vplyv pandémie COVID-19 na vývoj charterovej leteckej dopravy v podmienkach slovenského trhu	91
STRAŽOVSKÁ Helena „Prestavba“ obsahu výučbového procesu – hodnoty a prínosy – či len formálne zmeny názvu...?	100
STRAŽOVSKÁ Helena Zmeny v oblasti teoretických poznatkov Nová ekonomika	104
STRAŽOVSKÁ Ľubomíra Konflikty v rodinnom podniku	108

Vážení čitatelia,

Ruky si podávame a ďakujeme!

Ďakujeme, že sme prežili všetky útrapy roku 2023 a stojíme na prahu Nového roku. Veď si len pripomeňme naše problémy uplynulého času:

- potraviny ešte stále nakupujeme drahšie ako v iných štátoch;
- platy máme až priepastne nižšie;
- inflácia začiatkom druhého polroku dosiahla 8,9 % – ceny potravín sú stále vysoké, ale zisky reťazcov sú rastúce;
- rodová rovnosť (nerovnosť) je ešte stále predmetom hodnotenia uplatňovania rovnakej odmeny pre mužov a ženy za rovnakú prácu – rozdiel v hodinovej mzde je 19,6 %;
- vysoký výskyt ekonomických prehreškov;
- vysoký výskyt používania a obchodovania so psychotropnými látkami;
- vysoká spotreba alkoholu a s tým spojenými priestupkami;
- vraždy ako prvok riešenia ekonomických a osobných problémov a neúspechov, sprenevery, šikanovanie, sexuálne obťažovanie;
- zastrája sa COVID-19;
- politické a spoločenské problémy ako sú:
 - utečenci;
 - osobné ataky vládných predstaviteľov;
 - odvolanie vlády E. Hegera a následný nástup vlády Ľ. Ódora;
 - všeobecná nespokojnosť so zdravotníctvom a školstvom, prestavby, a ďalšie a ďalšie problémy.

Následky: neschopnosť ľudí vyrovnať sa s danou situáciou, únik do zahraničia, v horšom prípade nárast pokusov siahnuť si na život. Vo vekovej skupine 15-19 rokov bolo v roku 2022 najviac samovražedných pokusov a počet má rastúcu tendenciu.

Možno pomôže riešiť situáciu nový „Etický národný kódex“ ako súbor všeobecne uznávaných a uplatňovaných morálnych noriem, ideálov a princípov spoločnosti. Pre nás pedagógov je významný „Etický kódex vedeckej integrity“ vzťahujúci sa na vedecký výskum a súvisiace otázky ako ich vyššie uvádzame.

Nemožno očakávať, že opatrenia sa týkajú len vlády. Všetci musíme pridať v práci, vo svojej odbornej príprave, pribrzdiť v materiálnych nárokoch, uskromniť sa v rastúcich požiadavkách. Verím, že dočasne.

...Ruky si podávame a prajeme štedrý, pokojný a krásny rok 2024. Vstupujeme do jeho prvých dní plný nádeje v dobro, blaho a pokrok.

prof. Ing. Helena Strážovská, PhD.

Marketingové aktivity malých a stredných podnikov počas pandémie ochorenia COVID-19 v Slovenskej republike: prípadová štúdia na vybranom podniku¹

Adrián Čakanisín²

Marketing Activities of Small and Medium Enterprises During the COVID-19 Pandemic in the Slovak Republic: the Case Study in a Selected Company

Abstract

Market changes during the pandemic COVID-19 affected the entire world. As the contact between consumers and companies has been reduced to a minimum and shifted to the Internet during this period, it is necessary to adapt companies' marketing activities to the changes in the market. Changes in the marketing mix during a crisis situation are precisely those that help company maintain its competitive advantage and use it for the future. Narrowing of product lines, transfer of experience, minimal price changes as well as introduction of new distribution channels are exactly those, whose early detection and careful changes can have the desired effect. Marketing communications as well as the use of online tools, especially social networks, during the pandemic period are exactly those whose impact on consumers can lead to the greatest possible reach and a subsequent increase in sales.

Key words

Marketing activities, marketing mix, SME's, SME's in Slovak Republic, case study.

JEL Classification: M31, Z33

Úvod

Pandémia COVID-19 spustila jednu z najhorších globálnych kríz v tomto tisícročí. Prísne zavádzanie protipandemických opatrení spôsobilo zastavenie „bežného života“, ktoré sa nevyhlo ani podnikateľom. Vplyvom týchto opatrení na podnikateľov sa spôsobil prepád hospodárskej aktivity všetkých podnikateľských subjektov. Nakoľko malé a stredné podniky tvoria 99 % všetkých podnikateľských subjektov v Európskej únii (Komisia EÚ, 2021) sa toto obmedzenie ich aktivít výrazne podpísalo pod prepád najdôležitejších ukazovateľov, ktorými sú HDP, pridaná hodnota ako aj dosahovanie výšky tržieb a podielu na zamestnanosti v celej EÚ.

¹ Tento príspevok je súčasťou výskumného projektu: „PMVP I-23-109-00 – Možnosti riešenia krízových situácií v kúpeľných podnikoch pomocou inovačných systémov“ a projektu: „VEGA 1/0271/23 – Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz“.

² Ing. Adrián Čakanisín, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: adrian.cakanisin@euba.sk.

Malé a stredné podniky sa podľa odporúčania Európskej komisie 2003/36/ES o definícii MSP definujú ako podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 zamestnancov pričom ich ročný obrat nepresahuje 50 mil. eur a/alebo súhrnná ročná bilancia nepresahuje 43 mil. eur. (Komisia EÚ, 2003) V uvedenej metodike identifikácie MSP sa nerozlišuje medzi mikropodnikom a malým podnikom, ale sú zahrnuté všetky podniky do skupiny malé podniky podľa kritéria zamestnancov s počtom 0 – 49 (SBA, 2021a). Uvedená metodika je aplikovaná na základe možnosti komparácie vo všetkých krajinách EÚ.

Význam MSP v Slovenskej republike je práve v tom, že ich podiel na všetkých podnikoch je 99,9 % v slovenskom hospodárstve, podiel na zamestnanosti SR je viac ako dve tretiny a tvoria viac ako polovicu celkovej pridanej hodnoty (SBA, 2021b). Zastúpenie jednotlivých druhov MSP v Slovenskej republike prezentuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 1 Zastúpenie MSP na SR v roku 2021, v tis.

Veľkostná kategória	Absolútny počet 2021	% podiel 2021
0 – 49 zamestnancov	510 297	99,3 %
50 – 249 zamestnancov	2 939	0,57 %
250 a viac zamestnancov	708	0,13 %
Spolu MSP	513 236	99,87 %
Spolu P. subjekty	513 944	100 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistický úrad SR (2023)

Uvedená tabuľka prezentuje aktuálne dostupné údaje zo ŠÚSR o počte podnikateľských subjektov podľa veľkostných kategórií. Môžeme zhrnúť, že v roku 2021 tvoria MSP 99,87 % všetkých podnikateľských subjektov v hospodárstve Slovenska. Najväčšie zastúpenie majú popritom micro a malé podniky až 99,3 % všetkých podnikov. V porovnaní so Správou o stave MSP v SR vydanou SBA môžeme potvrdiť, že od vypuknutia pandémie sa počet podnikov mierne znížil, pričom však stále MSP predstavujú významné zastúpenie v počte podnikov na SR.

Pandémia COVID-19 mala vážny vplyv na trh a činnosti podnikov. V tejto situácii, ktorá sa vyznačuje vysokou neistotou hospodárskeho a podnikateľského prostredia, by mali manažéri prijať také marketingové stratégie, ktoré zaručia nie len prežitie firiem ale aj jej konkurenčnú výhodu v budúcnosti (Nikbin, D. et al., 2021). Pandémia ochorenia COVID-19 spôsobila, že v spotrebiteľskom správaní a spôsobom, akým sa uskutočňuje marketing podnikov v rovnakej situácii, nastávajú podobnosti (Hoekstra, Leefland, 2020). Nakoľko zavedené obmedzenia v pohybe osôb a zatvorenie takmer všetkých prevádzok podnikov spôsobilo, že sa celý sociálny kontakt presunul do online sveta, je zrejmé, že existuje podobnosť medzi online správaním spotrebiteľov a podnikov. Podnikatelia sa museli rozhodnúť, ktoré sú tie informácie, na jednej strane pre

zákazníkov najzaujímavejšie a na strane druhej tie, ktoré prispievajú k zvýšeniu povedomia a predaja produktov (Garcia-Santiago, 2021).

Skúsení marketéri museli prispôbiť svoje marketingové politiky novej realite na trhu (Kamel, 2021). Nástroje, ktoré podniky museli prispôbiť zmenám na trhu a presunúť do online priestoru, boli nástroje marketingového mixu (produkt, cena, distribúcia a marketingová komunikácia). Marketingový mix môžeme vymedziť ako najdôležitejšie marketingové nástroje, ktoré tvoria prevádzkovú časť marketingu (Thabit, Raewf, 2018).

Sociálne siete predstavujú v súčasnej dobe najpopulárnejšiu online aktivitu medzi spotrebiteľmi na celom svete. V podnikateľskom prostredí dosahujú rastúci význam ako nástroj pre online získanie zákazníkov (Fujur, Singh, 2017). Úloha online komunikačných kanálov podniku neustále rastie a predpokladá sa, že v budúcnosti porastie. Na správne využitie online priestoru pre marketingové aktivity je potrebné definovať a prispôbiť marketingovú stratégiu sociálnych médií. Podľa Dubbeling et al. (2021) sa koncepčný rámec pre tvorbu stratégie sociálnych médií v krízovom období skladá z týchto štyroch častí:

- jasná perspektíva marketingových činností na sociálnych sieťach,
- vyhodnotenie aktuálnych trendov,
- vytvorenie časového harmonogramu marketingových činností
- marketingové činnosti reflektujú empatiu a poskytujú relevantné informácie.

1 Metodológia

Cieľom predkladaného príspevku je analýza marketingových aktivít vybraného podniku počas koronakrízy v Slovenskej republike a následná identifikácia možných trendov v ich zmenách. Z uvedených marketingových aktivít sme zvolili analýzu marketingového mixu. V článku je použitých niekoľko vedeckých metód, ktoré sa seba navzájom dopĺňajú celkovú problematiku. Na dosiahnutie vytýčeného cieľa bol vybraný podnik zaradený do sekcie I ubytovacie a stravovacie služby, podľa klasifikácie NACE Rev.2, a to Remy s.r.o., ktorého prevádzka sa nachádza v meste Trenčín.

Príspevok je spracovaný na základe analýzy existujúcich sekundárnych informácií a zdrojov, predovšetkým však vedeckých a odborných článkov, odborných správ týkajúcich sa predmetnej problematiky ako aj právnych predpisov, či už právneho poriadku SR alebo EÚ. Vo výsledkovej časti príspevku sú analyzované informácie o vybranej spoločnosti, jeho aktivita na sociálnych sieťach ako aj webová stránka. Metódou abstrakcie sme vybrali relevantné informácie, ktoré sme podrobili analýze a následne syntézou sme tieto informácie zovšeobecnil. Aplikáciou metódy komparácie sme zohľadnili rozdiely a podobnosti určitých javov, ktoré boli predmetom skúmania. Graficko-štatistické metódy boli použité pri prezentácii relevantných údajov formou tabuliek. Matematické metódy sme využili predovšetkým pri výpočte podielu jednotlivých druhov podnikov na základe ich veľkostnej kategórie na všetkých podnikoch.

Metódou prípadovej štúdie sme spracovali výsledky predkladaného článku. Prípadová štúdia bola spracovaná v niekoľkých častiach a to predovšetkým v opise podniku, analýze marketingových aktivít podniku pred obdobím pandémie, vytýčení

problémovej situácie, na ktorú odpovedá prípadová štúdia a následnú analýzu zmien marketingových aktivít vo vybranom podniku. V závere prípadovej štúdie sme identifikovali niekoľko hlavných zmien, ktoré reflektujú nami zistené skutočnosti. Na analýzu prostredníctvom prípadovej štúdie bol vybraný podnik zaradený do sekcie I ubytovacie a stravovacie služby, podľa klasifikácie NACE Rev.2, a to Remy s.r.o., ktorého prevádzka sa nachádza v meste Trenčín.

V závere príspevku sme pomocou syntézy výsledky zovšeobecniť a prijali odborný postoj v skúmanej problematike. Výsledkom skúmania predkladaného príspevku je zhodnotenie zmien v marketingových aktivitách vybraného podniku, pričom sa kladie dôraz na identifikáciu zmien v trendoch prístupu k marketingovým aktivitám podnikov MSP počas trvania pandémie COVID-19. K zovšeobecneniu napomáha aj identifikácia hlavných činností zmien v marketingovom mixe.

2 Výsledky a diskusia

Spoločnosť Remy s.r.o. bola založená 1. januára 2019 zápisom do obchodného registra. Vznik podmienila transformácia živnostenského podnikania, ktoré vzniklo v roku 2009 s názvom Remy's bistro and pub. Majitelia sa v roku 2018 rozhodli o zmenu formy podnikania a tým vznikla nová spoločnosť s obchodným menom Remy s.r.o. Spoločnosť poskytuje reštauračné a pohostinské služby. Podľa obchodného registra má spoločnosť 15 predmetov činnosti. V tomto príspevku sa budeme zaoberať predovšetkým hlavnými činnosťami spojenými s pohostinskými a reštauračnými službami.

Spoločnosť Remy s.r.o. sa zaraďuje podľa charakteristiky MSP do micro a malých podnikov, nakoľko počet zamestnancov sa nachádza v rozmedzí 5 – 9 a ich ročný obrat ani bilancia nepresahujú podmienené kritéria. Z pohľadu identifikácie spoločnosti v podnikovej kategórii MSP, sa podnik nachádza v najviac zastúpenej veľkostnej kategórii v SR. Klasifikácia NACE Rev. 2, podľa ktorej sa podniky zaraďujú podľa predmetu činnosti, zaraďuje skúmaný podnik do sekcie I Ubytovacie a stravovacie služby.

Tab. 2 Ekonomické výsledky spoločnosti Remy s.r.o. v rokoch 2019 – 2021, v €

	2019	2020	2021
Výnosy (spolu)	161 334	181 381	217 838
Náklady	183 431	248 951	262 198
VH	-22 097	-67 570	-44 360
% zmena VH v porovnaní s minulým obdobím	–	305 %	34,34 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finstat.sk (2022)

Uvedená tabuľka prezentuje 3 ročné obdobie pôsobenia skúmanej spoločnosti na trhu a jej dosiahnuté ekonomické výsledky. Z uvedeného môžeme identifikovať, že spoločnosť každoročne zvyšuje svoje výnosy. V roku 2021 dosahovali výnosy spoločnosti hodnotu 217 838 €, pričom svoje tieto výnosy v porovnaní s prvým rokom zvýšila o 35 %. Podnik od prechodu na inú formu podnikania vykazuje každoročne stratu, pričom sa jej podarilo znížiť stratu v roku 2021 o 34 %, v porovnaní s predchádzajúcim rokom,

na hodnotu -44 479 €. Najvyššiu stratu dosiahla spoločnosť v roku 2020, avšak môžeme predpokladať, že takáto strata bola spôsobená aktuálnou pandemickou situáciou a prísnyimi opatreniami zavádzanými zo strany štátu.

2.1 Vybrané marketingové aktivity spoločnosti Remy s.r.o. pred vznikom pandémie ochorenia COVID-19

Produkt

Produktom skúmanej spoločnosti sú jedlá a nápoje. Medzi spotrebiteľmi je prevádzka známa predovšetkým vďaka svojim hamburgerom, ktoré pripravujú z čerstvých surovín. Zo všetkých produktov majú tieto burgery najvyšší podiel na predaji a tvoria viac ako 60 % z hodnoty výnosov. Ďalej podnik ponúka aj výber z iných druhov jedál ako napríklad steaky, bezmäsité a vegánske jedlá. Ponuku produktov každoročne spoločnosť mení v závislosti od sezónnosti surovín, tzn. že vytvára štyri odlišné jedálne lístky podľa sezónnosti. Spotrebiteľia nájdu jarné, letné, jesenné a zimné menu. Spoločnosť ďalej každoročne pripravuje aj špeciálne ponuky jedál, ktoré sa týkajú významných časových období. Hostia môžu nájsť Valentínske menu, Mikulášske menu alebo menu, v ktorého ponuke sú menšie verzie ponúkaných hamburgerov. Cieľom posledného uvedeného špeciálneho lístka je predovšetkým možnosť vytvorenia kombinácií hostom a ochutnávka toho najlepšieho. Z nápojov podnik ponúka fľaškové nealko nápoje, domáce limonády a využíva kooperáciu s regionálnymi remeselnými pivovarmi, ktorých pív ponúka na výčape.

Spoločnosť sa dlhodobo prezentuje sprostredkovaním toho najlepšieho gurmánskeho zážitku, z čoho môžeme konštatovať a zaradiť medzi produkty aj zážitky. Tie podnik sprostredkováva výbornou úrovňou obsluhy, starostlivosťou o zákazníka ako aj napomáha kvalitou a vzorom svojich jedál a nápojov. Celý interiér prevádzky je vo vintage štýle, čo dopomáha úplnosti využitia atmosféry. V letných mesiacoch je k dispozícii terasa s grilom, kde hostia v priamom prenose môžu vidieť prípravu nielen svojich jedál.

Cena

V prípade cenovej politiky spoločnosť pristupovala k jej tvorbe na základe dosahovaných priamych nákladov. Využila nákladovú metódu stanovenia ceny s následnou prirážkou, ktorá zahŕňala všetky ostatné náklady, zisk a DPH. Cenová hladina sa v predpandemickom období pohybovala vyššie nad cenovým priemerom komplementárnych tovarov v iných podnikoch. Spoločnosť vyššie ceny odôvodňovala použitím kvalitných a regionálnych produktov, ktorých vstupné náklady boli vyššie.

Marketingová komunikácia

Spoločnosť Remy s.r.o. využívala pred pandémiou COVID-19 na svoju marketingovú komunikáciu predovšetkým sociálne siete. Jej profil môžeme nájsť na platformách facebook a instagram, kde bola ich aktivita najväčšia. Komunikácia smerovala predovšetkým prostredníctvom príspevkov a využívaním jednoduchých príspevkov. Celková komunikácia prostredníctvom online platforiem sa sústreďovala predovšetkým na prezentáciu aktuálnej ponuky, organizovaných eventov, zavádzaných novinkách, možných obmedzeniach otváracej doby ako aj na aktuálne príspevky z priestorov prevádzky.

Cieľom týchto príspevkov bolo priniesť odberateľom pohľad do aktuálneho diania v podniku. Z analýzy príspevkov na profiloch v oboch sociálnych sieťach, môžeme zhodnotiť, že podnik sa usiloval o prezentáciu aktuálnych informácií. Výnimku tvorili plánované akcie, o ktorých spoločnosť informovala určitý čas vopred.

Distribúcia

V oblasti distribúcie spoločnosť pred začiatkom pandémie využívala iba predaj prostredníctvom svojej prevádzky. Hostia mohli jedlo a nápoje konzumovať priamo v priestoroch prevádzky alebo si mohli nechať jedlo zabaliť so sebou. Spoločnosť taktiež umožňovala objednávky prostredníctvom telefónu alebo iného komunikačného média. V tomto prípade boli však hostia nútení vyzdvihnúť si jedlo vo vlastnej réžii. Z dostupných informácií (recenzie podniku) môžeme konštatovať, že časť hostí, ktorí uvideli recenziu na podnik, uviedli ako jedno z negatív aj chýbajúcu donášku.

2.2 Východisková problematika spojená s dopadom opatrení v súvislosti s pandemiou ochorenia COVID-19 v spoločnosti Remy s.r.o.

Príchodom pandémie COVID-19 a s ňou spojených zavádzaných opatrení vzniklo niekoľko problémových situácií, s ktorými sa spoločnosť musela vysporiadať. Prvá vlna pandémie bola najkomplikovanejšia. Prísne opatrenia v uzatvorení prevádzok a obmedzeniach pohybu osôb spôsobili, že činnosť spoločnosti bola takmer úplne zastavená po celé dva mesiace. V ostatných vlnách pandémie bolo o niečo jednoduchšie prispôbiť činnosti, spojené s prevádzkou spoločnosti, prijatým obmedzeniam.

Medzi hlavné problémy, ktoré spoločnosť identifikovala patrili nasledujúce:

- Akým spôsobom prispôbiť distribúciu produktu, aby mohla byť činnosť prevádzky naďalej zabezpečená?,
- Akým spôsobom zabezpečiť aby sa s rozdielnym časom prípravy a spotreby produktu neznehodnotila kvalita produktu? a
- Ako preniesť zážitok z poskytnutia služby/spotrebe produktu z prevádzky na spotrebiteľa?

2.3 Zmeny vo vybraných marketingových aktivitách spoločnosti Remy s.r.o.spojených s pandemiou COVID-19

Na vysporiadanie sa so zmenami, ktoré priniesla pandémia ako aj s obmedzeniami prijatými zo strany štátu, bolo potrebné aby spoločnosť jasne identifikovala, aké marketingové aktivity budú zmenené, čo bude ich cieľom a ako vo výsledku ovplyvnia chod spoločnosti, jej meno ako aj úžitok spotrebiteľa. Prijatie zmien v predmetnom období bolo nevyhnutnou súčasťou prežitia spoločnosti a preto sa rozhodli zaviesť zmeny, ktoré sa prejavili predovšetkým v zmene marketingových aktivít spoločnosti. Jednotlivé zmeny v aktivitách sú popísané nižšie.

Produkt

Zmeny v produktoch neboli zo začiatku pandémie veľmi jasne definované. Spoločnosť v začiatkoch zúžila rozsah produktov, čím z krátkodobého hľadiska

eliminovať náklady na suroviny. Neskôr spoločnosť pozmenila produkty, ktoré doplnila o ďalšie jedlá, ktoré bežne do tohto obdobia neponúkala. Išlo predovšetkým o hotové jedlá, ktoré ponúkala hosťom určité časové obdobie. Spoločnosť vytvorila hlavný jedálny lístok, ktorého zloženie sa nemenilo a poskytoval výber z najpredávanejších jedál spoločnosti. Druhým jedálnym lístkom bola skupina jedál, ktoré sa poskytovali určité obdobie (najčastejšie max. 3 dni) a následne bol zmenený s inou skladbou jedál. Nápoje podnik v tomto období neposkytoval, prípadne poskytoval obmedzený sortiment čapovaných a domácich nápojov v neskoršom období pandémie.

Výzvou pre spoločnosť bolo uskutočniť transfer zážitku spotrebiteľovi. Spôsob, ktorý spoločnosť zvolila, bol naozaj jedinečný. Rozhodli sa sprostredkovať produkt, ktorý obsahoval základné suroviny na prípravu zvoleného jedla, ktoré boli hermeticky uzatvorené a návod na prípravu, aby mal spotrebiteľ všetky potrebné informácie. Spotrebiteľ bol takýmto netradičným spôsobom zapojený do prípravy produktu, z ktorého pomocou spoločnosť preniesla časť zážitkov priamo na konzumenta. Výhodou tohto produktu bolo, že spotrebiteľ vlastnou činnosťou vytvoril zážitok, ktorý bol chcený preniesť ako aj zabezpečenie kvality, ktorú spotrebiteľ požadoval. Spoločnosť poskytla suroviny, ktoré boli prezentované ako kvalitné, avšak takýmto krokom preniesla možné riziko chybného prípraveného jedla na spotrebiteľa, čím sa vyhla prípadným reklamáciám alebo zlým recenziami. Suroviny, ktoré balenie obsahovalo, prezentuje nasledujúci obrázok.

Cena

V oblasti zmien ceny spoločnosť významne nezasiahla do nastavených cenových hladín. Výnimkou bolo zavedenie donáškových služieb, ktorých zvýšené náklady sa odzrkadlili aj v zvýšenej cene produktov. Spoločnosť pri svojej cenovej politike počas trvania pandémie nevyužila možnosti cenových zliav pre odberateľov ani výhody, ktoré by jej takéto zvýhodnenie mohlo z krátkodobého hľadiska napomôcť k rastu tržieb a rastu odberateľov.

Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia spoločnosti sa vzhľadom na priebeh pandémie vyvíjala neúmerne. V začiatkoch podnik predovšetkým informoval o aktuálnych opatreniach týkajúcich sa uzatvorenia prevádzky. V čase úľavy obmedzení týkajúcich sa fungovania podnikov, predovšetkým podnikov, ktoré poskytujú stravovacie služby, podnik informoval o možnostiach kúpy produktov pri dodržiavaní všetkých stanovených opatrení. Išlo predovšetkým o to akým spôsobom, môžu využiť spotrebiteľia služby, o možnostiach objednávky, otváracích hodinách, ako aj o spôsobe prevzatia objednávky a spôsoboch platby.

Neskôr podnik prostredníctvom svojich sociálnych médií, predovšetkým však prostredníctvom sietí Facebook a Instagram, prezentoval aktuálnu ponuku, zavádzané novinky ako aj príspevky, ktorých cieľom bolo ukázať aktuálne dianie v prevádzke. Cieľom bolo priniesť spotrebiteľom možnosť sledovať prípravu produktov, aktuálne dianie v spoločnosti ako aj odprezentovať stále alebo nové produkty spotrebiteľom. Nakoľko koncept, ktorý spoločnosť využíva a predáva, je bližšie k mladšej generácii spotrebiteľov, spôsob aký spoločnosť využila na prezentáciu produktu bol primeraný vekovej kategórii ich spotrebiteľov.

Distribúcia

V oblasti distribúcie zaviedla spoločnosť v porovnaní s obdobím pred pandémiou najcitlivejšiu zmenu, ktorou bolo zavedenie donáškovej služby. Spoločnosť nemala túto službu v ponuke, nakoľko bola názoru, že jedlo distribuované donáškou zväčša bude nižšej kvality ako servírované na prevádzke. Z tohto dôvodu sa donáške spoločnosť vyhýbala čo najdlhšie. Nakoľko však obmedzenia spôsobili vysoký prepad v tržbách podniku, museli pristúpiť k jej zavedeniu. Jedným z dôvodov, ktorý spoločnosť zvažovala pri zavádzaní donášky vo vlastnej réžii, bol rast nákladov, ktorý by musela pretransformovať do ceny produktu alebo financovať z vlastných zdrojov. Rozhodovanie bolo náročné predovšetkým z hľadiska či vyššie ceny produktov nespôsobia zníženie záujmu o produkt zo strany spotrebiteľa. V závere rozhodnutia o zavedení donáškovej služby podnik pristúpil k názoru, že o jedlo pripravované z kvalitných surovín, budú mať spotrebiteľia záujem napriek zvýšenej cene o náklady na donášku.

Po zavedení donáškovej služby vo vlastnej réžii, spoločnosť v poslednom období zaviedla donáškové služby prostredníctvom externého dodávateľa týchto služieb, ktorým je spoločnosť Wolt. V tomto smere podnik mohol naďalej predávať svoje produkty distribuované prostredníctvom donášky, avšak náklady na tieto služby znášal dodávateľ služieb. Náklady na dodávateľské služby naďalej podnik ponechal zahrnuté v cenách produktu, avšak nevznikajú mu už dodatočné náklady spojené s prevádzkou tejto služby.

Záver

Pandemická situácia, ktorá je neustále aktuálna, spôsobila nie len niektoré zo zmien v spoločenskom priestore ale aj v tom ekonomickom. Obmedzenia prevádzky a predaja produktov spôsobili, že podniky boli nútené pretransformovať svoje správanie na trhu a presunúť sa do online priestoru. Podobný prípad nastal aj v prípade správania sa spotrebiteľov na trhu. V digitálnej spoločnosti, v ktorej sa spoločnosť v súčasnosti nachádza, získala ešte väčší význam. Nakoľko podniky a spotrebiteľia presunuli svoje trhové správanie do online priestoru, dostali online nástroje vysokú prioritu v dosahovaní čo najvyššej miery dosiahnutých úžitkov. Medzi najpoužívanjšie online nástroje môžeme zaradiť sociálne siete. Tento druh digitálneho marketingu, vzhľadom na veľkosť potenciálnej skupiny spotrebiteľov, môžeme zaradiť medzi tie najpotenciálnejšie. Medzi výhody, ktoré tento nástroj ponúka, patria predovšetkým rozsah spotrebiteľov, ktoré môže podnik osloviť, časová neobmedzenosť prístupu ako aj množstvo obsahu príspevkov.

Z výsledkov prípadovej štúdie, ktorá bola vyhotovená vo výsledkovej časti môžeme zhrnúť, že v prípade vybraných marketingových aktivít nastali zmeny vo všetkých sledovaných aktivitách, minimálne však v oblasti ceny. Spoločnosť prostredníctvom online komunikačných kanálov, ktoré predstavovali sociálne siete, využila dostupné benefity ako osloviť spotrebiteľov. Výhody využitia sociálnych sietí boli identifikované predovšetkým vo veľkosti spotrebiteľského segmentu, časovej dostupnosti online sietí ako aj v možnosti relatívne neobmedzeného obsahu príspevkov. Jednou z možných ďalších výhod riešených v tomto príspevku, bola aj možnosť zapojiť sledovateľa do „života“ podniku. V oblasti produktov boli identifikované predovšetkým zmeny v produktovom rade, jedinečné prevedenie produktov ako aj transfer zážitkov zo spotreby produktu. V prípade produktov boli a sú kľúčové kreatívne nápady riešenia prevedenia produktu. Ako bolo uvedené kreatívne prevedenie produktu spolu

s vytvorením zážitku pre spotrebiteľa môže priniesť želaný efekt pre podnik, ktorým je práve spokojnosť a dobrý dojem zo spotreby. Aktivita distribúcie prešla počas pandémie COVID-19 najväčšími zmenami. Pre podniky poskytujúce stravovacie služby a zároveň obmedzené prijatými opatreniami, predstavuje donášková služba najefektívnejší spôsob distribúcie produktov. V dnešnej dobe môžeme stretnúť niekoľko spôsobov, ako využiť možnosti donáškových spoločností, ktoré zabezpečia celý distribučný systém od objednávky, cez platbu až po vyzdvihnutie a doručenie spotrebiteľovi. Takéto využitie outsourcingu je dlhodobá a relatívne nákladne nižšia možnosť ako zabezpečiť danú službu.

Po zohľadnení vyššie uvedeného boli identifikované možné trendy v oblasti zmien v marketingovom mixe počas krízovej situácie ohľadne pandémie COVID-19. Všetky identifikované trendy sú vymedzené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 3 Identifikácia zmien v marketingovom mixe

Produkt	Cena
• Zúženie produktového portfólia • Kreatívne prevedenie produktu • Transfer zážitkov	• Zvyšovanie cien výhradne v prípade rastu nákladov
Distribúcia	Marketingová komunikácia
• Zavedenie nových distribučných kanálov • Outsourcing distribučných služieb	• Rast významu online komunikácie prostredníctvom sociálnych sietí • Identifikácia kľúčových informácií učených spotrebiteľovi

Zdroj: vlastné spracovanie autora (2023)

Z identifikovaných zmien, ktoré v podniku nastali, môžeme vytvoriť záver, že všetky uvedené zmeny majú na jednej strane za cieľ čo najviac minimalizovať náklady (produkt a cena) a na strane druhej získať čo najviac spotrebiteľov a tým zvýšiť predaj (distribúcia a komunikácia). V porovnaní s Nikbith (2021) podnik využil takmer všetky zmeny a modifikácie marketingového mixu. Autor vo svojom príspevku identifikoval stratégie marketingového mixu a v porovnaní so zmenami, ktoré skúmaný podnik v tomto príspevku vykonal, je takmer úplná rovnosť.

Na základe uvedeného môžeme zhrnúť, že zmeny v marketingovom mixe sú jednoznačne žiadúce počas trvania krízových situácií, či už tých ekonomických, sociálnych alebo zdravotných. Práve prispôbenie sa zmenám na trhu a ich včasnou identifikáciou, môže podnik modifikáciou marketingovej stratégie na jednej strane zabezpečiť dostatočnú výšku predaja, na zabezpečenie prežitia na trhu a na strane druhej vytvoriť takú konkurenčnú výhodu, ktorá prinesie tieto výhody aj v budúcnosti. V skúmaní využitých zmien v týchto nástrojoch navrhujeme pokračovať aj v iných výskumoch, štúdiách alebo príspevkoch, predovšetkým však na novej väčšej výskumnej vzorke MSP a výsledky navrhujeme porovnávať medzi veľkostnými kategóriami MSP s cieľom určiť, aké zmeny vykonávali jednotlivé kategórie podnikov vo vzťahu k ich veľkosti.

Zoznam bibliografických odkazov

- DUBBELING, S. I. et al. (2021). *Social Media Marketing as a Branding strategy in Extraordinary Times: Lessons from the COVID-19 Pandemic*. Dostupné 16.11.2022 na <https://doi.org/10.3390/su131810310>
- EURÓPSKA KOMISIA. (2003). *Odporúčanie Európskej komisie 2003/361/ES o definícii MSP*. Dostupné 11. 11. 2022 na <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- EURÓPSKA KOMISIA. (2021). *Malé a stredné podniky*. Dostupné 15. 11. 2022, na <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sk/sheet/63/male-a-stredne-podniky>
- FINSTAT. (2022). *Finstat*. Dostupné 15. 11. 2022 na <https://finstat.sk>
- FUJUR, F., SINGH, S. (2017). *Engaging customers through online participation in social networking sites*. Dostupné 15. 11. 2022 na <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.006>
- GARCIA-SANTIAGO, L. (2021). *Digital marketing in times of COVID-19: An analysis of the communication strategies of Spanish SMEs through the web and social media*. Dostupné 15.11.2022 na https://drive.google.com/file/d/10LYvLD3GhxZ9ZCnvz902ZRO0-qIMG1p_/view
- HOEKSTRA, J. C., LEEFLANG, P. S. H. (2020). *Marketing in the era of COVID-19*. Dostupné 15.11. 2022 na <https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-020-00016-3#citeas>
- KAMEL, A. E. (2021). *The impact of COVID-19 pandemic on marketing philosophy*. Dostupné 15. 11. 2022 na doi:10.21608/DUSJ.2021.205892
- NIKBIN, D. et al. (2021). *Marketing mix strategies during and after COVID-19 pandemic and recession: a systematic review*. Dostupné 17.11.2022 na <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0243>
- ORSR. (2022). *Obchodný register Slovenskej republiky*. Dostupné 16. 11. 2022 na www.orsr.sk
- REMY S.R.O. (2022). *Webová stránka podniku Remy s.r.o.* Dostupné 16.11. 2022 na www.remys.sk
- REMY S.R.O. (2022). *Facebooková stránka podniku Remy s.r.o.* Dostupné 16. 11. 2022 na <https://www.facebook.com/RemysBistroPub/>
- REMY S.R.O. (2022). *Instagramový profil podniku Remy s.r.o.* Dostupné 16. 11. 2022 na <https://www.instagram.com/remysbistropub/?hl=en>
- SBA. (2021)a. *Atlas MSP na Slovensku – Mapovanie vývoja MSP v priestore a čase*. Dostupné 11. 11. 2022 na <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/atlas-msp.pdf>
- SBA. (2021)b. *Správa o stave malého a stredného podnikania v SR*. Dostupné 12. 11. 2022 na http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp_2020_final.pdf

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. (2022). *DATA cube*. Dostupný 15. 11. 2022 na https://datacube.statistics.sk/#!/lang/sk/?utm_source=susr_portalHP&utm_medium=page_database&utm_campaign=DATAcube_portalHP

THABIT, T. H., RAEWF, M. B. (2018). *The Evaluation of Marketing Mix Elements: A case study*. Dostupné 17. 11. 2022 na https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3173274

A brief introduction to competitive analysis with an emphasis on intervention options¹

Marián Čvirik² – Daniela Chrenková³ – Kristína Babišová⁴ – Klára Gurovičová⁵

Abstract

The presented article focuses on the issue of competition and competitive analysis. The article aims to contribute to the knowledge base with a theoretical view of competition and the possibilities of competition analysis, with an emphasis on SW analysis and analysis of driving forces, sometimes referred to as Porter's analysis. In the article, we also focus on a simple demonstration of the application of competitive analysis in the conditions of the chemical industry, namely, detergents. Thus, theoretical and practical contributions can be identified within the article. It can also serve as supporting teaching material for students at the University of Economics.

Key words

Competitive, Competitive analysis, Porter's model, microenvironment analysis.

JEL Classification: D40, M31

Introduction

The aim of the presented article is to contribute to the knowledge base oriented towards competition in terms of marketing as well as to the issue of competitive analysis.

The article primarily deals with the issue in the context of the theoretical framework. One of the analyses mentioned is subsequently applied to the conditions of the chemical industry, specifically the detergent industry. It is necessary to note that the analysis is not comprehensive and has more of an indicative character.

The presented scientific article aims to systematise and expand knowledge oriented to competition and competitive analysis in marketing. This ambition is identified with the scientific contribution of the article. In addition to the above, the article also has an educational benefit, as it tries to point out a simple application of one of the analyses in

¹ This output was prepared as part of the research project „PMVP I-24-100-00 – Strategic, intervention, and adaptation possibilities of consumer ethnocentrism in the context of digital and international marketing management“.

² Dipl. Ing. Marián Čvirik, PhD., University of Economics, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: marian.cvirik@euba.sk.

³ Bc. Daniela Chrenková, University of Economics, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: dchrenkova1@student.euba.sk.

⁴ Bc. Kristína Babišová, University of Economics, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: kbabisova1@student.euba.sk.

⁵ Bc. Klára Gurovičová, University of Economics, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: kgurovicova1@student.euba.sk.

order to guide students oriented towards business and marketing, as well as management.

It is appropriate to begin with a simple illustration of the process of competitive activity. Strauss (2023) lists six steps in the implementation of competitive analyses.

1. First of all, it is necessary to realise who our competition is and how they compete with us. It can be a small neighbouring retail store or even a large e-shop, so it is advisable to avoid competitive myopia. Subsequently, it is important to choose those competitors that we consider to be the largest and represent the greatest threat to us. As a rule, it is so-called direct competition.

2. When we know our competitors, it is necessary to identify their target markets. For niche brands, the target market is clear, but it's not always that simple. In the context of the market, the identification of market positions is also appropriate (Čvirik, 2022).

3. The analysis of the competitive market also requires the analysis of the marketing mix of the competition, specifically 4P or 5P, and in the case of services, 7P (Kotler and Keller, 2013).

4. Next, we need to know their strategic framework. Keyword analysis in the context of online and offline communication strategies is appropriate. They use keywords, which allows us to gain insight into what works for them and possibly identify new keywords that they may have neglected.

5. By recording the most popular type of online content that our competitors use in their videos, posts, blogs, or podcasts, we can identify the type of content marketing they are using.

6. Finally, a SWOT analysis is performed, or an analysis of only the company's strengths and weaknesses. The external environment is the same for all companies in a given industry, so it makes no sense to analyse it. We will be interested in the internal so that we can identify the position of the competition on the market, how their products differ, and what the company culture and values of the competing company are.

It follows from the above that competitive analyses represent a continuous process that is characterised by a dynamic environment.

1 Identification of market competition in the context of market entities

The intensity of competition is one of the key factors in evaluating the market itself. The concept of competition has an important place in marketing theory, which intersects with many areas of this scientific discipline.

Competition from the point of view of market entities (Porter, 1994; 1998; 2008):

A) Competition between businesses

From the point of view of marketing, this is a classic understanding of competition, when two companies (or even more) compete with each other with the clear goal of being more successful in meeting the needs of customers.

Every business should conduct competitor analyses. The first step in analysing the competition is its identification. From the point of view of market competition, it is necessary to distinguish between direct competition (companies offering a similar product with similar or identical parameters) and indirect competition. Competitive analysis can be understood from an industry perspective and from a market perspective. Industry competition is identified from the point of view of the product and its substitutes (perceived from the point of view of direct competition).

The market aspect is a significantly broader view, while we identify the competition in terms of satisfying needs. If there is a wide base of competitors, it is appropriate to segment them. The second step is determining the competition parameters. In this context, it is necessary to take into consideration not only the goals of the competition but also the strategies and tactics by which they want to achieve these goals. Equally important is the identification of competitors' strengths and weaknesses (S-W analysis) and their subsequent comparison with our strengths and weaknesses. The comparison method is also suitable for all elements of the marketing mix.

The third step is forecasting the competition.

The last step is the implementation of the analysis results into practice.

B) Competition between customers

Every customer wants to satisfy their needs as efficiently as possible, regardless of other customers.

2 SW analysis as a basis for competitive analysis

The key area of strategic analysis is strategic analysis. The starting point in the SWOT analysis is the formulation of the goal. In the presented context, it is a competition analysis.

„SWOT analysis consists of an analysis of the external and internal environment while representing an overall assessment of the company's strengths and weaknesses, opportunities and threats“ (Kotler, 2000). The name of the analysis represents the acronym of four English words on which the analysis is focused. Specifically, we can talk about S, which represents strengths; W, which represents weaknesses; O, which represents opportunities; and T, which represents threats. (Hanuláková and Čvirík, 2021). The mentioned four concepts can be divided into the already mentioned two environments, i.e., internal and external. Strengths are the source of a company's competitive advantage over other businesses in the industry. If the company has certain strengths that are accepted by customers, i.e., the market, it can be the primary impulse to identify a competitive advantage. The company's weaknesses cause it to be disadvantaged in a certain area compared to the competition. For this reason, the company may hold an unsatisfactory position in the market, and customers will prefer the products of a competing company in the industry.

3 Porter's model of five competitive forces

The mentioned model is used to analyse the competitive environment in a given industry or in a specific industry. The model points to five main competitive forces that

act on the industry and the companies in it, with the most dangerous being competition within the industry. According to Porter (1994; 1998; 2008), the model overall includes:

1. Competition in the industry,
2. Potential of new entrants into the industry,
3. Power of suppliers,
4. Power of customers,
5. Threat of substitute products.

It must be noted that the mentioned driving forces are multidimensional.

4 Case study: Application of Porter's model⁶

Our analysis is focused on the assessment of the chemical environment, specifically detergents.

Competition in the industry

The competitive struggle between competing businesses can be considered the strongest of competitive forces. Businesses create their competitive strategies to overtake their rivals or at least maintain their advantageous position. Competitive weapons in this sense can be prices, product quality, communication tools, and others.

Among the most important factors influencing the given power we can mention:

- competitive structure of the industry,
- differentiation of competitors' products,
- the size of the barriers to leaving the industry,
- demand conditions,
- competition for scarce resources.

Competitive structure of the industry – Henkel and Procter & Gamble are highly dominant in the washing powder market. We can say that it is an oligopoly. Both companies have several brands that specialise in detergents. Of course, there are also smaller companies on the market, but from the point of view of size and therefore strength in the given sector, they are not that significant.

Differentiation of competitors' products – Laundry products are not significantly different from each other. Thus, we can identify a relatively weak differentiation. You can differentiate yourself with innovations, e.g. the innovation of fragrance or the effectiveness of detergents, but these means of differentiation are easily copied by

⁶ Note: As some of the information required for a detailed analysis was not available, it is not possible to take this analysis as authoritative. However, it can facilitate the decision-making process in the next steps. The mentioned application has an educational rather than an analytical purpose.

competitors. Since the product itself is impossible to differentiate to a large extent, the price and communication can be differentiated.

Magnitude of barriers to exiting the industry – Barriers can be economic, strategic, and emotional. We do not see these obstacles in the given sector, or they are not mentioned in any source available to us.

Demand conditions – This is an evaluation of demand from the point of view of growth, and thus whether demand is increasing or decreasing. Our estimate is that since these are products that are needed in every ordinary household, their demand is still relatively high.

Competition for rare resources – Means competition to obtain the greatest possible amount of rare (strategically important) resources. We can find the struggle to obtain the cheapest possible but, at the same time high-quality resources for our production in every industry.

Potential of new entrants into the industry

Potential competitors can be understood as companies that do not operate in the given industry but are able and/or interested in entering it. The threat of entry of new businesses into the industry depends on the barriers to entry.

Among the biggest barriers to entry, we can mention:

- the size and strength of established competitors,
- capital requirements,
- product differentiation,
- customer preferences and brand loyalty (already established).

Size and strength of established competitors – This barrier is huge in this sector. As we have already mentioned, there are two large companies (Henkel, Procter & Gamble) operating on the market that have many strong and, from a historical point of view, well-used brands.

Capital requirements – This is also a big barrier to entering this market. It is necessary to establish production halls, specialised production lines, and the like.

Product differentiation – This factor does not represent a big barrier in the given sector. The products are only slightly differentiated from each other. A greater difference can be seen from the point of view of the brand (as a product), which is distinguished by a certain identity.

Customer preferences and brand loyalty (already established) – Brand strength and loyalty is high, but in the detergent sector it is difficult to assess this factor. There are certainly customers who are loyal to their detergent brand, but there are also those who perceive the identity of the brand, but from the point of view of the detergent, it doesn't matter to them = they only expect the basic satisfaction of the need to have clean clothes.

Threat of substitute products

We can understand a substitute as a product with which we can replace (substitute) another product because it satisfies similar needs.

The threat of substitutes is greater:

- the lower the price of the substitute
- the higher the quality of the substitute
- the lower the costs of switching from a traditional product to a substitute product

Considering the detergent sector, the risk is relatively low. Detergents are intended for direct washing, so it is not possible. Within the scope of detergents, the products are substitutable – washing gels, washing gel, capsules and laundry soaps are substitutable within the scope of basic needs (washing, cleanliness of clothes). We can mention "Soap Nuts" as substitutes for detergents. Soapnut is the fruit of the *Sapindus Mukorossi* tree, which functions as a vegetable detergent (bio substitute).

Power of suppliers

This competitive force deals with the power of suppliers to win certain advantages. When the supplier is strong, he can raise prices, but if he is weak, he gives the opportunity to reduce the price to the customer.

Suppliers have bargaining power if:

- the provided resource has few substitutes,
- the importance of outputs,
- differentiation of raw materials for the customer.

The provided resource has few substitutes – From the point of view of obtaining resources for the production of detergents, it is about chemical substances. The source can therefore be various chemical compounds that cannot be substituted – one chemical substance cannot be replaced by another.

Importance of inputs – Detergents cannot be manufactured without the necessary chemical additives.

Differentiation of raw materials for the customer – In principle, the supplied raw materials cannot differ greatly from each other without leaving an effect on the final product. The chemical composition must be preserved.

Power of customers

The bargaining power of buyers depends on their ability to set conditions when purchasing products.

The bargaining power of buyers are determined by:

- number of buyers,
- volume of purchases,
- the meaning of the purchased product,
- awareness of the product,
- costs of moving to another supplier.

Number of buyers – The number of buyers who buy detergents is large.

Volume of purchases – These are usually purchasing of smaller value.

Importance of the purchased product – Detergents are essential in today's society, but they are not a necessity.

Information about the product – Information about detergents comes at the average consumer from all sides – media, advertising, labels and packaging. However, as far as the composition is concerned, the average consumer has no chance to determine the quality of the product based on the information on the chemical composition.

Cost of moving to another supplier – Minimal, given that there are many products of this sector and it is enough to just buy another product.

Conclusion

The presented article summarises the knowledge base oriented towards competition in terms of marketing, with an emphasis on aspects of competitive analysis.

The five forces model, which was proposed by M. Porter, can be considered a proven guide for researching and evaluating competitive forces. We apply this model to the case of the chemical industry, with an emphasis on detergents. From the point of view of existing companies, the intensity of competition is average. The situation is complicated by oligopolies in the industry. However, the industry offers additional profitability for businesses existing in it. The attractiveness of the industry is growing. From the point of view of potential competitors in the industry, the barriers to entering the industry are relatively average; it has its advantages and disadvantages. The attractiveness of the environment decreases rather than increases. The risk of substitution is relatively low. There are certain washing innovations on the market, but they probably won't threaten classic detergents. The attractiveness of the industry is growing. According to our analysis, the bargaining power of suppliers is difficult to determine. The bargaining power of buyers is weak. Businesses are not directly dependent on customers. The attractiveness from the point of view of this force is growing. Overall, we can conclude that the chemical industry, specifically the detergent sector, is an attractive environment.

References

- ČVIRIK, M. (2022). Market Position Strategies: Market Leaders' Strategies. *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie: vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*, 14(1), 22-27.
- HANULÁKOVÁ, E., & ČVIRIK, M. (2021). *Marketingový manažment*. Vydavateľstvo Ekonóm.
- Kotler, Ph. (2000). *Marketing Management*, Millenium Edition. 10. ed. USA: PrenticeHall, Inc. ISBN 0-536-63099-2.
- KOTLER, Ph., & KELLER, K. L. (2013). *Marketing management* (14. ed.). Grada Publishing.
- PORTER, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publ.
- PORTER, M. E. (1998). *Wettbewerb und Strategie*. Econ.
- PORTER, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In *Harvard Business Review*. Reprint edition pp. 25-41.
- STARUSS, L. (2023). A step-by-step guide to competitive market analysis. [online]. [cit. 2023-10-25]. Available on the Internet: <<https://zapier.com/blog/competitive-market-analysis>>.

Tourism in the Region: Key Determinants of Success and Development¹

Jozef Gáll² – Mária Halenárová³

Abstract

Tourism has become an integral part of people's lifestyle. In the last century, it experienced the greatest boom since its creation. When choosing a suitable place to spend your free time, it depends primarily on the preferences of the visitor, but of course also on the amenities of the destination and the development of tourism in the destination. The aim of the presented article is to systematically analyse and identify critical factors for the success of tourism in the selected tourism region, the implementation of which helps in the creation of effective strategies and understanding of the attractiveness of the researched destination and its offer from the point of view of tourism participants. Using applied analysis, we summarized and then compared the obtained information on the five critical factors of tourism success in the selected Tatra region from the point of view of supply using the comparison method.

Key words

Tourism, Determinants of Success and Development, Tourism Region.

JEL Classification: L16, R12

Introduction

Tourism in a given region is not only a matter of movement of people from the place of permanent residence to the destination; it is a complex economic, social and cultural phenomenon that brings both challenges and opportunities. As the world becomes increasingly interconnected and globalized, it is essential to examine and understand the key factors that shape the success of tourism in a particular region.

Each tourism region is unique with its own natural beauty, cultural heritage and economic conditions, which creates a specific environment for tourism. Therefore, it is necessary to focus on critical factors that influence its success and development in a given location. These factors not only guarantee the growth of a tourism destination, but also play a key role in creating a sustainable and prosperous tourism industry.

¹ This output was prepared as part of the research project „VEGA 1/0064/23 – Research and modeling of standards for integrated management and sustainable development of business enterprises”.

² Dipl. Ing. Jozef Gáll, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Tourism, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: jozef.gall@euba.sk.

³ Dipl. Ing. Mária Halenárová, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Tourism, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: maria.halenarova@euba.sk.

The simplest definition of critical success factors is that they are made up of several components that must work well to ensure the success and prosperity of the enterprise and the achievement of management objectives (Marais et al., 2017). Thus, critical success factors are limited areas, characteristics, circumstances, conditions, events, activities, strategic elements or variables that, due to their importance, require special attention and, when properly managed, maintained and controlled, can have a significant impact on the success of the event. individuals, companies or firms, and can decide between profit and loss (Bullen and Rockart, 1981; Burger and Saayman, 2009; Dickinson et al., 1984; Leidecker and Bruno, 1984; Williams and Saayman, 2013).

The economic environment contains factors that influence the purchasing power of consumers (– visitors). People must be willing and able to buy. The state of the economy in which the company does business is very important for its success. All economies go through cycles. We know economic growth and economic decline. In economic growth, demand, employment and incomes increase, on the contrary, in economic decline, demand, employment and incomes decrease (Jakubíková, 2012). Among the economic factors of the success of tourism that influence tourism in the region, we can include the economic cycle, the amount of gross national income, GDP growth, the composition of the balance of payments, the amount of disposable income (income, savings), the standard of living, the leisure fund, the level of prices for the market for goods and services, the level of employment, inflation, currency stability, the level of inventories, interest rates and the level of indebtedness. All these variables influence whether or not the consumer decides to use travel services (Jakubíková, 2009).

Nothing helps the development of tourism more than the peaceful arrangement of the world and the free movement of people. A country that is politically unstable or war-torn in it disrupts or even prevents the development of tourism. In the case of terrorist attacks, the impact on tourism is not as striking as, for example, in the case of a war conflict. They are not a reason for people not to travel to the given destination at all. Tourists tend to postpone their vacation a few days later. The effects of terrorist attacks are more local in nature. This also applies to areas that may be affected by natural disasters (possible volcanic activity, floods or large-scale fires with huge impacts) (Zichová and Palatková, 2014).

The travel market is also largely influenced by advances in air transport and information technology (Zichová and Palatková, 2014). A great alternative to means of transport that pollute the air is rail transport. However, this is not so popular, and in the end, it is more expensive for the tourist than air or car transport. It is also not flexible and fast enough. Undoubtedly, e-tourism also belongs to the technological factors of tourism success. He uses information and communication technologies that affect him in different contexts. The customer is able to remotely choose a destination, compare prices and manage their financial expenses. The services provided are made more efficient because the exchange of information between the customer and the service provider in the tourism industry is accelerated (Zelenka and Pásková, 2012).

An important prerequisite for the development of tourism is sufficient recreational space, natural attractions, a favorable climate or clean air and water. The main attraction of most types of tourism is the originally preserved environment. People who live in an industrialized and urbanized area in which the quality of the environment is disturbed are often motivated by the search for a natural natural environment (Jakubíková, 2012;

Zichová and Palatková, 2014). The sustainable development of tourism should satisfy the needs of tourists and also preserve the potential of the given tourist destination in the future. The main goal is therefore to find a balance between the economic benefit for the area and at the same time maintaining its environment and cultural integrity (Kotíková, 2013).

Demographic factors for the success of tourism in a region include size, population composition by gender and age, ethnic composition, education, profession, mortality, birth rate, migration, and the like. The distribution of the gross domestic product, the social policy of the state, working and non-working conditions constitute social factors. Working conditions relate to the length of working hours, work intensity, social background at the workplace and safety at work. Non-working conditions are related to the leisure pool, which is closely related to travel, as there is statutory paid leave that allows people to travel for longer periods of time (Jakubíková, 2012).

1 Methodology

The aim of the presented article is to systematically analyse and identify critical factors for the success of tourism in the selected tourism region, the implementation of which helps in the creation of effective strategies and understanding of the attractiveness of the researched destination and its offer from the point of view of tourism participants.

To achieve the goal of the presented article, we will deal with the research questions we have set:

RQ1: *What critical factors of tourism success affect tourism and its offer in the Tatra region?*

RQ2: *What recommendations would lead to increasing the effectiveness of critical factors of tourism development in the Tatra region?*

The object of investigation will be the Tatra tourism region, whose identification of critical factors for the success of tourism will focus on the analysis of the largest players in the tourism industry – Tatry Mountain Resorts and Best Hotel Properties in the following areas: economic factors, political and security factors, technological factors, ecological factors and demographic and social factors of tourism success.

2 Results and discussion

Tatry Mountain Resorts is focused on the Slovak, Czech, Polish and Austrian markets. A large number of clients are from Central and Eastern Europe, and the performance of Tatra Mountain Resorts is dependent on the level of the economies of these countries. The biggest revenue for Tatra Mountain Resorts is the number of visitors, especially in hotels and sports and recreation centers (Tatry Mountain Resorts, 2020). As for mountain resorts, they are the strongest segment in the Tatry Mountain Resorts company and account for 41.7 % of revenues. These revenues mainly come from sales of ski passes. Other revenues are for the rental of advertising space, marketing events in centers and also for consulting services. The restaurant facilities

and après-ski bars segment of the group make up 15.1 % of the total revenue. The second strongest segment of Tatra Mountain Resorts is hotels. Specifically, it is a share of 24 % of total revenues (Tatry Mountain Resorts, 2020). The Best Hotel Properties group operates in the hotel industry in the region of Central and Eastern Europe. In the Tatra tourism region, it is the luxurious Grand Hotel Kempinski High Tatras at Štrbské Pleso. Last year, Best Hotel Properties' accommodation revenue accounted for 51 % of all revenue, which is a year-on-year decrease of 4 percentage points. Revenues from food and beverages accounted for 28 % of the total revenue of Best Hotel Properties, and other revenues accounted for less than 21 % (Best Hotel Properties, 2020).

Government and various local environmental protection organizations can regulate capital investments that are also made in protected landscape areas. The business activity of Tatry Mountain Resorts is carried out mainly in mountain areas that belong to the Tatra National Park, and therefore some investments and projects may be regulated by state authorities. Various new investment projects related to the expansion of ski areas or the construction of cable cars and other structures must be approved by a so-called Environmental Impact Assessment (Ministry of the Environment of Slovak Republic, 2020). The Tatry Mountain Resorts company has resorts in an urbanized area and they all meet the requirements of environmental legislation (Tatry Mountain Resorts, 2020). Events that could affect brand reputation can also adversely affect companies' performance. The Best Hotel Properties Group cannot influence customer preferences and their perception of hotel brands. In order to build a good name, the group is working on creating a PR strategy for each hotel in its portfolio. The company's business activity also depends to some extent on seasonality (Best Hotel Properties, 2020).

Tatry Mountain Resorts uses various innovations to improve its communication. Tatry Mountain Resorts has various websites that point to the GOPASS program page. Various social networks are also used on a daily basis, through which communication with the customer takes place. During the season, the Tatry Mountain Resorts group and its marketing focus on producing live cameras and broadcasts, thanks to which visitors have an overview of the current conditions on the mountains. Changes are updated several times a day on various web portals. In hotels and resorts there are LCD monitors and screens that are informative. Tatry Mountain Resorts depends on various entities such as information technology systems, sales points, turnstiles, snowmaking, cable cars, restaurants, hotels, shops, e-shop or the GOPASS program. Therefore, to prevent risks, the company takes all possible measures mitigating the risks of failure in the form of software and hardware and IT support (Tatry Mountain Resorts, 2020). Tatry Mountain Resorts invests in the latest cable technology. For example, the new technology of the funitel cable car in Jasná is only 14 cable cars of its kind in the world. The interesting thing is that the cabins are fixed on two ropes, which increases safety and at the same time allows transportation in windy weather.

An important prerequisite for the development of tourism is sufficient recreational space, natural attractions, a favorable climate or clean air and water. It is Tatry Mountain Resorts, as the largest and dominant tourism actor in the Tatra region, that significantly influences the ecological factors of the tourism region and thus its development. The company Tatry Mountain Resorts owns and operates important tourism centers, mainly in the territory of the Tatras region. A huge part is located on the territory of the Tatra

National Park. These include slopes, hotels, restaurants and other facilities, including cable cars. All investments must therefore be subject to a strict environmental impact assessment. Tatry Mountain Resorts has stated that it takes care of the environment and minimizes the impact on it in all its investment and operational activities. Tatry Mountain Resorts received a certificate for the use of green energy from renewable sources. The company tries to use effective management of operations at an optimal level of energy consumption in each segment and also works on continuous optimization of operations (Tatry Mountain Resorts, 2020). In 2013, the Grand Hotel Kempinski High Tatras of the Best Hotel Properties group won the Building Efficiency Awards award for outstanding energy buildings in the renovation category. She emphasized the preservation of traditional elements. The restaurant in the Grand Hotel Kempinski High Tatras inspires many Slovak restaurants. For several years, its chefs have been cooking with the principle of zero waste. The hotel always tries to use up all raw materials. Grand Hotel Kempinski High Tatras cooperates with regional farms and emphasizes local products (Best Hotel Properties, 2020).

In 2019, Tatry Mountain Resorts started supporting a grant program called for a better life of residents in the city of Vysoké Tatry. This program supports public benefit activities of residents in the High Tatras. The goal of the project is to improve the quality of life of the city's residents. The program motivates residents and organizations operating in the city to identify what needs to be improved, repaired or created for the benefit of the local community. Tatry Mountain Resorts also builds relationships with high schools and universities to create a source of qualified and professional employees. They focus on reducing youth unemployment. Tatry Mountain Resorts is part of the dual education system. Tatry Mountain Resorts also has a social program for its employees that offers various benefits. Employees and their families can try all the services that the company offers and thus improve product awareness and spread good references further (Tatry Mountain Resorts, 2020). The Best Hotel Properties group also provides various benefits for its employees, such as the possibility of employee accommodation for candidates outside the region and a contribution to travel, team building activities, the possibility to work for the Kempinski Hotels network throughout the world, the possibility of career development or free language training, participation in conferences, a discount on products, services of the company and food beyond the scope of the law. Many activities that the Best Hotel Properties group develops are related to the support of the regions in which their hotels are located. These include, for example, a responsible approach to the environment (Best Hotel Properties, 2020).

RQ1: What critical factors of tourism success affect tourism and its offer in the Tatra region?

Our first research question was to identify the critical success factors of tourism in the Tatra region. For a better and more specific evaluation, we chose two actors of the tourism industry, which we analyzed and compared on the basis of individual critical factors. Using the economic success factors, we were able to find that both companies have seen sales growth over the last available year. The company Tatry Mountain Resorts and its operation of mountain resorts have the largest share of sales, 41.7 %.

As for the Best Hotel Properties group, their strongest sector is accommodation and it accounts for 51 % of the group's revenue. For comparison, Tatry Mountain Resorts has a share of accommodation in sales of only 24 %. Restaurant facilities make up only 15.1 % of Tatry Mountain Resorts' sales. In the Best Hotel Properties group, restaurant services are the second strongest segment and make up 28 % of sales.

Based on the political and security factors of success, we found that the zoning of the national park has the greatest influence on tourism actors in the Tatras tourism region. Without it, you cannot plan for the future and it hinders the development of tourism. Zoning has a great influence on the Tatry Mountain Resorts company, which tries to expand its activities every year. As for competition, it does not exist for the company. The High Tatras are a small and strictly protected mountain range, and there is no room for the expansion of ski resorts here. On the contrary, the zoning has almost no influence on the Best Hotel Properties group, since the Grand Hotel Kempinski High Tatras and its reconstruction have already been completely completed. As for competition, the company faces an oversupply of hotels in the Tatra tourism region. Both companies must follow environmental legislation.

Using social and demographic success factors, we found that both companies support the Tatra tourism region. As for Tatry Mountain Resorts, it is the most involved in supporting the region. Specifically, they provide a grant program – For a better life of residents in the city of Vysoké Tatry, but also help for seniors during the pandemic. With this, the company gave away various elements in the fight against the pandemic. For a long time, the group also helps the center for children and families in Poprad. City residents receive free cable car tickets a few times a year. The company supports its employees through its social program and provides discounts on products and services. Best Hotel Properties Group supports the region through cooperation with schools. Both companies cooperate with schools and support students in their studies and practice. The average age of an employee in the Best Hotel Properties group is 33 years. The company greatly supports its employees through discounts on employee accommodation, allowance for travel, various team building activities, the opportunity to work around the world in the entire Kempinski network, but also food beyond the scope of the law, free education and discounts on products and services.

The environment where companies operate is protected and great emphasis is placed on the environment. Based on environmental factors, we found that both companies received awards for environmental friendliness. Tatry Mountain Resorts specifically for the use of green energy. The group also uses the latest transport equipment and technologies that reduce the carbon footprint. Tatry Mountain Resorts supports the planting of trees in the Tatra National Park and also tries to reduce energy and fuel consumption in operations. As for the Best Hotel Properties group, it won the prestigious Building Efficiency Awards for the Grand Hotel Kempinski High Tatras for an exceptionally energy-efficient building. One of the advantages is that, thanks to the alpine conditions, the Grand Hotel Kempinski High Tatras does not need to use air conditioning technology. Kitchens in hotels have been working on the principle of zero waste for many years, which is a big problem worldwide. The hotel also supports local farms and is thus environmentally friendly.

RQ2: What recommendations would lead to increasing the effectiveness of critical factors of tourism development in the Tatra region?

Based on the investigation of critical factors for the success of tourism in the Tatra region, we have come to several recommendations. We would recommend tourism actors in the Tatra region to focus on supporting the region and increasing employment. It is also important to support students in their studies and practice and subsequently maintain the workforce. Furthermore, we would recommend focusing on improving the quality of services. Especially with regard to the offer of hotels, since every year there are more of them on the tourism market in the Tatra tourism region. Nowadays, a lot of emphasis is placed on green energy and the preservation of the environment. In terms of ecological factors, it is important to realize the importance of preserving the environment, as part of the Tatra region is a national park and a protected area. Preservation of the environment in the Tatra tourism region is crucial for the development of tourism. Furthermore, we would recommend actors to focus more on cutting-edge technologies that reduce the carbon footprint and environmental pollution. Nowadays, applications make life easier for clients and motivate them to buy. A great example is the Tatry Mountain Resorts GOPASS app. Another recommendation for actors is to invest in information technology. The last recommendation that could help actors is to invest in advertising. Despite the fact that both actors are dominant in the Tatra tourism region, the marketing of these companies is not fulfilling its potential. Actors could focus on promoting their services mainly on the Slovak market. Thanks to this, they would reach more domestic customers and reduce the risk associated with the volatility of foreign currencies and the arrival of a lower number of foreign customers. These recommendations are not only related to the researched actors within the bachelor's thesis, but have a universal character and can be intended for all facilities providing tourism products and services in the Tatra tourism region.

Conclusion

The aim of the presented article was to systematically analyze and identify critical factors for the success of tourism in the selected tourism region, the implementation of which helps in creating effective strategies and understanding the attractiveness of the researched destination and its offer from the point of view of tourism participants. We fulfilled the goal by defining and subsequently identifying five factors that influence the success of tourism in the given region.

Using applied analysis, we summarized and then compared the obtained information on the five critical factors of tourism success in the Tatra region from the point of view of supply using the comparison method. The economic success factors of tourism were more difficult to identify for both companies, as more data is not freely published and available. We found that in Tatry Mountain Resorts the highest returns were from mountain resorts at 41.7 %, while in Best Hotel Properties it was accommodation services with a return of 51 %. Among the political and security success factors that influenced the functioning of tourism in the Tatra region were environmental legislation, acquisition policy, but also the non-acceptance of zoning, which was supposed to bring new rules for the development of tourism in the Tatra region. Both companies must place great emphasis on the environment, therefore the third factor is the ecological success factors of tourism. The company Tatry Mountain Resorts invests

in the latest technology of transport facilities and various ecological projects, which lead not only visitors, but also the local population to a positive relationship with the environment.

The analysis proved that the critical factors of tourism success ensure success in the Tatra tourism region. For example, in terms of political and security factors, the zoning of the Tatra National Park significantly affects the success of actors in the region. Alternatively, the delimitation of the territory by the Ministry of the Environment of the Slovak Republic and Tatra National Park would open up new opportunities for many entities on the market. The COVID-19 pandemic forced many actors to suspend their activities, and therefore safety factors are important for success, and the pandemic is one of the events that had a negative impact on actors in the tourism industry. These events cannot be predicted and subsequently prevented.

References

- BEST HOTEL PROPERTIES. (2020). *Účtovná závierka*.
<https://finstat.sk/35740701/zavierka>
- BULLEN, Ch. V. & ROCKART, J. F. (1981). *A primer on critical success factors*. New York.
https://www.researchgate.net/publication/5175561_A_primer_on_critical_success_factors
- BURGER, E. & SAAYMAN, M. (2009). Key Success Factors in Managing a conference centre in South Africa. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 31(2). <https://doi.org/10.4314/sajrs.v31i2.46320>
- DICKINSON, R. A., FERGUSON, C. R., & SIRCAR, S. (1984). Critical Success Factors and Small Business. *American Journal of Small Business*, 8(3), 49-57.
<https://doi.org/10.1177/104225878400800309>
- JAKUBÍKOVÁ, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu*. 2 vydanie. Praha.
- JAKUBÍKOVÁ, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha.
- KOTÍKOVÁ, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha.
- LEIDECKER, J. K. & BRUNO, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)
- MARAI, M., DU PLESSIS, E., & SAAYMAN, M. (2017). A review on critical success factors in tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.09.002>
- MINISTRY OF THE ENVIRONMENT OF SLOVAK REPUBLIC. (2020). *Posudzovanie vplyvov na životné prostredie (EIA)*. <https://www.minzp.sk/eia/>
- TATRY MOUNTAIN RESORTS. (2020). *Ročná správa*.
https://www.tmr.sk/data/modules/document.manager/documents/vyrocné_spravy/2021/vs_tmr_2019-20_sk-low-res_f.pdf

- WILLIAMS, K. & SAAYMAN, M. (2013). Key success factors of visitors at a Jazz Festival. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 35(1), 183-202.
- ZELENKA, J. & PÁSKOVÁ, M. (2012). *Cestovní ruch: Výkladový slovník*. Praha.
- ZICHOVÁ, J. & PALATKOVÁ, M. (2014). *Ekonomika turismu – Turismus České republiky*. 2. vydanie. Praha.

Uvoľnenie potenciálu produktivity: Skúmanie prepojenia medzi produktivitou zamestnancov a zamestnanosťou v kúpeľnom cestovnom ruchu Slovenskej republiky¹

Mária Halenárová² – Jozef Gáll³

Unlocking Productivity Potential: Exploring the Nexus between Employee Productivity and Employment in the Spa Tourism of the Slovak Republic

Abstract

The spa industry in Slovakia has a long-standing tradition of utilizing mineral springs and is highly competitive. However, the productivity and scope of work within this industry have not been extensively studied in professional literature. A recent article aimed to investigate whether there is a correlation between labour productivity and the number of employees in spa enterprises. To conduct this study, the annual reports of 18 selected spa companies were analysed for the period of 2013 – 2022. The investigation employed various statistical techniques, including ANOVA, comparison, synthesis, deduction, and time series calculations. The results of the study indicated that labour productivity and employment did not exhibit any statistical significance.

Key words

Productivity, Spa Tourism, Employment.

JEL Classification: Z32

Úvod

Kúpeľný cestovný ruch, známy svojim záväzkom k holistickej pohode a omladeniu, sa stal základným kameňom globálneho sektora cestovného ruchu. V kontexte Slovenskej republiky s bohatými termálnymi prameňmi a stáročnými kúpeľnými tradíciami je toto odvetvie kľúčovým prispievateľom tak ku kultúrnemu dedičstvu národa, ako aj k jeho ekonomickej prosperite. Vysoká úroveň produktivity medzi zamestnancami kúpeľov nielen zvyšuje celkovú skúsenosť hostí, ale je tiež pripravená mať kaskádový vplyv na schopnosť odvetvia vytvárať a udržiavať pracovné príležitosti. Podľa autorov Assaf a Agbola (2011) je produktivita viacrozmerné meradlo, ktorým je možné pokrývať rôzne faktory ako napríklad technická efektívnosť, efekt rozsahu, inovácie a rast produkcie. V odbornom prostredí sa produktivita vníma ako najkomplexnejšie samostatné meradlo výkonnosti vo všetkých odvetviach cestovného

¹ Tento príspevok je súčasťou výskumného projektu: „VEGA 1/0271/23 – Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz“.

² Ing. Mária Halenárová, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: maria.halenarova@euba.sk.

³ Ing. Jozef Gáll, PhD., Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: jozef.gall@euba.sk.

ruchu. Vďaka svojmu širokému záberu poskytuje holistický obraz o celkovej prevádzkovej efektívnosti a efektívnosti spoločnosti. Považuje sa tiež za jednu z najspoločnejších metrík na informované porovnávanie s inými organizáciami (Chatzimichael a Liasidou, 2019). Produktivita je kľúčovým pojmom v ekonomike. Zvýšená produktivita môže viesť k zvýšeniu produkcie a hospodárskemu rastu bez akýchkoľvek dodatočných vstupov (Liu a Wu, 2019). Produktivita práce z regionálneho hľadiska je výsledkom mnohým determinantov, ktoré ovplyvňujú aj iné ekonomické ukazovatele ako napríklad zamestnanosť v regióne. Výstup na pracovníka (ang. output per worker) sa bežne používa ako primárny ukazovateľ produktivity, pretože sa dá ľahko merať. Relevantné údaje, ako je celkový výkon a zamestnanosť, sú ľahko dostupné a možno ich priamo spojiť s cieľom zvýšiť rast celkového výkonu (Brida et al., 2010).

V odbornej literatúre nie je dostatok autorov, ktorí by sa zaoberali produktivitou práce (zamestnanca) a zamestnanosťou v kúpeľnom cestovnom ruchu. Autorský kolektív Grecu et al. (2020) skúmali štrukturálnu zamestnanosť v kúpeľníctve, kde potvrdili generovanie pracovných miest kúpeľníctva a podiel na celkovej zamestnanosti v oblasti cestovného ruchu. Autori Carvalho a Martins (2023) zahrnuli produktivitu práce v zdravotnom cestovnom ruchu do faktorov ovplyvňujúcich konkurencieschopnosť podnikov. Podľa Bojneca (2004) konkurenciaschopnosť a produktivita práce sa nepodielajú značne na zvyšovaní miezd. Stauvermann a Kumar (2017) zistili že, zvýšenie produktivity práce generuje pozitívne rastové efekty len vtedy, ak je dopyt po cestovnom ruchu elastický, inak vznikajú negatívne výsledky. To znamená, že príjem podnikov cestovného ruchu klesá s rastom produktivity práce.

Tento výskum sa púšťa do skúmania vzťahu medzi produktivitou zamestnancov a zamestnanosťou v kúpeľníctve Slovenskej republiky. Zámerom článku je zisťovanie, či produktivita práce súvisí s počtom zamestnancov v kúpeľných podnikoch alebo nie.

1 Metodológia

Hlavným cieľom článku je skúmanie vzťahu medzi produktivitou zamestnancov a celkovou zamestnanosťou v kúpeľných podnikoch na Slovensku. Podklady k skúmaniu vzťahu bola odborná literatúra orientujúca sa na kúpeľný cestovný ruch a zamestnanosť. Syntéza bola použitá pri vyberaní vhodných literárnych zdrojov. Skúmaných bolo 17 kúpeľných podnikov a to: Slovenské liečebné kúpele Piešťany a.s., Kúpele Trenčianske Teplice a.s., Kúpele Bojnice a.s., Kúpele Dudince a.s., SLOVOTHERMAE, Kúpele Diamant Dudince š.p., Prírodné jódové kúpele Číž a.s., Kúpele Vyšné Ružbachy a.s., Kúpele Nový Smokovec a.s., Kúpele Štós a.s., Kúpele Nimnica a.s., Kúpele Lučivná a.s., Špecializovaný liečebný ústav Marína š.p., Horezza a.s., Piešťany (Hotel Granit Piešťany), Slovenské liečebné kúpele Turčianske Teplice a.s., Horezza a.s., Horský hotel Granit (Tatranské Zruby). Zvyšných 10 kúpeľných podnikov ako Bardejovské kúpele a.s., KLÚ MV SR Družba, Bardejovské Kúpele, Kúpele Sliač, Liečebné termálne kúpele a.s. Lúčky, Termálne kúpele Malé Bielice s.r.o., Kúpele Brusno a.s., KB SPA s.r.o., Brusno, PIENINY RESORT s.r.o., Červený Kláštor, KLÚ MV SR ARCO, KRÚ MV SR BYSTRÁ, Liptovský Ján, Sanatórium Dr. Guhra n. o., Tatranská Polianka, Sanatórium Tatranská Kotlina n. o., Tatranská Kotlina; boli vyňaté z výskumu kvôli neuvedeným informáciám o počte zamestnancoch za obdobie 2013 – 2022. Skúmané kúpeľné podniky boli zo zoznamu Prevádzkovateľov prírodných liečebných kúpeľov a kúpeľných liečební SR poskytnutého od Ministerstva zdravotníctva Slovenskej Republiky. V štatistickom

programe Statgraphics19 bola následne spracovaná korelácia, lineárna regresná analýza a ANOVA za obdobie 2013 – 2022.

Všeobecne je možno produktivitu (v) charakterizovať ako pomer medzi hodnotou výstupu (Q) a hodnotou výrobného vstupu alebo vstupov (T), teda:

$$\text{Produktivita } (v) = \frac{\text{výstupy } (Q)}{\text{vstupy } (T)} \quad (1)$$

Kde:

- Výstupy (Q) = pridaná hodnota kúpeľného podniku za jednotlivé roky
- Vstupy (T) = počet zamestnancov skúmaných kúpeľných podnikov

Vývoj predstavuje komparáciu dvoch hodnôt toho istého ukazovateľa v dvoch obdobiach. Čiže ide o porovnanie súčasného stavu (bežného obdobia) so stavom minulým (základné obdobie). Potom:

- ak sa za minulé obdobie zoberie hodnota ukazovateľa vo zvolenom východiskovom (väčšinou najstaršom) období, dostaneme bázičné indexy

$$\text{index bázičný} = \frac{\text{ukazovateľ}_{\text{bežné obdobie}}}{\text{ukazovateľ}_{\text{bázičné obdobie}}} \quad (2)$$

- ak sa za minulé obdobie zoberú hodnoty ukazovateľa v bezprostredne predchádzajúcom období, dostaneme koeficienty rastu, čiže reťazové indexy

$$\text{index reťazový} = \frac{\text{ukazovateľ}_{\text{bežné obdobie}}}{\text{ukazovateľ}_{\text{bezprostredne predchádzajúce obdobie}}} \quad (3)$$

Pre výpočet ukazovateľa produktivity práce použijeme jeho verziu vo forme pridaná hodnota na zamestnanca, t. j. aké množstvo pridanej hodnoty (HDP) zamestnanec kúpeľného podniku vytvorí.

Nastavené boli dve hypotézy:

H_0 : Neexistuje žiadny štatisticky významný vzťah medzi produktivitou práce a zamestnanosťou v kúpeľnom cestovnom ruchu

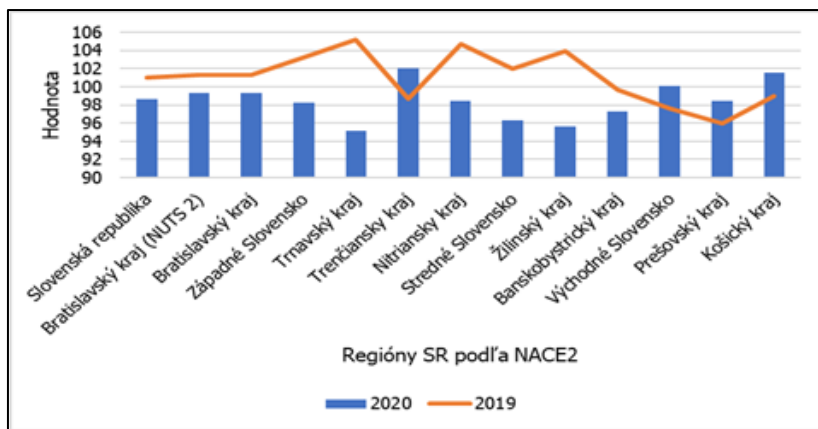
H_1 : Existuje štatisticky významný vzťah medzi produktivitou práce a zamestnanosťou v kúpeľnom cestovnom ruchu

Hypotézy sa budeme snažiť potvrdiť pomocou vykonania ANOVA v MS Excel za obdobie 2013 – 2022 pre vybrané kúpeľné podniky na Slovensku. Rovnako v MS Excel bude vykonaná aj lineárna regresia. Hodnota α bude nastavená na 0,05.

2 Výsledky a diskusia

V Slovenskej republike je reálna hodnota produktivity práce na zamestnanú osobu v priemere 100, čo predstavuje podiel hrubej pridanej hodnoty v stálych cenách vypočítaných reťazením objemov s referenčným rokom 2015 a celkovej zamestnanosti v osobách (Graf 1). Najvyššiu produktivitu práce na zamestnanú osobu má Trenčiansky kraj (102) a Košický kraj (101,5) za rok 2020.

Graf 1 Reálna produktivita práce na zamestnanú osobu v SR za obdobie 2019 – 2020 v stálych cenách (HDP/celkový počet zamestnaných osôb)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistický úrad SR (2023)

Kúpeľný cestovný ruch má na Slovensku podiel na zamestnanosti v regiónoch. V Trenčianskom regióne sa nachádzajú kúpele Trenčianske Teplice, ktoré v súčasnosti zamestnávajú 365 zamestnancov a produkcia práce v roku 2022 bola v hodnote 28 023,95 Eura. Vývoj zamestnanosti vo všetkých kúpeľných podnikoch na Slovensku má klesajúce tempo rastu. V roku 2013 bolo tempo rastu 106 % a v roku 2022 bol o 9 % nižšie (Tab. 1) Príčinou bolo vypuknutie pandémie COVID-19, ktorá spôsobila zníženie zamestnanosti v kúpeľoch v dôsledku štátnych reštrikcií a opatrení.

Tab. 1 Vývoj počtu zamestnancov v kúpeľných podnikoch na Slovensku (2013 – 2022)

Rok	Počet	delta1	delta2	Bázický Index	Ti* rast/pokles	Ti prírastok/úbytok
2013	4104	x	x	1	x	x
2014	4369	-265	x	1,06457	106 %	6 %
2015	4276	93	-358	1,04191	98 %	-2 %
2016	4404	-128	221	1,073099	103 %	3 %
2017	4458	-54	-74	1,086257	101 %	1 %

Rok	Počet	delta1	delta2	Bázický Index	Ti* rast/pokles	Ti prírastok/úbytok
2018	4434	24	-78	1,080409	99 %	-1 %
2019	4334	100	-76	1,056043	98 %	-2 %
2020	4222	112	-12	1,028752	97 %	-3 %

* Ti – Tempo

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

Najvyššiu zamestnanosť medzi skúmanými kúpeľnými podnikmi, mali kúpele Slovenské liečebné kúpele Piešťany a.s (737 zamestnancov v roku 2022). Spôsobené je to aj tým, že tieto kúpele spadajú pod spoločnosť Ensana a.s. a patria medzi najväčšie kúpele na Slovensku. Priemerný počet zamestnancov za obdobie 2013 – 2020 mali Slovenské liečebné kúpele Piešťany a.s. 866,1 zamestnancov. Zníženú zamestnanosť spôsobila najmä pandémia COVID-19, kedy v rokoch 2020 – 2021 boli kúpeľné podniky nútené prepustiť zamestnancov. Najnižší počet zamestnancov v roku 2022 mali Kúpele Horný Smokovec a.s. v počte 32 zamestnancov. Naopak navyšší nárast v počte zamestnancov zaznamenali kúpele Nový Smokovec a.s., kde v roku 2022 stúpol počet zamestnancov o 22,53 % oproti roku 2013 (Tab. 2).

Tab. 2 Počet zamestnancov v skúmaných kúpeľných podnikoch (2013 – 2022)

Roky	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kúpele										
Horezza a.s., Piešťany (Hotel Granit Piešťany)	51	52	53	56	59	60	62		60	62
Kúpele Bojnice a.s.	229	235	233	246	259	270	289	295	262	284
Kúpele Dudince a.s.	236,17	214,22	214,63	222,6	256,43	266,5	280,63	284,62	289,94	293,91
Kúpele Horný Smokovec s.r.o.	30	30	30	32	30	31	30	28	32	32
Kúpele Kováčová s.r.o.	27	30	31	30	30	37	35	38	38	38
KÚPELE LUČIVNÁ a.s.	81	81	92	94	102	110	123	97	34	35
KÚPELE LÚČKY a.s., Lúčky	137	137	142	142	151	164	180	181	160	159
Kúpele Nimnica a.s.	122	129	148	161	161	161	173	168	159	167
KÚPELE NOVÝ SMOKOVEC a.s.	71	75	79,42	81	86,7	89,1	88,33	83,42	71,7	87
KÚPELE SLIAČ a.s.	146,45	140	141	140	140	142	139	133	126	134
KÚPELE ŠTÓS a.s.	70	79	83	84	74	68	66	69	78	77
Kúpele Trenčianske Teplice a.s.	376	391	355	351	351	348	392	320	381	365
KÚPELE VYŠNÉ RUŽBACHY a.s.	97	118	117	117	132	139	136	118	115	127
Prírodné jódové kúpele Čiž a.s.	98	88	87	75	73	81	81	71	71	71
Slovenské liečebné kúpele Piešťany a.s.	984	949	934	919	908	863	856	789	722	737
Slovenské liečebné kúpele Turčianske Teplice a.s.,	195	195	195	218	222	237	322	322	293	223
SLOVOTHERMAE, Kúpele Diamant Dudince š.p.	122,14	120,75	121,84	123,85	241	271	295	291	310	310
Špecializovaný liečebný ústav Marína š.p.	143,3	146,69	147,67	148,16	148,06	144,83	148,07	146,12	145,51	143,08
Celkový súčet	3216,06	3210,66	3204,56	3240,61	3424,19	3482,43	3696,03	3495,16	3348,15	3344,99

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

Produktivita práce zamestnanca bola skúmaná prostredníctvom pridanej hodnoty skúmaných kúpeľných podnikov. Najvyššia produktivita práce zamestnanca bola v Horezza a.s. Piešťany a.s. (Hotel Granit Piešťany) v roku 2022 s hodnotou 97 701,23 Euro.

Tab. 3 Produktivita práce v skúmaných kúpeľných podnikoch (2018 – 2022; vyjadrené v Euro)

Kúpele	2018	2019	2020	2021	2022
Horezza a.s., Piešťany (Hotel Granit Piešťany)	38770,82	46742,32	49274,43	87268,97	97701,23
Kúpele Bojnice a.s.	31212,43	32424,58	18374,73	22446,81	28072,42
Kúpele Dudince a.s.	26093,7	28807,76	18837,46	19913,17	25296,77
Kúpele Horný Smokovec s.r.o.	15535,35	14221,37	15237,18	17135,16	20510,13
Kúpele Kováčová s.r.o.	17490,81	19446,83	10054,18	11122,18	14926,58
KÚPELE LUČIVNÁ a.s.	21002,19	18405,46	18495,05	10415,53	19823,37
KÚPELE LÚČKY a.s., Lúčky	25542,59	29849,91	19587,7	25223,93	34307,44
Kúpele Nimnica a.s.	24213,09	28027,68	20180,26	20726,5	24257,35
KÚPELE NOVÝ SMOKOVEC a.s.	18109,56	19994,12	16642,99	21296,72	24063,29
KÚPELE SLIAČ a.s.	11472,05	12626,81	5729,511	8740,786	9174,015
KÚPELE ŠTÓS a.s.	14721,34	18062,41	14738,01	15100,19	18972,91
Kúpele Trenčianske Teplice a.s.	19708,43	18636,19	14149,92	14363,4	21969,28
KÚPELE VYŠNÉ RUŽBACHY a.s.	15888,74	19486,51	13038,23	12692,04	12950,28
Prírodné jódové kúpele Číž a.s.	14235,91	17560,48	11834,46	14892,51	23822,51
Slovenské liečebné kúpele Piešťany a.s.	27506,17	27836,81	13627,07	18446,04	28023,95
Slovenské liečebné kúpele Turčianske Teplice a.s.	26801,71	24935,71	15751,75	17117,7	22570,11
SLOVOTHERMAE, Kúpele Diamant Dudince š.p.	7307,321	7568,98	4306,316	5511,768	7854,355
Špecializovaný liečebný ústav Marína š.p.	21247,32	22251,91	17530,22	16484,5	16564,14
Celkový súčet	376859,6	406885,8	297389,5	358897,9	450860,1

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

V roku 2022 (Tab. 3) mali najnižšiu produktivitu práce Slovthermae, Kúpele Diamant Dudince štátny podnik v hodnote 7 854,35 Euro. V rokoch 2020 – 2021 zaznamenali všetky skúmané kúpeľné podniky zníženiu produktivity práce následkom pandémie COVID-19. Medzi kúpeľné podniky s najvyššou produktivitou práce v roku 2022 patria Horezza a.s. Piešťany (97 701,23 Euro), Kúpele Lúčky a.s. (34 307,44 Euro) a Slovenské liečebné kúpele Piešťany a.s. (28 023,95 Euro).

2.1 Štatistický vzťah medzi produktivitou zamestnancov a celkovou zamestnanosťou v kúpeľnom cestovnom ruchu na Slovensku

ANOVA testuje hypotézu, že neexistujú žiadne významné rozdiely medzi priermi skupín „Zamestnanosť“ a „Produktivita práce“.

Tab. 4 Skúmanie štatistického vzťahu ANOVA

SUMMARY						
Skupiny	Count	Sum	Priemer	Variácia		
Zamestnanci	179	32753,39	182,9798	37153,3698		
Produktivita práce	179	7966010,113	44502,85	4,6754E+10		
ANOVA						
Variabilné	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Medzi skupinami	1,76E+11	1	1,76E+11	7,520265	0,006409	3,867712
Mimo skupiny	8,32E+12	356	2,34E+10			
Celkom	8,5E+12	357				

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

Analýza medzi skupinami naznačuje štatisticky významný rozdiel medzi skupinami, čo naznačuje nízka p-hodnota (0,0064) v porovnaní s hladinou významnosti (nastavenou na 0,05).

F-pomer (7,52) je väčší ako kritická F-hodnota (3,87), čo podporuje zamietnutie nulovej hypotézy. Na záver, na základe výsledkov ANOVA existujú dôkazy, ktoré naznačujú, že existujú významné rozdiely v prostriedkoch medzi skupinami „Zamestnanec“ a „Produkcia práce“. Na preskúmanie špecifickej povahy týchto rozdielov sa vykonali ďalšie post-hoc testy a dodatočné analýzy.

Bola vykonaná Pearsonova korelácia, aby sa zistilo, či existuje korelácia medzi premennými Zamestnanci a Produktivita práce. Medzi premennými Zamestnanci a Produktivita práce bola zanedbateľná negatívna korelácia s $r = -0,09$. V tejto vzorke teda existovala zanedbateľná negatívna súvislosť medzi Zamestnanci a Produktivitou práce. Výsledok Pearsonovej korelácie ukázal, že medzi Zamestnancami a Produktivitou práce neexistuje významná korelácia, $r(177) = -0,09$, $p = ,208$.

Štatistický vzťah produkcie práce zamestnancov v kúpeľnom cestovnom ruchu a celková zamestnanosť kúpeľného cestovného ruchu nebola vo výskume preukázaná. Avšak pokiaľ kúpeľné podniky chcú mať vysokú pridanú hodnotu a zlepšiť produkciu zamestnancov vo výkonoch v podnikoch, je potrebné ich vzdelávanie a odmeňovanie. Dokázané bolo, že kúpeľné podniky, ktoré zamestnávajú vysoký počet zamestnancov, nemajú aj vysokú pridanú hodnotu a následne produkciu práce. Produkcia práce bola počítaná ako pridaná hodnota kúpeľného podniky/počet zamestnancov. Kúpeľné podniky s nižším počtom zamestnancov preukázali vyššiu pridanú hodnotu a následne

aj vyššiu produktivitu práce, napr. Horezza a.s. Piešťany – Hotel Granit Piešťany. Bariérou pri výskume bol nedostatočný počet údajov pre všetky kúpeľné podniky na Slovensku. Nie všetky kúpeľné podniky mali zverejnené informácie týkajúce sa počtu zamestnancov za jednotlivé roky a pridanú hodnotu.

Záver

Zistenia tohto výskumu sú nielen akademicky významné, ale majú aj praktické dôsledky pre zainteresované strany v kúpeľnom priemysle, vrátane manažérov kúpeľov, tvorcov politik a rád pre cestovný ruch. Pochopenie dynamiky produktivity zamestnancov a jej korelácie so zamestnanosťou je kľúčové pre formulovanie stratégií, ktoré podporujú udržateľný rast a konkurencieschopnosť slovenského kúpeľníctva.

Pri objasňovaní vzťahu medzi produktivitou zamestnancov a zamestnanosťou v kúpeľníctve Slovenskej republiky sa tento výskum snaží prispieť cennými poznatkami do širšieho diskurzu o kúpeľnom cestovnom ruchu a dynamike pracovnej sily. Odporúčame, aby v budúcnosti boli vykonávané ďalšie výskumy orientujúce sa na skúmanie zamestnanosti v kúpeľných podnikoch a ich vzťahu k výkonnosti jednotlivých kúpeľných podnikov.

Zoznam bibliografických odkazov

- ASSAF, A. G., & AGBOLA, F. W. (2011). Modelling the Performance of Australian Hotels: A DEA Double Bootstrap Approach. *Tourism Economics*, 17(1), 73-89. <https://doi.org/10.5367/te.2011.0027>
- BOJNEC, Š. (2004). Labor market flows, labor productivity, and wages in Slovenia. *Eastern European Economics*, 42(3), 23-43. <https://doi.org/10.1080/00128775.2004.11041076>
- BRIDA, J.G., W.A. RISSO, E.J.S. CARRERA (2010) Real Wages as Determinant of Labour Productivity in the Mexican Tourism Sector. *European Journal of Tourism Research* 3(1), pp. 67-76
- CARVALHO, M., & MARTINS, S. (2023). Competitiveness of the Medical Tourism Supply in Portugal Check for updates. *Advances in Tourism, Technology and Systems: Selected Papers from ICOTTS 2022, Volume 1*, 345, 1.
- GRECU, A., GRUIA, K.A., TERIŞ, B., DUCMAN, A., RADOI, I.V., & BUCHAREST, R.P. (2020). STRUCTURAL ANALYSIS OF TOURISM EMPLOYEES IN THE ROMANIAN SPA RESORTS. *International Scientific Conference GEOBALCANICA*. Skopije. 653-659 s. <http://dx.doi.org/10.18509/GBP.2020.72>
- CHATZIMICHAEL, K., & LIASIDOU, S. (2019). A parametric decomposition of hotel-sector productivity growth. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 206-215.
- LIU, A., & WU, D. C. (2019). Tourism productivity and economic growth. *Annals of Tourism Research*, 76, 253-265.

STAUVERMANN, P. J., & KUMAR, R. R. (2017). Productivity growth and income in the tourism sector: Role of tourism demand and human capital investment. *Tourism Management*, 61, 426-433.

ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Regionálna produktivita práce v stálych cenách. Dostupné
https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_sk_win2/nu3802rr/v_nu3802rr_00_00_00_sk dňa 1.12.2023.

Immigration and Shortage of Labour Force Challenges and Opportunities in the Slovak Labour Market¹

Zsolt Horbulák²

Abstract

The Slovak Republic has long struggled with high unemployment. For twenty-five years, the unemployment rate was the highest in the region and this situation persisted even when economic growth was very high. Since the first decade of the third millennium, the situation has started to change and the number of foreign workforce has increased rapidly. As in neighbouring states, labour shortages have emerged in Slovakia too. Primarily these are people from neighbouring countries and are mainly employed in the manufacture of machinery and transport equipment. The aim of this study is to analyse the origin of foreign labours and their area of application.

Key words

Slovakia, Unemployment, Labour Shortage, Foreign Workforce.

JEL Classification: J21

Introduction

Free movement of persons is one among the four fundamental achievements of the European Union. It was established by the Treaty of Maastricht in 1992. There are currently 26 full Schengen members: 22 EU Member States plus Norway, Iceland, Switzerland and Liechtenstein (which have associate status). The law is based on the Schengen agreements which was signed on 19 June 1990 and entered into force on 26 March 1995. The free movement of citizens of European Union's member state is not only a fundamental human right, but also significant contribution to economic growth, equalization and reduction of regional differences and to social development (www.europarl.europa.eu)

The reasons for migration in Western Europe until the 1950s were primarily political. The founding members wanted to rebuild the European economy after the Second World War and also to reduce mutual mistrust between the former belligerent nations. The rebuilding process required more workforces over time. From the mid 1950's until 1973 the northern industrialized countries hired labour force from southern Europe. Later European countries were ready to accept foreign workforce out from the EEC, northern Africa, Turkey and Yugoslavia (Stalker, 1994), citizens from former colonies and other non communist European states. From the late 1980 the background

¹ This output was prepared as part of the research project „VEGA 1/0226/23 – Socio-economic challenges and opportunities related to aging policy to ensure sustainable economic growth and innovation”.

² Dipl. Ing., Mgr. Zsolt Horbulák, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Economics and Finance, Department of Economics, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: zsolt.horbulak@euba.sk.

of the immigrants began to change. More and more immigrants have arrived who have left their home countries because of their circumstances, they wanted a better standard of living or they were subject of political and religious persecution. The next wave of immigrations was related to fall of iron curtain. Great number of citizens from the former communist states migrated to newly united European Union (Stalker, 2002). Finally lot of labour force appeared in western European countries after the accession of the central European countries to European Union. These people were also citizens of former communist state, but their social status was different: they were mainly young people with skills who primarily looked for challenge.

1 Theoretical background

The European Union is a community of states, peoples and cultures, created to bring European countries closer together. In the EU any citizen of a member state can live and work in any other member state without any restrictions. The European Union also welcomes people from third countries, who can enter the EU with certain restrictions. The most common reason for people coming from outside the Union is to work.

The collapse of socialism brought another wave of immigration to the European Union. „Central and Eastern European countries emerged as important new source regions of migrants for Western and Southern Europe and some became transit and immigration countries in their own right. Europe's southern and western peripheries firmly established themselves as destination countries.“ (de Haas, 2018, 9). This process was not continuous. In 2004 ten, in 2007 another two Eastern European countries became members of the European Union. However, workers from the Czech Republic, Hungary, Poland, the Slovak Republic and Slovenia received full labour rights in Luxembourg and the Netherlands in 2007, in France in 2008, in Denmark in 2009 and in Austria and Germany in 2011 (de Haas et al., 2018).

Today, immigration to the European Union is growing in importance. For many countries, immigrants are not just a source of one factor of production, but much more. It remains the case that developed Western European countries need cheap labour. They continue to be happy to employ foreign labour in sectors where general knowledge is not required, often no knowledge of the local language is necessary and the wage level is low. Seasonal and agricultural jobs, for example, are similar (Siudek and Zawojcka, 2016). Furthermore, migrants are welcome in social services. In these sectors, knowledge of the home language is already necessary. While the previous positions are usually filled by candidates whose main objective in coming to a foreign country is to earn a higher income than in their home country, in this case it is also a question of acquiring knowledge (Ferrera 2016). Another reason for the arrival of immigrants is their special knowledge respectively when is the lack of employees with such knowledge. In this case the immigrants are highly skilled people. Their wage levels, working conditions, etc. are no different from those received by native workers (Mahroum, 2001): Young people should also be mentioned. They can belong to all the groups listed above. Apart from the factors mentioned, their aim is to have fun or get to know the world. As a rule, such employees come to a predetermined area (Tassinopoulos et al., 1998).

Another positive impact of immigration is for demographic reasons. Population ageing is a social problem that characterises almost every Western European society. In this case, the benefit to the country is not only the new workforce, but helping to sustain the pension system. Immigrants are generally of working age and are therefore net contributors to social funds. Given their age, their presence in the country also has a positive impact on natality (Olejárová and Čajka, 2016).

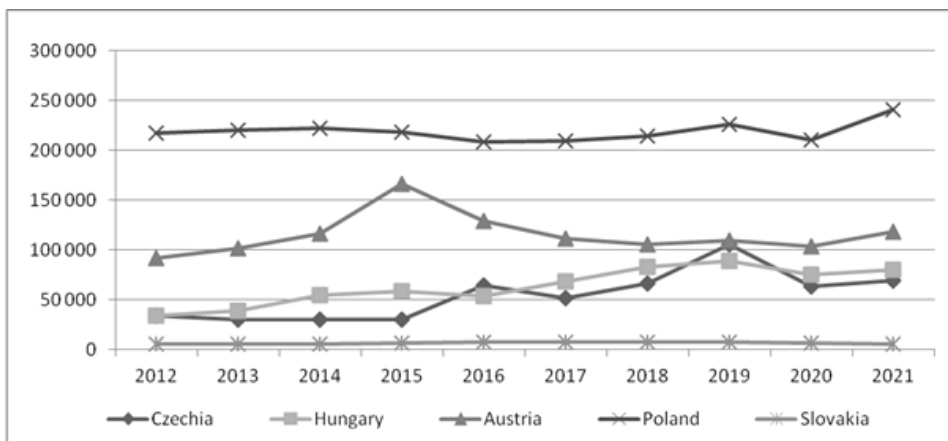
Finally, it should be mentioned that nowadays advanced societies are changing. Multiculturalism also enriches not only the corporate culture and not only increases the efficiency of business operations, but also the whole society.

Below, we show the proportion of foreigners in the Visegrad group of countries, and add the highest and lowest proportions of foreigners in each EU Member State. It can be seen that in 2021, the largest number of persons of foreign origin lived in Luxembourg. Looking at the V4 countries, the number of foreigners living there is already higher than the EU average in three countries and the country with the lowest rate is Slovakia. Migrants per 1000 inhabitants in 2021 (<https://ec.europa.eu/eurostat>):

- European Union – 5
- Luxemburg – 39,6 – maximum
- Hungary – 8,3
- Czechia – 6,6
- Poland – 6,4
- Slovakia – 1,1 – minimum

The following Graph 1 shows how the proportion of foreigners living in the Visegrad countries and Austria has changed in absolute terms over the past decade.

Graph 1 Immigration by age, sex and group of citizenship



Source: by the author according to data by Eurostat (2023)

It is visible that most of immigrants live in Poland. It is the largest country in the region, with as many inhabitants as the other four countries together. In second place is Austria, the far richest state in the region, which has received the most immigrants in terms of population. The figures for Hungary and the Czech Republic are similar, with both countries showing a rising trend. Slovakia has the lowest number of people of foreign origin. As one of the most developed countries in the EU, Austria obviously needs a lot of labour force. It is also one of the most open countries in the EU with a liberal migrant policy.

2 Results and discussion

Contours of the Slovak economy

In Slovakia the development of the market economy started later than in other countries in the region. There were several reasons for this. During the 1990s' the internal policy of the country was full of problems and scandals, the process of integration into European Union got stuck too. The period of political and economic transformation began from 1998. In the early 2000s Slovakia's economy had the worst macroeconomic indicators among the V4 countries. Real convergence has stalled (Marcinčín, 2002). Slovakia's economic situation began to change from the late 2000's. The new government realized several structural reforms. The liberal coalition stabilized the public finances, implemented tax reform, labour market reform, pension reform, public finance management reform and also made significant reforms in the field of health, justice and education (Zachar, 2005, 18). The coalition consisted of liberal and right wing parties had a friendly attitude towards foreign investors and successfully joined with the European Union and NATO. Thanks to these reforms, Slovakia's economy started to grow rapidly, at around 10 % between 2000 and 2008 (www.statistics.sk). The close up to the group of other Central European countries as well as affiliation to the European Union has been a fundamental success.

Despite of these reforms, the unemployment remained high, some years exceeded twice the unemployment rate of neighbouring states. The economic successes became visible after two decades from 1990. The improving situation was stopped by the global financial crisis in 2008. The collapse of the subprime bond market hit the whole western world and semiperipheral countries too. The level of unemployment rose again, however its rate was significantly lower. The situations started to improve after five years.

After ten years of the accession the economic results became visible, the process of convergence to EU has deepened. This process of course is not continuous however its tempo slowed down in the second half of the 2010s (Habrman, 2018).

The employment, respectively the unemployment situation has begun to change from the late 2010'. During the 2010 the economic situation was improved in whole central European region. The economic output grew in every country, and the unemployment rate in Slovakia became lower than the EU. A new phenomenon appeared – the labour force shortage. What caused this fact?

The good performance of the Slovak economy can be traced back to several factors and the most notable of these is the production of passenger cars. By the early 2000s, car manufacturing had become the leading economic sector in Slovakia. It is the sector that laid the foundation for the country's rapid economic recovery from the 1990' and

helped to catch up with the other Visegrad countries. „The Slovak economic development is intertwined with the development of the automotive industry“ (PWC 2013). Four big international car manufacturers have production capacities in Slovakia. Three of them are also belong among the country's largest companies. In addition to employment, these companies are also the employees in the country. The growth of employment is also boosted by a wide network of car manufacture suppliers.

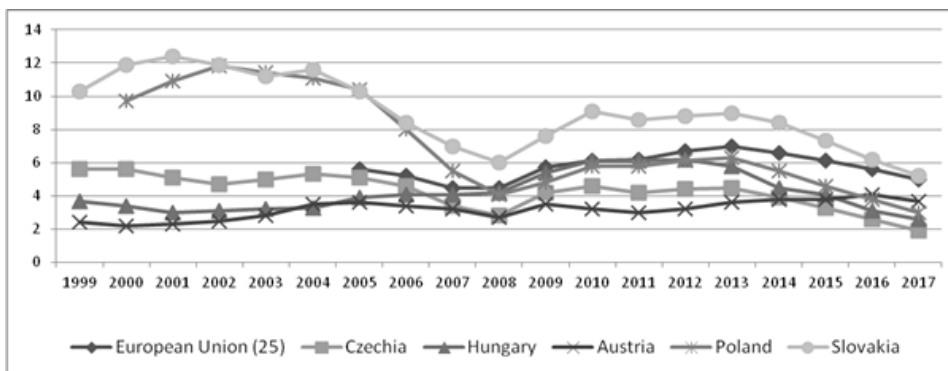
The automotive and engineering sector accounts for 12.48 % of total employment in Slovakia, making it one of the largest sectors. In national terms, the share of people in the total number of persons employed in the sector is approximately 71 %. Regionally, the sector has the highest share of total employment in the Trenčín Region, at 18.7 % of the total number of employees in this region. Despite the high absolute number of employees in the automotive and mechanical engineering sector in the Bratislava Region, the sector has the lowest relative share of regional employment in this region, at only 9 % (www.sustavapovolani.sk).

This one-sided economic structure has its downsides. Passenger car manufacturing is a cyclical sector and several Central European countries also have large production capacities. The negative effects can manifest themselves in case of a global crisis.

Labour market in Slovakia

Slovakia's labour market had been characterised by high unemployment rate for long. The unemployment rate was far above of the neighbouring states.

Graph 2 Long term unemployment rate in Visegrad countries, Austria and European Union [%]



Source: by the author according to data by Eurostat (2023)

An analysts (Nagy, 2016) explain the reasons of the persistently high unemployment rate in Slovakia by the negative structure of the industry – the high exposition of the weapon production which after the fall of the iron curtain collapsed; with the disintegration of Czechoslovakia; by the heritage of conflicting internal policy during 1990' and by the incompetence the create a competitive of o technical and administrative background. The other analyst (Pongrácz, 2018) behind the

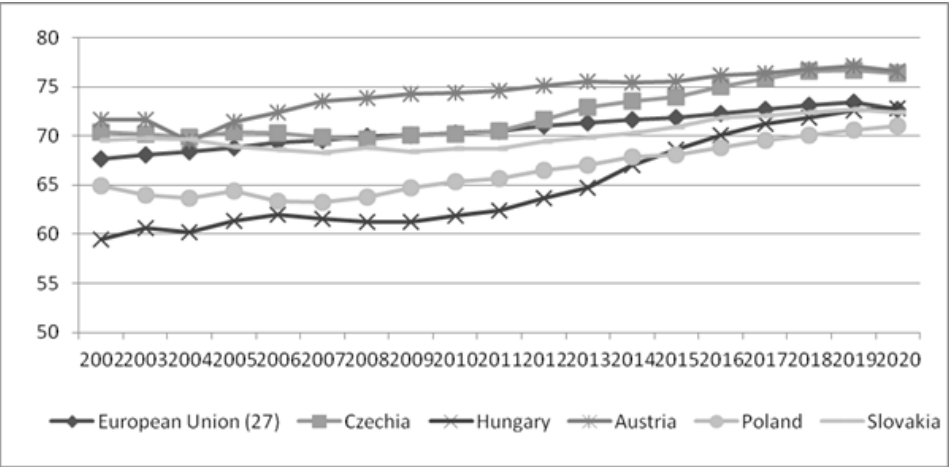
underdevelopment sees the following factors: large regional disparities in unemployment; high youth unemployment; high rates of long-term unemployment; the high number of low-skilled workers; lack of opportunities to employ skilled labour force; high unemployment among the Roma minority. The study of another analyst (Kureková, 2010) highlights that in Slovakia are significant regional disparities; high unemployment persisted during the times of economic expansion; joblessness affected mostly low-skilled and young people; the share of public employment rose significantly during crises; the share of other forms of employment was very low; there were lots of bureaucratic obstacles to hire new workers; the labour mobility was low; there were a lack of analyses how to make effective the process of job creation; and finally the labour system was unable to attract marginalised groups into the labour market.

Perhaps the biggest problems in the field of employment are the regional disparities. This problem belongs among the most visible for everyone and has significant impact on regional economies. The negative effect of the long-lasting unemployment on living standard, social life or mental health of the unemployed person is well-known. Regional disparities in Slovakia have been studied widely (Workie and Štefánik 2014; Michálek and Podolák 2014; Švecová and Rajčáková 2014).

After joining the EU, the Slovak labour market also changed, lots of Slovaks moved to European Union (Košta and Šujanová, 2002; Rievajová and Přívara, 2013). As the issue has many components, the number of people working abroad cannot be accurately determined. The statistics do not capture all forms of work abroad, which can be from one-day cross-border commuting to long-term stays abroad, when the citizen only leaves the citizenship of the home country. Based on long-term trends, Slovak citizens most prefer the Czech Republic, the United Kingdom, the Federal Republic of Germany and Austria. In 2001, approximately 80,000 Slovaks worked in these four countries and approximately 20,000 more in the others. The numbers grew gradually, reaching 150,000 in 2006, 200,000 the following year and the figure of 250,000 was surpassed in 2012 (Baláž and Karasová, 2016).

The situation on the Slovak labour market began to change rapidly during the 2010s. A new phenomenon emerged – labour shortage. This situation characterises not only Slovakia, but also other countries in the region (Poór et al., 2020). Thanks to these developments, all labour market indicators have started to improve. The activity rate in Slovakia has also reached the EU average and is ahead of two of its neighbours.

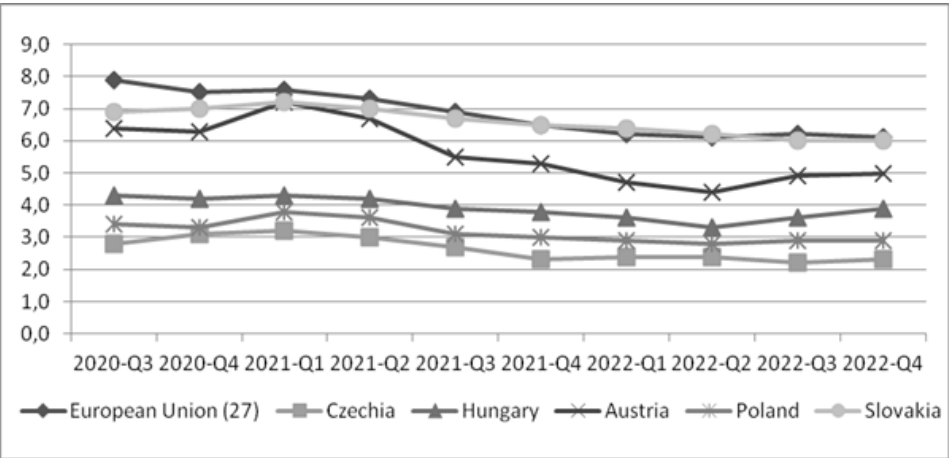
Graph 3 Activity rate in Visegrad countries, Austria and European Union [%]



Source: by the author according to data by Eurostat (2023)

Graph 3 shows that this indicator is steadily improving. This also means that Slovakia's labour market is becoming more efficient. By the end of the second decade of the third millennium, Slovakia's domestic labour resources had been exhausted.

Graph 4 Unemployment rate in Visegrad countries, Austria and European Union currently [%]



Source: by the author according to data by Eurostat (2023)

Currently, the level of unemployment in Slovakia is fundamentally different. As in other Visegrad 4 countries unemployment is negligible. The best situation is in Czechia, where this index is well below the EU level and even significantly better than in Austria. Hungary's labour market is in a similar condition. In Poland and Slovakia the situation is only slightly worse. In these countries unemployment is higher than in Austria, but still

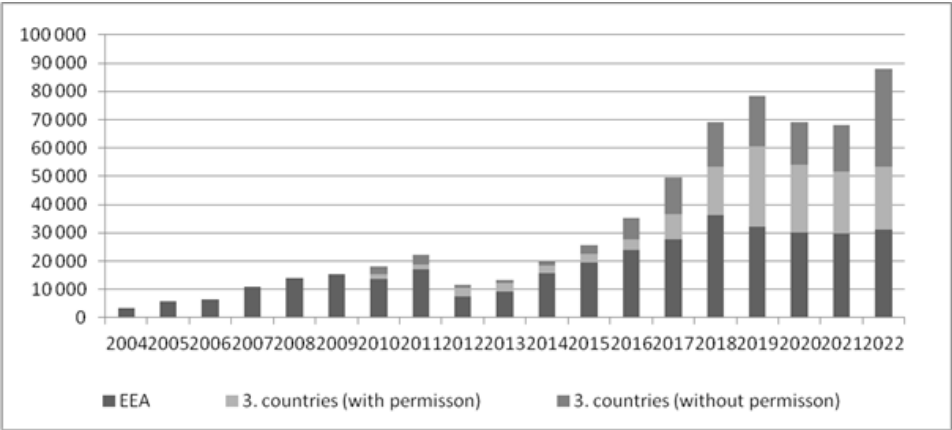
below the EU level. Interestingly, the labour market of the V4 countries has successfully weathered both the crisis triggered with the pandemic COVID-19 and the inflation shock. As Graph 4 shows unemployment not only did not increase but even has fell further.

Foreign labour force in Slovakia

Slovakia has always had a large source of skilled labour force. A capital-poor country that relies heavily on foreign investment could offer mainly workforce. The reality is slowly changing. In Slovakia the labour shortages started to emerge in late 2010´s. According to Jaroslava Rezlerová from recruitment company ManpowerGroup, the primary reasons for the labour shortage are demographic: fewer young people entering the labour market. Fewer employees increase bigger pressure on wages and also on training and employee development. New people need to be outsourced, recruitment needs to be done in abroad. Anna Ričányová (Grafton Slovakia) stated that the creation of 100,000 new jobs is possible if the government supports the recreation of defunct craft fields of study, secondary vocational schools and apprenticeships as well as dual education. According to Luboš Sirota, head of the McRoy Group, the most acute problem with labour shortages is in the automotive and engineering industries, as well as in IT and telecommunications (www.istp.sk, 2017).

As Table 4 shows, the foreign labour force in the Slovak labour market grew gradually. Based on the available data, until 2009, people came only from the countries of the European Economic Area, so often people who came as managers and specialists of foreign companies. The time came that the foreign company no longer had sufficient manpower. This was the case of Audi Győr Hungary, who sent their workers to Volkswagen in Bratislava during the years 2016 – 2018 (<https://index.sme.sk/>, 2016). The age of labour shortage in Slovakia has begun. The process started gradually and accelerated during 2016 – 2017. Its progress is shown in the Graph 5 below.

Graph 5 Foreign labour force in Slovakia [person]



Source: by the author according to data by Eurostat (2023)

It can be seen – Graph 5 – that the growth that started in 2016 – 2017 was largely due to an increase in the share of employees from third countries. They are mainly employed in industry.

The following tables show how the number of foreign workers has evolved over the last ten years by country. First, we will examine some countries from the European Union and other countries of the European Economic Area, respectively. The selection includes those countries whose citizens are in the Slovak labour market in the largest numbers. As Table 1 shows, the numbers are varying whether it is a particular country or a particular year. The other countries are not shown in the table because very few people have come to Slovakia.

The general trend is that the numbers are rising. Another interesting fact is that the order of countries does not change over time. The countries from which a relatively large number of people arrived in 2012 also had more people arriving in 2022 than from other countries. It can be seen that most foreigners have come from neighbouring states. There were also large numbers of guest workers from Romania and Bulgaria. Average wages in these two countries are significantly lower than in Slovakia, and Slovakia is several hundred kilometres closer to Romania and Bulgaria than the Western European countries. To these two countries later joined Croatia. It is interesting to note that the number of arrivals from Western European countries has been relatively stable. It is also interesting to note that Italy is the country with the highest number of foreign workers from developed countries.

Table 1 Employment of third-country nationals with a work permit in the Slovak Republic by nationality 2012 – 2022

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Bulgaria	352	466	638	837	1111	1527	2381	2300	2390	2498	2515
Czechia	1314	1354	2524	3195	4134	4635	6062	5979	5917	6006	6514
France	127	146	241	275	336	391	594	608	459	453	497
Greece	39	35	67	90	147	174	361	402	395	391	363
Croatia	0	188	377	593	962	1284	2053	1317	1255	1276	1293
Hungary	1022	1230	2070	2773	3696	4786	5933	4402	4878	5105	5574
Germany	184	202	477	474	624	688	829	601	617	634	746
Poland	982	1429	3023	3048	3204	2667	2539	2539	24442	5105	5574
Austria	99	118	225	241	295	326	453	384	431	427	454
Rumania	2533	3140	4729	6261	7394	8692	11072	8664	7392	7016	7025
United Kingdom*	134	132	243	278	311	381	599	678	633	0	0
Italy	194	270	450	519	753	943	1417	1264	1244	1271	1320

* the country was classified as a third country from 2021

Source: by the author according to data by upsvr.gov.sk (2023)

Nowadays, as many countries in the European Union, Slovakia is also struggling with labour shortages. It means that Slovakia has to look for foreign labour in third

countries, out from the EU – Table 2. Slovakia's first step was to address Slovaks living across the borders. Among the first to arrive in Slovakia, were workers from Serbia. Ukraine is currently in first place. The reason for this is geographical proximity and similarity of language.

Table 2 Employment of selected nationals of non European Economic Area countries with information on the territory of the Slovak Republic by nationality 2012 – 2022

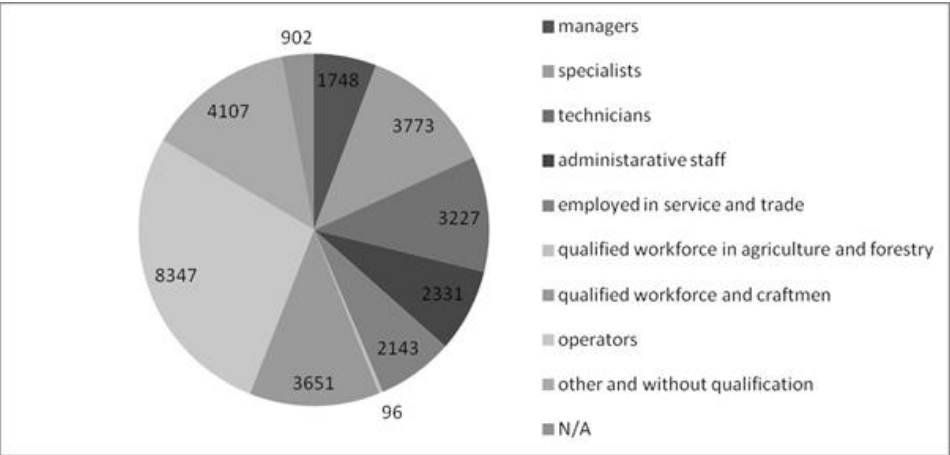
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
India	144	140	100	110	106	112	268	297	316	302	852
Korean Republic	586	567	401	436	394	380	136	346	288	263	276
Macedonia	97	110	86	85	102	179	369	537	397	341	555
Russia	165	197	166	181	167	163	348	207	250	221	262
Serbia	115	109	213	340	490	3267	4415	5837	4435	3749	3826
Thailand	155	164	125	160	197	230	268	304	298	284	341
Ukraine	615	661	634	921	1388	2879	8473	16998	14361	13556	11045
Vietnam	287	179	76	50	71	627	841	1128	940	533	460
Bosnia and Herzegovina	39	19	11	17	25	140	508	618	514	485	583
Georgia	15	7	6	8	8	9	268	622	497	507	1092
Kyrgyzstan	3	2	1	1	0	43	36	78	141	327	610
Other	1089	1005	729	724	737	908	728	1606	1732	1616	2206
Total	3310	3160	2548	3033	3685	8937	1706 4	28578	24169	22184	22108

Source: by the author according to data by upsvr.gov.sk (2023)

The next area of our analysis is examination on the jobs performed by employees coming from the European Economic Area.

Despite the fact that the group of countries in the European Economic Area includes developed countries, most people coming to Slovakia to do technically demanding, but still manual work – they perform the role of an operator and assembler of machinery and equipment. Only 7 % has found job in services and almost nobody – 0,32 – in agriculture. This fact is related to the fact that workers in Slovakia come primarily from neighbouring countries, i. e. Romania, Bulgaria or Croatia, from countries where the average wage is clearly lower than in the home country, but the cost of living in Slovakia is still lower than in Western European countries. It is interesting that Slovakia still needs unskilled labour and the source of such labour is abroad. Their share is 13.5 %. Other skilled workers coming from abroad make up 12 %. Another important group is made up of various specialists – their share is also above 12 %, and also technicians – 10 %. Less than 8 % percent of foreigners perform an administrative role. Finally, mention should be made of managerial staff. There are 1,748 of them in Slovakia, which is 7.5 % of the employed people coming from developed Western European countries.

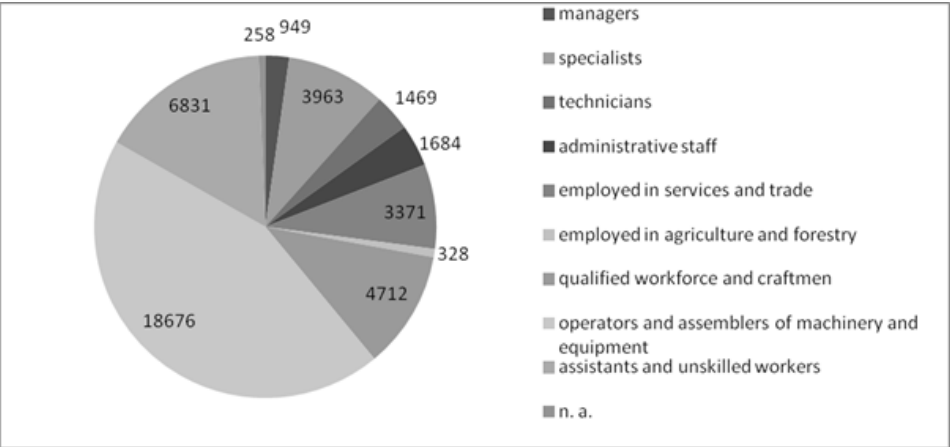
Graph 6 Activity of foreign workers coming from non EEA, 1Q 2023



Source: by the author according to data by upsvr.gov.sk (2023)

The next part of the study is devoted to the analysis of the activities of people coming to Slovakia from third countries. People from third countries mostly work as operators and assemblers of machinery and equipment. This occupation shows that these workers are primarily employed in the engineering industry. It is interesting to note that the second most common occupation is that of ancillary and unskilled workers. Skilled workers follow only after them in the list of the most common positions. Approximately 8 % of the workforce found employment in the third sector. In the director's position, 2.25 % of people come from non-EEA countries. The relatively large number – almost a thousand people – is because great Asian companies such as Samsung or Kia are established in Slovakia.

Graph 7 Activity of foreign workers coming from non EEA, 1Q 2023



Source: by the author according to data by upsvr.gov.sk (2023)

Conclusion

Labour market issues are one of the fundamental issue in every economy. In Central and Eastern Europe, the problem became important after 1989, when unemployment suddenly appeared. As a negative side of the market economy, it significantly affects not only the performance of the economy but the whole society. Unemployment generally threatens the most vulnerable groups in society, such as teenagers, people close to retirement, people living in rural areas and individuals suffering from chronic illness. High unemployment has been typical of Slovakia for almost two and a half decades. As a negative side of the market economy, it significantly affects not only the performance of the economy but the whole society. Unemployment generally threatens the most vulnerable groups in society, such as teenagers, people close to retirement, people living in rural areas and individuals suffering from chronic illness. High unemployment has been typical of Slovakia for almost two and a half decades.

Situation began to change abruptly in the 2010s. People come to Slovakia mainly from neighbouring countries, resp. from nearby countries of South-Eastern Europe. Labour shortages characterise the entire labour market, but foreign labour is finding employment in the manufacture of machinery and equipment. This fact shows that Slovakia's economy is still based on the second sector, Slovakia is still the workshop of Europe.

References

- Autóiparral a növekedés sztrádáján. Autóipari trendek a szlovák-magyar tengelyen (2013). PWC, Magyarország
https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/autoiparral_a_novekedes_szt_radajan_hu.pdf (letöltve: 2018. 11. 27.)
- BALÁŽ, Vladimír – KARASOVÁ, Katarína (2016): Kto, odkiaľ a kam: Slováci v Európe, Európa na Slovensku. In Miroslava Hlinčíková – Grigorij Mesežnikov (ed.): Otvorená krajina alebo nedobytná pevnosť? Slovensko, migranti a utečenci. Inštitút pre verejné otázky, Heinrich-Böll-Stiftung, Bratislava, ISBN: 978-80-89345-60-1, Praha, 978-80-906270-4-8
- DE HAAS, Hein (2018): European Migrations. Dynamics, Drivers, and the Role of Policies. European Comission, European Union, ISBN 978-92-79-77713-4, file:///C:/Users/Uzivatel/Downloads/kjna29060enn.pdf
- DE HAAS, Hein – VEZZOLI, Simona – VILLARES-VARELA, Maria (2018): Opening the floodgates? European migration under restrictive and liberal border regimes. DEMIG/IMIn working paper. Amsterdam: International Migration Institute Network.
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/147/free-movement-of-persons>
<https://ec.europa.eu/eurostat>
- FERRERA, Maurizio (2016): The Contentious Politics of Hospitality: Intra-EU Mobility and Social Rights, European Law Journal, vol. 22, no. 6, pp. 791-805.

- HABRMAN Michal (2018): Dobiehamo alebo nedobiehamo ten Západ? Inštitút finančnej politiky. Komentár /02. https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/3484/19/2018_02_Konvergencia_Slovenska.pdf
- <https://index.sme.sk/c/20367167/volkswagen-nevie-najst-ludi-pomozu-mu-pracovnici-z-audi.html>
- <https://www.istp.sk/clanok/12123/-udia-podla-personalistov-chybaju-vsade-ich-nedostatok-musi-riesit-vlada>
- KOŠTA, Ján – ŠUJANOVÁ, Milota (2002) Vývoj trhu práce v súvislosti so vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie. In Ekonomický časopis, 2002, roč. 50, č. 5, s. 854-875, ISSN 0013-3035
- KUREKOVÁ, Lucia (2010): Ľudský Kapitál: Zamestnanosť a pracovná sila. Stredoeurópska univerzita Budapešť, CELSI, Bratislava.
- MAHROUM, Sami (2001): Europe and the immigration of highly skilled labour. International Migration, vol. 39, no. 5, pp. 27-43.
- MARCINČÍN Anton (ed.) (2002): Hospodárska politika na Slovensku 2000 – 2001. Slovenská spoločnosť pre zahraničnú politiku, <http://reformazdravotnictva.sk/pril/hospol.pdf>, s. 17-38, ISBN 80-968155-8-X
- MENBERE WORKIE, Tiruneh – ŠTEFÁNIK, Miroslav (2014): Trh práce na Slovensku: Analýzy a prognózy. Ekonomický ústav SAV, Bratislava.
- MICHÁLEK, Anton – PODOLÁK, Peter (2014): Regionálne a priestorové disparity na Slovensku, ich vývoj v ostatnom desaťročí, sústavný stav a konzekvencie. Bratislava, Geografický ústav SAV.
- NAGY László (2016): Munkanélküliség versus foglalkoztatottság. Polgári Szemle, 12. évf., 4-6. sz.
- OLEJÁROVÁ, Barbora – ČAJKA, Peter (2016): Vplyv imigrácie z tretích krajín na sociálno-ekonomickú stabilitu členských štátov Európskej únie. In Geografické informácie. 2016, roč. 20, č. 2, s. 274-286, ISSN 1337-9453
- PONGRÁCZ Éva (2018): A szlovák munkaerőpiac aktuális helyzete és a szociális gazdaság. Munkaügyi szemle, 61. évf., 2. sz., 38-43 o.
- POÓR, J., ENGLE, A. D., KOVÁCS, Á., ALBRYCHIEWICZ-SLOCINSKA, A., CAHA, Z., KUMPIKAITE-VALIUNIENE, V., & HORBULÁK, Z. (2020). Initial findings for labour markets in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. Central European Journal of Labour Law and Personnel Management, 3(1), 47-60.
- RIEVAJOVÁ, Eva – PŘÍVARA, Andrej (2013): International labor migration in the Slovak Republic and Czech Republic after accession to the European Union. In Nová ekonomika, 2013, roč. 6, č. 2, s. 62-69, ISSN 1336-1732
- SIUDEK, Tomasz – ZAWOJSKA, Aldona (2016): Foreign labour in agricultural sectors of some EU countries, 160th EAAE Seminar 'Rural Jobs and the CAP', Warsaw, December 1-2, 2016, <https://ageconsearch.umn.edu/record/24>

STALKER, Peter (1994): The work of strangers: a survey of international labour migration. International Labour Office ILO/WEP(02)/S724, Date Geneva, p. 283-298., ISBN 92210 8521X

STALKER, Peter 2002: Migrations trends in Europe. In International Migration, vol. 40, no. 5, p. 151-179, ISSN 0020-7985

www.statistics.sk

<https://www.sustavapovolani.sk/sektorove-rady/sektorova-rada-pre-automobilovy-priemysel-a-strojarstvo/o-sektore/sektorovo-specificke-ukazovatele-zamestnanosti-19/>

ŠVECOVÁ, Angelika – RAJČÁKOVÁ, Eva (2014): Regionálne disparity v sociálno-ekonomickej úrovni Slovenska v rokoch 2001-2013. Regionálne dimenzie Slovenska 3.2. Univerzita Komenského, Bratislava, s. 257-294.

TASSINOPOULOS, Alexandros – WERNER, Heinz – KRISTENSEN, Soren (1998): Mobility and Migration of Labour in the European Union and Their Specific Implications for Young People. CEDEFOP Document. European Centre for the Development of Vocational Training, Thessaloniki.

ZACHAR, Dušan (ed.) (2005): Reformy na Slovensku 2004 – 2005. INEKO – Inštitút pre ekonomické a sociálne reform. Bratislava, ISBN 80-89026-19-2

Legislatívne zmeny v podnikaní v oblasti ľudských zdrojov¹

Ladislav Mura²

Legislative Changes in Human Resources Affecting Entrepreneurship

Abstract

The performance of business activity is influenced by several corporate and non-corporate factors. Non-business factors form the external business environment and are a wider part of the business environment. Outside the determinants, the company must accept if it is interested in continuing on a specific market. Slovakia is typical for its numerous and partial changes in the business environment, which directly affect everyday business activities. The most fundamental changes include changes based on the current legislation. The subject of investigation in this paper are the legislative changes that occur in the field of human resources or business in commercial, business entities. Business entities, as long as they have employees, must be oriented in the currently valid legal regulations. For companies, human resources are important resources without which business would not be possible. Turbulences occurring in the field of personnel work, personnel agenda and labor law do not contribute to the stability of the environment in which business entities are supposed to develop their business activities. The aim of the paper is to point out and evaluate the impact of legislative changes on Slovakia, which are occurring in the field of personnel and employment in the sphere of business entities.

Key words

Human Resources, Employee, Employment, Personnel Agenda, Entrepreneurship.

JEL Classification: E24, J21, M51

Úvod

Podnikateľská činnosť vždy poskytuje priestor pre realizáciu podnikateľských nápadov, zámerov a priestor pre sebarealizáciu podnikateľa. Avšak pri každom type či forme podnikateľskej aktivity sú dôležité ľudské zdroje ako nevyhnutný faktor zabezpečujúci riadny chod podnikania. Ľudské zdroje sú potrebné aj v tom prípade, ak ide o podnikateľský subjekt vybavený špičkovou technológiou. V úplnej miere nie je možné nahradiť ľudské zdroje pri akejkoľvek činnosti (a to ani v dobre priemyselnej revolúcie). Prirodzene závisí od veľkosti a organizačno-právnej formy podnikateľského subjektu, do akej miery a v akom rozsahu potrebuje k svojej činnosti zamestnávať kvalifikované, zručné a motivované pracovné sily.

¹ Predložený článok je súčasťou výskumu a parciálnym výstupom z riešeného projektu VEGA 1/0718/22 s názvom Rozvoj ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch v kontexte výziev 21. storočí, na ktorom autor tohto článku participuje ako zástupca vedúcej projektu a spoluriešiteľ.

² doc. PhDr. Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc., Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: ladislav.mura@euba.sk.

Pracovná sila predstavuje v podniku taký výrobný faktor, ktorý sa značným spôsobom zúčastňuje výrobného procesu, resp. procesu poskytovania služby, odovzdáva svoj výkon podľa obsahovej náplne práce daného zamestnanca. Zamestnávanie pracovnej sily, ktorá sa v podniku stane zamestnancom je jedna zo súčastí širšej oblasti práce s ľudskými zdrojmi a ich riadenia. Riadenie ľudských zdrojov v podnikateľských, ale aj ďalších hospodárskych subjektoch si žiada ovládať v bežnej manažérskej práci nielen manažérske prístupy, ale žiada si aj ovládanie právnych predpisov (Švec, Mura, Madleňák, 2017), ktoré sú pre všetky typy hospodárskych subjektov (potenciálnych aj reálnych zamestnávateľov) záväzné. V práci manažéra ľudských zdrojov alebo personalistu je nevyhnutné mať podrobný prehľad o všetkých legislatívnych rámcoch, ktoré de facto definujú povinnosti zamestnávateľov i zamestnancov zároveň. Riadiacej činnosti je možné sa priučiť, trénovať, koučingom zlepšovať, ale bez znalosti legislatívneho rámca nie je možné realizovať personálnu prácu nielen vo veľkých podnikateľských subjektoch, ale ani v podnikoch zo sektoru malého a stredného podnikania. Bežná podnikateľská prax si vyžaduje od každého zainteresovaného subjektu popri ekonomicko-manažérskom chápaní problematiky aj ovládanie právnych predpisov. Ich prípadné nedodržanie má priamy dopad na existenciu a prevádzku daného subjektu. Ďalší dopad sú novovzniknuté nákladové položky vyvolané uloženými pokutami zo strany orgánov štátnej správy a orgánov sociálneho zabezpečenia či zdravotného poistenia.

Čo je potrebné si predstaviť pod zamestnávaním pracovnej sily? Je to dlhý a pomerne široký proces, ktorý začína už tzv. predzmluvnými vzťahmi (teda nie je pravdou, že by to bol iba proces uzatvárania pracovno-právneho vzťahu alebo priebeh pracovno-právneho vzťahu), počas ktorých potenciálny zamestnávateľ a potenciálny zamestnanec vedú rokovania o konkrétnych podmienkach práce, ktorá sa má vykonávať a o pracovnom mieste (pracovnej pozícii), ktorá má byť obsadzovaná. Všetky tieto činnosti v prvotnej fáze smerujú k tomu, aby bolo možné uzatvoriť medzi zamestnancom a zamestnávateľom pracovno-právnych vzťah, resp. niektorý z typov pracovného pomeru. Zamestnancom sa môže stať iba fyzická osoba, keďže iba človek dokáže byť nositeľom práce. V iných prípadoch môže ísť o niektorú z foriem spolupráce na komerčnom princípe, nie však o zamestnávanie. To je možné len v prípade fyzickej osoby.

Ako sme už v predchádzajúcom odseku uviedli, je podstatné si uvedomiť, že nositeľom práce je iba človek. Ľudská práca predstavuje takú uvedomelú činnosť, ktorá smeruje k produkcii hmotných alebo nehmotných statkov uspokojujúcich potreby. Vo svetle pracovného práva má takáto práca príznak závislej práce. Reprezentantom pracovnej sily je zamestnanec v podniku. Okrem primárneho zabezpečenia úloh potrebných pri realizácii podnikateľskej činnosti má zamestnávanie pracovnej sily mnoho ďalších, sekundárnych efektov a to nielen vo vzťahu k samotnému podnikateľskému subjektu, ale vo vzťahu k externému okoliu podniku. Zamestnávanie pracovných síl napomáha prispievať nielen k tvorbe produktov a služieb, ale aj k tvorbe pracovných príležitostí napríklad aj v odľahlých či menej vyspelých regiónoch, kde nie je možné očakávať väčší podnik alebo príchod zahraničného investora. Práve mikro-, malé a stredne veľké podnikateľské subjekty majú v regiónoch nesmierny význam pri zabezpečovaní pracovných miest pre miestne obyvateľstvo. Práve preto majú v oblasti zamestnávania podnikateľské subjekty zo sektoru malého a stredného podnikania nezastupiteľný význam. Poskytujú pracovné príležitosti, možnosť realizácie v práci,

participujú na rozvoji regiónov, prispievajú k tvorbe hodnôt a roztáčajú lokálnu a širšom slova zmysle aj regionálnu ekonomiku.

Personálna práca má aj dnes veľký význam a je súčasťou širšej oblasti práce a riadenia ľudských zdrojov. Je to práca, ktorá je orientovaná na rozmanitú činnosť s ľuďmi a zahŕňa v sebe viacero činností. Medzi ne Šimo a Mura (2015) zaraďujú napríklad tieto:

- plánovanie potrieb v oblasti ľudských zdrojov,
- získavanie, nábor a výber zamestnancov pre jednotlivé pozície,
- uzatvorenie pracovno-právnych vzťahov a vedenie celej personálnej agendy,
- prijatie a zaradenie do pracovného kolektívu,
- rozmiestňovanie zamestnancov na jednotlivé pracoviská, ich zaučenie a ďalšie vzdelávanie,
- rozvoj zamestnancov, plánovanie a riadenie ich kariérneho postupu,
- zabezpečenie primeraných pracovných podmienok, ktoré sú v súlade s predpismi bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca,
- sledovanie a aplikácia predpisov v oblasti pracovného práva.

1 Metodológia

Potreba odbornej a vedeckej diskusie v oblasti ľudských zdrojov so zameraním na problematiku zamestnávania, personálnej práce a súvisiacich konotácií je veľmi aktuálna a pre rozvoj trhu práce a personalistiky dôležitá. V tomto článku sa preto zaoberáme práve oblasťou personalistiky v úzkej nadväznosti na podnikanie malých a stredných podnikateľských subjektov z pohľadu legislatívnych zmien. Žiaľ, v podmienkach Slovenskej republiky je legislatíva v oblasti zamestnávania pracovnej sily neustále a dynamicky sa meniaci, čo spôsobuje čiastočný chaos a hlavne neprehľadnosť. Zámerom predloženého článku je preto prispieť k objasneniu aktuálnej situácie v oblasti zamestnávania, pričom vychádzame z legislatívnych pomerov platných k 30. novembru 2023 s parciálnym náčrtom do roku 2024.

Odvodene od vyššie uvedených východiskových faktov sme formulovali aj cieľ, vybrali potrebný materiál a metodické ukotvenie.

Cieľom tohto článku je poukázať a zhodnotiť dopad legislatívnych zmien na Slovensku, ku ktorým dochádza v oblasti personalistiky a zamestnávania vo sfére podnikateľských subjektov. Parciálnym cieľom je analyticky a kriticky definovať možné dopady, vyplývajúce z platnej legislatívy na ekonomiku a riadenie podnikateľských subjektov zo sektoru malého a stredného podnikania.

Pre spracovanie zvolenej problematiky bolo jednou zo základných podmienok získať dostatok relevantných prameňov ako východiskový materiál pre vedeckú prácu. Vychádzajúc z povahy a zvolenej problematiky skúmania pracujeme v rovine teoretického, základného výskumu. Preto vychádzame prirodzene zo sekundárnych prameňov. K týmto prameňom patria primárne právne predpisy, ktoré stanovujú

správanie sa subjektov dotknutých oblasťou pracovného práva a ďalších nadväzujúcich oblastí. Okrem právnych predpisov lokalizovaných v Zbierke zákonov s právnym stavom platným k 30. novembru 2023 sme pri postupnom spracovaní tohto článku siahli aj po odborných a vedeckých prameňoch hlavne knižného charakteru. Keďže hodnotíme slovenské pomery, vychádzali sme z prameňov od domácich (slovenských) autorov. V časti článku, kde hodnotíme možný dopad súčasného legislatívneho ukotvenia prezentujeme vlastné prístupy k riešenej problematike. V malej miere spracúvame aj pohľad podnikateľských subjektov. Spätnú väzbu od podnikov sme získali priamo v teréne pri realizácii rozhovorov s majiteľmi mikro-, malých a stredne veľkých podnikateľských subjektov. Primárne údaje boli získané terénnym výskumom v časovom rozmedzí august 2023 až október 2023 v regiónoch Slovenska. Realizácia primárneho zberu dát je súčasťou riešenia výskumnej úlohy v rámci projektu VEGA 1/0718/22 s názvom „Rozvoj ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch v kontexte výziev 21. storočí“, na ktorom autor tohto článku participuje ako zástupca vedúcej projektu a spoluriešiteľ.

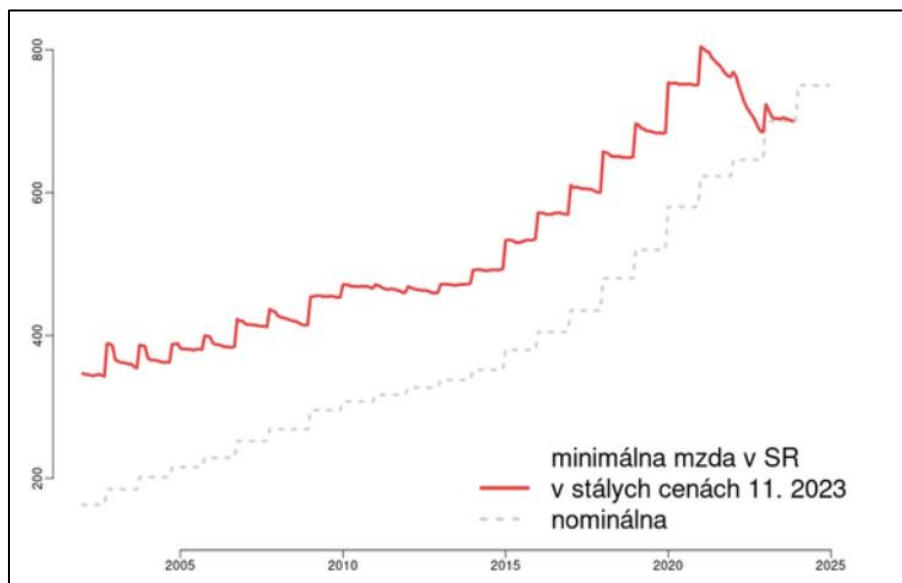
Z pohľadu aplikovaných metodických prístupov sme vychádzali najmä z charakteru skúmanej témy, ktorá bola determinujúca. Aplikovali sme zmiešaný prístup vo výskume. Použité boli okrem elementárnych vedeckých metód aj metódy kvalitatívneho výskumu (pozorovanie). Textová časť výskumu a samotného článku je doplnená grafickým podporným aparátom v podobe tabuliek a grafov, čo zabezpečuje lepšiu vizualizáciu dosiahnutých výsledkov. Prezentované výsledky sú výsledkom základného, teoretického výskumu a obsahujú aj čiastočné výsledky z terénneho výskumu realizovaného ako súčasť riešenia prebiehajúceho výskumného grantu VEGA 1/0718/22, podporeného zo strany Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR).

2 Výsledky a diskusia

Uvedenie čitateľa do východiskovej roviny zvolenej problematiky a metodologickej časti možno hodnotiť ako nevyhnutné a prvotné, až po týchto etapách výskumu je možné pristúpiť k prezentácii dosiahnutých zistení a výsledkov. Tieto sú prezentované v nasledujúcej časti tohto článku.

V podmienkach Slovenskej republiky je oblasť týkajúca sa zamestnávania zamestnancov v podnikateľských (ale aj iných hospodárskych) subjektoch legislatívne upravená viacerými právnymi predpismi. Za primárny prameň možno označiť Zákonník práce č. 311/2001 Z.z. v znení neskorších zmien a doplnkov, na ktorý nadväzuje veľmi úzko Oznámenie Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR č. 300/2022 Z.z., v ktorom sa určujú predmetné sumy minimálnej mzdy na rok 2023. Tu je potrebné uviesť, že Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR vydáva oznámenie každoročne s príslušnými hodnotami pre nasledujúci kalendárny rok. Trojicu primárnych legislatívnych prameňov dotvára Zákon č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde v platnom znení, ktorý je relevantný vo väzbe na zamestnancov v pracovnoprávnom vzťahu, prípadne inom obdobnom pracovnom vzťahu. Prirodzene tento základ právnych predpisov dopĺňa množstvo iných, ktoré na uvedené legislatívne ukotvenie úzko alebo nepriamo nadväzujú.

Graf 1 Vývoj minimálnej mzdy v bežných a stálych cenách



Zdroj: <https://www.iz.sk/minimalna-mzda/vyvoj>

V grafe 1 môžeme sledovať vývoj minimálnej mzdy na Slovensku v bežných a stálych cenách (v Eurách). Graf 1 ilustruje vývoj minimálnej mzdy historicky od roku 1991 až po súčasnosť. Červená farba v grafe znázorňuje vývoj hodnôt minimálnej mzdy v stálych cenách na Slovensku. Prerušovaná šedá farba poukazuje na vývoj nominálnej mzdy na Slovensku. V uplynulých rokoch došlo k výraznejším korekciám v sume minimálnej mzdy, čo je spôsobené koexistenciou viacerých faktorov, no najmä nutnosťou reagovať na vysokú mieru inflácie. V súčasnom roku, teda v roku 2023, platí Oznámenie Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 300/2022 Z.z., ktorým bola ustanovená minimálna mzda na úrovni 700,- Euro a suma za každú hodinu, ktorú zamestnanec odpracuje vo výške 4,023 Euro. Pre rok 2024 je Oznámením Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 372/2023 Z. z. ustanovená suma minimálnej mzdy vo výške 750,- Euro a suma za každú odpracovanú hodinu pre zamestnancov bola ustanovená na úroveň 4,310 Euro.

Stanovením minimálnej výšky mesačného mzdového ohodnotenia resp. minimálnej hodinovej sadzby však správne určenie mzdy zamestnanca nie je naplnený vzhľadom k tomu, že tzv. minimálne mzdové nároky každého zamestnanca v pracovnom pomere u zamestnávateľa závisia aj od náročnosti práce, ktorú pre konkrétného zamestnávateľa vykonáva. Z pohľadu dopadu na personálne náklady nejde o zanedbateľný faktor, ktorý je právne pre zamestnanca garantovaný. Stupne náročnosti, v bežnej personálnej praxi nazývané aj koeficienty náročnosti, sú definované v úzkej nadväznosti na ustanovenia Zákonníka práce v § 119 odsek 1. Zákonodarcu tu uvádza, že mzdové ohodnotenie zamestnanca nesmie byť nižšie ako minimálna mzda. Treba však v tejto súvislosti povedať aj druhú stránku problematiky, že minimálna mzda závisí aj od pracovnej

pozície, ktorú má konkrétny zamestnanec zastávať alebo už aj zastáva. Každá pozícia kladie odlišné nároky na vykonávanie pracovnej činnosti, čo sa odzrkadľuje v prepočítanom ohodnotení. Tieto sú vyjadrené v stupňoch náročnosti. Sú neoddeliteľnou súčasťou vo forme prílohy č. 1 k Zákonníku práce č. 311/2001 Z.z. V tejto prílohe zákonodarca ustanovil celkovo šesť skupín náročnosti prác, pričom zamestnanec má byť správne zaradený do jednej z nich. V tabuľke 1 môžeme sledovať priradené koeficienty (stupne náročnosti) k jednotlivým skupinám definovaným v prílohe č. 1 Zákonníku práce č. 311/2001 Z.z.

Tab. 1 Stupne náročnosti pracovných miest

Stupne náročnosti práce	Príslušný koeficient
1. Stupeň	1,0
2. Stupeň	1,2
3. Stupeň	1,4
4. Stupeň	1,6
5. Stupeň	1,8
6. Stupeň	2

Zdroj: spracované na podklade prílohy č. 1 Zákonníku práce č. 311/2001 Z.z. a § 120 Zákonníku práce č. 311/2001 Z.z.

Všimnime si, že jednotlivé koeficienty sa podľa stupňov náročnosti líšia vždy v rozdiel o hodnote 0,2. Príslušný koeficient je nevyhnutným podkladom a súčasťou správneho výpočtu minimálnej úrovne mzdy pre príslušnú prácu a pracovné zaradenie. Preto aj z pozície personalistu alebo manažéra ľudských zdrojov je významné rozhodnutie o zaradení zamestnanca do príslušného stupňa. Okrem správnosti postupu má toto zaradenie aj finančný dopad, z pohľadu podniku nákladový, z pohľadu zamestnanca príjmový. Aby sme objektívne posúdili túto problematiku, žiada sa uviesť, že takýto chronologický postup výpočtu minimálneho mzdového nároku sa v podnikateľskej praxi aplikuje v tom prípade, ak u daného zamestnávateľa absentuje definovanie odmeňovania v kolektívnej zmluve alebo absentuje kolektívna zmluva ako taká. V sektore malého a stredného podnikania je absencia kolektívnej zmluvy typický prípad najmä mikropodnikov a malých podnikateľských subjektov. V týchto prípadoch je nutné postupovať tak ako sme uviedli. Pri správnom výpočte minimálneho mesačného mzdového nároku je potrebné v roku 2023 postupovať nasledovne:

$$\text{Mesačný minimálny mzdový nárok v roku 2023} = (\text{mesačná minimálna mzda za rok 2023} - \text{mesačná minimálna mzda za rok 2020}) + (\text{mesačná minimálna mzda na rok 2020} \times \text{koeficient podľa stupňa náročnosti})$$

Platí aj téza, že ak by pri výpočte minimálneho mzdového nároku nedošlo k vypočítaniu aspoň výšky minimálnej mzdy, rozdiel má zamestnávateľ danému zamestnancovi v každom prípade zo zákona dorovnať.

Ak realizujeme komparáciu minimálneho mzdového nároku posledných dvoch období zisťujeme, že v hodnotenom roku 2023 došlo k zvýšeniu minimálneho mzdového nároku u jednotlivých stupňov náročnosti vo výške viac ako päťdesiat eur (presne 54,- Eur).

Tab. 2 Hodnota vypočítaného minimálneho mesačného mzdového nároku v roku 2023

Stupne náročnosti práce	Hodnota vypočítaného minimálneho mesačného mzdového nároku
1. stupeň	700,- Eur
2. stupeň	816,- Eur
3. stupeň	932,- Eur
4. stupeň	1048,- Eur
5. stupeň	1164,- Eur
6. stupeň	1280,- Eur

Zdroj: spracované na podklade prílohy č. 1 Zákonníku práce č. 311/2001 Z.z., § 120 Zákonníku práce č. 311/2001 Z.z. a Oznámenia Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 300/2022 Z.z.

Všimnime si, že pri rozdielnosti stupňov náročnosti práce, ktorú má konkrétny zamestnanec na príslušnej pracovnej pozícii naplňať je rozdiel v hodnote minimálneho mesačného mzdového nároku v skutku značný. Ani z pohľadu zamestnanca, ale ani z pohľadu zamestnávateľa ako hospodárskeho subjektu nie je jedno o ktorom stupni náročnosti práce diskutujeme. Z pohľadu podniku má toto zaradenie značný dopad na náklady podniku, predovšetkým v skupine osobné náklady a to konkrétne na nákladových položkách evidovaných ako mzdové náklady, zákonné sociálne poistenie. Odvodová povinnosť zamestnávateľa tvorí spolu s výškou hrubej mzdy významné nákladové položky ovplyvňujúce výsledok hospodárenia. Je preto predmetom záujmu nielen personalistu, ale aj ekonóma, účtovníka či majiteľa konkrétneho podnikateľského subjektu.

Tým, že od roku 2024 bola Oznámením Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 372/2023 Z. z. stanovená minimálna mzda vo výške 750,- Euro, dochádza aj k zmene pri prepočtoch minimálneho mesačného mzdového nároku. Hodnoty platné od 01. januára 2024 uvádza tabuľka 3. V novom kalendárnom období, v roku 2024, sa výška minimálneho mesačného mzdového nároku bude pohybovať v intervale od 750,- Eur až do 1330,- Eur v závislosti od stupňa náročnosti vykonávanej práce. Z pohľadu zamestnanca je dopad priaznivý, ale z pohľadu zamestnávateľa dochádza opäť k navýšeniu nákladových položiek najmä v skupine osobných nákladov. Zvýšená hrubá mzda automaticky bude generovať aj vyššie odvodové povinnosti zamestnávateľa, čo bude pre podnik opäť znamenať vyššie náklady a povinnosť tieto zvýšené odvody zaplatiť voči Sociálnej poisťovni a niektorej zo zdravotných poisťovní (v závislosti od toho, v ktorej je zamestnanec poistený).

Tab. 3 Hodnota vypočítaného minimálneho mesačného mzdového nároku v roku 2024

Stupne náročnosti práce	Hodnota vypočítaného minimálneho mesačného mzdového nároku
1. stupeň	750,- Eur
2. stupeň	866,- Eur
3. stupeň	982,- Eur
4. stupeň	1098,- Eur
5. stupeň	1214,- Eur
6. stupeň	1330,- Eur

Zdroj: spracované na podklade prílohy č. 1 Zákonníku práce č. 311/2001 Z.z., § 120 Zákonníku práce č. 311/2001 Z.z. a Oznámenia Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 372/2023 Z. z.

Z vyššie uvedeného je zrejmé, že (ne)správne zaradenie zamestnanca môže/má nielen právne dôsledky, ale aj ekonomické dopady v podobe nákladových položiek. Tie sa objavujú v skupine osobných nákladov v rámci hospodárskej (prevádzkovej) oblasti. Prirodzene z pohľadu riadenia podniku i finančného riadenia je v popredí záujmov podnikateľských subjektov hľadať možnosti znižovania nákladov, no nie je ich možné realizovať v rozpore s platnými právnymi predpismi. Na túto skutočnosť musia pamätať personalisti, ekonómovia, manažéri i majitelia podnikateľských subjektov.

Záver

Hoci oblasť práce s ľuďmi v jednotlivých hospodárskych subjektoch prešla za uplynulých vyše šesťdesiat rokov značnými až prelomovými obdobiami, stále ostáva základnou úlohou personalistu zabezpečovať všetky potrebné úkony súvisiace so zamestnávaním zamestnancov v danom subjekte. Personálna práca aj v trhovovo vyspelých a trhovovo orientovaných ekonomikách má naďalej významnú úlohu. V každom hospodárskom subjekte, či je výlučne podnikateľsky zameraný, alebo má zmiešaný charakter, sú kladené značné nároky na znalosť príslušnej legislatívy. Platné právne predpisy determinujú všetky zákonné povinnosti a činnosti, ktoré musia podnikateľské alebo aj ostatné hospodárske subjekty zabezpečovať.

V tomto článku sme našu pozornosť zamerali na priblíženie súčasného právneho vymedzenia významných skutočností, ktoré musia všetky subjekty na území Slovenskej republiky dodržiavať pri zamestnávaní zamestnancov. V podmienkach našej krajiny sa žiaľ legislatíva viazaná na personalistiku, personálnu prácu a zamestnávanie zamestnancov veľmi často mení a môže aj u skúseného odborníka (personalistu, mzdového účtovníka, ekonóma či manažéra ľudských zdrojov) vyvolať pochybnosti či neistotu. Z tohto titulu sme považovali za dôležité v primeranej a prehľadnej forme prezentovať najvýznamnejšie zmeny a platné právne predpisy v oblasti personalistiky na Slovensku. Prirodzene, všetka právna úprava má svoj priamy a nepriamy dopad aj na ekonomiku a riadenie podnikateľských subjektov. Preto neznalosť týchto predpisov nielen neospravedlňuje dotknutých, ale môže spôsobiť aj škody, ktoré sa premietnu v nákladových položkách.

Cieľom tohto článku bolo nielen poukázať ale tiež v hutnej forme zhodnotiť dopad legislatívnych zmien na Slovensku, ku ktorým dochádza v oblasti personalistiky a zamestnávania vo sfére hospodárskych, prioritne podnikateľských subjektom. Parciálnym cieľom bolo analyticky a kriticky definovať možné dopady, vyplývajúce z platnej legislatívy na ekonomiku a riadenie podnikateľských subjektov zo sektoru malého a stredného podnikania. Z uskutočneného teoretického výskumu doplneného o zistenia medzi podnikateľskými subjektmi je možné vyvodit' niekoľko záverov pre bežnú prax:

- nestálosť a častosť dynamiky zmien legislatívy v oblasti zamestnávania zamestnancov neprináša stabilitu ani pre jednu zo zúčastnených strán (teda nielen pre zamestnanca, ale ani pre zamestnávateľa). Z pohľadu podnikateľských subjektov to znamená nielen neustály monitoring právnych predpisov, prispôsobovanie interných predpisov k zákonnej úprave, ale aj ťažkosti pri strategickom či strednodobom plánovaní personálnych nákladov a teda facto aj celkových nákladov daného subjektu,
- súčasná úprava odvodových povinností zamestnávateľa je pomerne široká a z pohľadu výšky odvodov aj jedna z najvyšších v Európskej únii. Vysoké odvodové zaťaženie sa prejavuje nielen v nákladových položkách jednotlivých podnikov, ale aj v nižšej pružnosti a možnosti reakcií na zmeny na trhu práce, resp. vôbec na trhu ako takom,
- aktuálna úprava odvodov aj v prípade zamestnanca je nastavená na pomerne vysoké odvody do spoločného solidárneho systému,
- systém vysokých odvodov je zaťažujúci pre všetkých aktérov a neprispieva k zvyšovaniu zamestnanosti,
- pri zmene výšky minimálnej mzdy je treba veľmi opatrne zvažovať výšku jej nastavenia, pretože zvýšené osobné a sociálne náklady v podniku vedú automaticky k možnosti zamestnať menší počet zamestnancov, čím dochádza k prepúšťaniu. Teda na jednej strane si časť zamestnancov polepší a na druhej strane časť zamestnancov príde o pracovné miesto. Nie to iba efekt na podnikovej úrovni. Efekt sa v ešte väčšej miere prejaví na národohospodárskej úrovni,
- potrebné by bolo prijať nie každoročné, často meniace opatrenia, ale nastaviť systémové a dlhodobé udržateľné pomery zadefinované v právnej úprave, opierajúce sa o dynamiku rozvoja ekonomiky.

Zoznam bibliografických odkazov

INŠTITÚT ZAMESTNANOSTI. *Vývoj minimálnej mzdy*. [Online] [Cit. 04-12-2023]
Dostupné na: <https://www.iz.sk/minimalna-mzda/vyvoj>

Oznámenie Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 300/2022 Z.z. [Online] [Cit. 27-11-2023] Dostupné na: https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2022/300/vyhlasene_znenie.html

Oznámenie Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 372/2023 Z. z. [Online] [Cit. 27-11-2023] Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2023/372/>

ŠIMO, D., MURA, L. 2015. *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 194 – 210 s. ISBN 978-80-8168-242-1

ŠVEC, M., MURA, L., MADLEŇÁK, A. 2017. *Základy pracovného práva pre študentov verejnej správy, manažmentu a marketingu*. Bratislava: Paneurópska vysoká škola, 216 s. ISBN 978-80-89453-36-8

Zákon č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde v platnom znení

Zákonník práce č. 311/2001 Z.z. v znení neskorších zmien a doplnkov

Strategy of resilient and sustainable development plan based on case study of Maldives

Viktória Peštová¹

Abstract

Considering the critical condition of the environment due to the rising sea level and the real threat to the existence of the Maldives, the aim of the scientific article is to focus on the ways in which the government of a small island state approaches building a resilient and sustainable economy through a case study. A scientific article relies on data collection and analysis of the following aspects. In the first part, we analyze the current state of the economy of the small island state, then we analyze how the government of the small island state approaches the building of a sustainable and resilient economy ready to face climate change, in the next part we focus on specific ambitious goals and plans to achieve the desired state, where they also appear a key foreign partner in the provision of financial and policy making assistance, and lastly we analyze the possible implementation of the set goals.

Key words

Sustainable, Resilient, Development, Environment, Economy.

JEL Classification: Q52, Q58, R58

Introduction

Government of the Maldives has announced its intention to fight climate change over the next decade, including a vision to reduce carbon emissions and achieve the goal of becoming a carbon neutral country. The Maldives has so far successfully met the challenges of climate change by finding effective mitigation and adaptation solutions. The island state has taken the initiative to achieve the ambitious goal of achieving zero net emissions by 2030.

The main motive for choosing the subject of research, which is the island state of the Maldives, is the fact that it is an example of an island state that is most affected by climate change. The Maldives is one of the lowest-lying countries in the world, with the average elevation of the islands hardly exceeding 1.5 meters above mean sea level. This is precisely why the Maldives is extremely vulnerable to climate change and subsequent sea level rise. The country is exposed to existential extinction. Priority vulnerabilities related to climate change include biodiversity loss, soil erosion, infrastructure damage, coral reef degradation, and adverse impacts on water resources, food security, human

¹ Dipl. Ing. Viktória Peštová, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of International Trade, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: viktoria.pestova@euba.sk.

health, and the country's overall economy, which are most affected by these vulnerabilities (Ganguli, 2014).

With a population of 533,900 in 2019, the Maldives is also a unique society in terms of cultural and ethnographic heritage. The driving force behind the Maldivian economy is tourism, which accounts for approximately one-third of gross domestic product (GDP) and is also the country's fastest growing economic sector. Although the share of fisheries and agriculture in GDP has fallen to 3.5 % and 1.7 % respectively, these sectors are the main source of income and livelihood for rural communities. Current development challenges in the Maldives arise from climate change risks, disaster resilience and environmental sustainability with increasing levels of solid waste. The country's economy and society are particularly vulnerable to sea-level rise, coastal storms, and flooding, as much of the infrastructure for tourism, fisheries, population and residential structures and critical infrastructure (Datta and Mukhopadhyay, 2011).

1 Methodology

The case study will present an analysis of critical economic issues for climate change mitigation and the transition to sustainable and resilient economy. It will also provide analysis regarding the impact of climate change on macroeconomic and financial stability, including mitigation, adaptation, and transformation to sustainable and resilient country. Our research question of the case study is:

How does the country approach achieving development towards a sustainable and resilient economy?

Based on the established research question and to answer it, in the scientific article we focused on collecting data and analysis in the areas of the current economic situation of the country, the way the country approaches the building of a sustainable and resilient economy, and the way of creating strategic plans and goals towards the transformation of the economy into a sustainable and resistant to climate change. The case study is based on theoretical assumptions, with which it analyzes the future assumption of the investigated issue, specifically where the Maldivian economy wants to work in the future in connection with environmental protection and at the same time economic prosperity.

To develop the set goal, when choosing relevant literature, we primarily chose the process of researching scientific and book publications from available online databases, which are: Science Direct, Web of Science, Research Gate and Springer. To use the available performance data determined during the development of the sustainable and resilient economy of the Maldives, we analyzed official publications, strategic documents published through available online libraries: World Bank Database, Asian Development Bank and partly also the database of the International Monetary Fund. In the process of processing the literature survey of the topic of the scientific article, we proceeded with the methods of literature analysis for individual questions: analysis of scientific publications focused on the issue of the development of the Maldivian economy, analysis of scientific articles and strategic documents according to the investigated issue within the development of sustainability and resilience of the economy, and finally on the implementation of specific ambitious goals. Our research sample is the economy of the

Maldives, so when processing the data collection in this context, we considered Asian authors and local official documents and statistical reports.

2 Results and discussion

2.1 Recent economic trend

The real gross domestic product (GDP) growth of the Maldives averaged 5.1 % per year between 2000 and 2019, while the decline caused by natural shocks (tsunami in 2004) led to a 13 % drop in GDP in 2005, while the economic decline also contributed to the global financial crisis of 2008 – 2009, when GDP saw a decrease of 7 % in 2009. During the annual range of 2014 – 2019, the service sector recorded a level of 75.0 % of GDP and the overall budget deficit reached an average level of 5.5 % of GDP, inflation recorded a moderate level, around 1 % per year. The current account deficit, averaging 18 % of GDP, was financed through capital inflows and growing foreign debt. The unfavorable situation associated with the COVID-19 pandemic in 2020 records an almost half decrease in tourists, which causes a significant drop in GDP (World Bank, 2020)

The island nation has huge challenges in terms of macroeconomic balances and debt sustainability. Structural economic factors lead to persistent budget and balance of payments deficits. While public revenues (26 % of GDP in 2014 – 2019) exceed the level of the current average, the availability of services to the population is costly and sufficient subsidies are provided to ensure affordability. Ambitious government investments in public infrastructure and social housing since 2015 have further burdened the public budget. The government's budget deficit was financed through foreign debt, leading to a high debt risk classification by the International Monetary Fund (IMF). Due to the high level of government debt in the portfolio of active domestic banks, it is crowding out loans to the private sector (International Monetary Fund, 2020.).

The island nation's small size and diversified domestic market discourage producers from domestic production and favor the import of agricultural commodities and industrial goods. The share of tourism revenue that remains in the country helps offset the trade deficit. The temporary limitation of revenues from international tourism to the state budget caused by external economic crises is so fragile that it quickly undermines the fiscal and external current account balance.

The factors of production and the competitiveness of the economy of the Maldives, like other small island states, are limited by their small land area, the structure of the domestic market and the high cost of transport between the scattered atolls. The named factors put a burden on public finances by increasing the cost of providing services. The high cost of inter-island transport is a consequence of a lack of investment in maritime infrastructure and a high dependence on imported fuels. The disproportionate connectivity and irregularity of the transport service limits the mobility of people and thus increases the costs of business activities. On the positive side, geographical accessibility to other economically important South Asian countries and the principle of the open skies policy eliminates the problem of isolation that limits many Pacific small island states and guarantee good connections with foreign markets.

The success of the Maldivian economy in promoting and modernizing the international tourism market has seen remarkable economic growth in the country, but

on the other hand, it has disadvantaged the main industrial sector away from the islands, where most of the domestic population lives and where the local economy is mainly concentrated. As a result, tourism centers rely heavily on sufficient foreign immigrants (foreign investors) to import the main inputs needed to support the industry, reducing employment and economic linkages in local industries. The rapid expansion of holiday resort rentals provided over the 2016 – 2018 period also resulted in a growing number of unfinished projects accumulating large arrears and penalties on the country's public debt repayments (Mohsin et al., 2021).

The small island state also faces challenges associated with a weak business environment and limited diversification of the economic sector. The World Bank's 2019 Doing Business report ranked the Maldives 147th out of 190 economies in the world. Among the most vulnerable areas, which are the basis of the economic start-up, are the construction industry, the insufficient framework for preventing insolvency and the insufficient regulation of fair business practices. In the field of international trade management, processing import-export transactions is cumbersome and costly. Tax policy is improperly regulated. Access to credit is a key obstacle for individuals as well as legal entities. Loans are usually unavailable and interest rates are high due to inefficient access to finance and high indebtedness of the public sector of the domestic financial market. Economic departments and institutions focus on providing loans to state-owned enterprises and large private companies, which have relatively higher profitability and lower credit risk, favoring borrowers from the private sector, to whom they provide premium interest rates. The revenues of state-owned enterprises for 2017 represented more than 11 % of GDP, thus dominating the economy apart from the economic sector of tourism and limiting the space for the private sector (Asian Development Bank, 2019).

2.2 Building sustainability and resilience

Degradation of the small island state's environment is one of the biggest threats. The expansion of the tourism market and the continuous growth of the population are the biggest producers of CO² emissions. The biggest problem in handling the environment is the method of handling waste. Enterprises processing waste lack the capacity to process it in a sustainable manner. Environmentally damaging waste management practices are common on most islands, with significant impacts on groundwater resources, air quality, oceans, and fisheries. While access to clean drinking water is favorable, highly polluted sewage flows into reefs on most islands with direct impacts on the environment and other marine life due to the discharge of raw sewage (Royle et al., 2022).

The energy sector along with the transport sector in the Maldives is highly dependent on the import of fossil fuels, which creates a large amount of carbon dioxide emissions. The rapidly growing demand for energy also contributes to the country's persistent trade and fiscal imbalance, while the import of fossil fuels is very costly. Rising sea levels within 100 meters of the coast will threaten 42 % of the population and more than 70 % of critical infrastructure, which will have catastrophic social and economic consequences, especially for the most vulnerable. The loss of coral reefs due to rising ocean temperatures, pollution and infrastructure construction threatens the sustainability of the country's key economic sectors and its very existence. The need to

develop reasonable projects for the construction of infrastructure to mitigate climate change or adapt to it is particularly urgent for a small island nation (Keiner et al., 2022).

Government inefficiency and weak support from institutions are still critical obstacles to further development. Planning strategic plans to support development and environmental sustainability has been undervalued and lacks a legal framework for almost a decade. The presence of corrupt practices is high, leading to the leakage of public resources, undermining the provision and efficiency of public services, as well as discouraging private and foreign investments. State-owned enterprises should have a clearer management structure, a better overview of activities, which could improve the efficiency of the budget and the quality-of-service provision, and at the same time increase interest in foreign investments that could contribute to building an environment resistant to climate change (Zaman and Fardoush, 2021).

2.3 National strategy objectives in sustainable development of Maldives

The Strategic Action Plan, which was announced in October 2019, is a policy framework and strategic document in planning to meet the sustainability and resilience of the Maldivian economy. To achieve the Sustainable Development Goals, it sets out holistic strategies and programs for an inclusive, sustainable, and well-managed economy, formulating four priority areas in 33 sectors with time-bound prioritization of activities and measurable targets.

The priority areas are:

- making the blue economy more efficient, focusing on the expansion and diversification of the tourism, fishing, and agriculture sectors; MSME support; and job creation,
- building a state supporting the inclusive provision of quality healthcare, professional and higher education, and social protection,
- building environmental quality on the island, improving decentralization and water supply, sanitation, waste management and transport and community infrastructure to improve the island environment,
- good governance, increasing transparency and accountability, anti-corruption measures and institutions, gender equality, international cooperation, and sound macroeconomic policy, including public debt management.

Development assistance from foreign investors is a large share of government funding, with an estimated USD 316 million provided, which is equivalent to 16 % of all government spending and 5.6 % of GDP in 2019. The Asian Development Bank (ADB) is the second multilateral development partner after the World Bank and foreign investors in development strategies. The World Bank supports waste management, education development, fisheries, investments in renewable energy sources, public finance management and the development of urban sustainability and resilience. The International Monetary Fund supports revenue management, taxation, national accounts, and many other development sectors. UN agencies are joining the response

to support more ambitious goals, national climate disaster management, gender equality, education, and health.

The largest bilateral partners also include India, the People's Republic of China, and Japan. India supports the development of credit availability; currency swaps and provides grants for the development of various vulnerable sectors. The Republic of China supports the construction and sustainability of the airport runway, the construction of bridges between Malé and Hulhumalé, the provision of social housing, seawater desalination and electrification projects. The Japan International Cooperation Agency and the Government of Japan support the development of human resources, management of public finances, construction of infrastructure in the transport sector, streamlining of education, economic and social development, and telecommunications. The US Agency for International Development provides technical capacity building for government agencies and support for environmental protection (Asian Development Bank, 2020).

2.4 Strategic objectives and Operational Priorities in building sustainable and resilient environment in Maldives with support of Asian Development Bank

The strategic goals of the country's partnership will be supported by the governments of the partnership's members, including efforts to address the impact of COVID-19, mainly to ensure a resilient and sustainable island life for the population and the economy, aimed at supporting three common strategic goals. The first objective is to increase public sector efficiency and fiscal sustainability to improve the quality of public services; reduce their costs; and increase the efficiency of tax administration and the efficiency and business orientation of state-owned enterprises. The second goal is to achieve competitiveness and diversify the economic base by removing obstacles in the business environment, facilitating access to finance for SMEs, supporting international trade, improving the quality of human capital to increase the relevance of the labor market and the extensive health system of the country. The goal is to improve the quality of life of island communities while ensuring environmental sustainability by investing in better infrastructure and services in the areas of solid waste and clean energy, increasing resilience and preserving the marine environment for future generations (Sattar et al., 2022).

The Asian Development Bank will plan operations to:

- expand non-government financing using the private sector instead of government financing for loans to SMEs, financial sector expansion and investment in infrastructure construction,
- expand the specific focus of infrastructure from investment to effective management of the development of infrastructure services in sectors, thereby helping to improve the management and efficiency of public services and service providers and assisting authorities in setting service standards and tariffs,
- support more advanced technologies,
- digital solutions in education, healthcare, and public administration,
- converting waste into energy,

- diversified low-carbon or carbon-free energy solutions,
- intensify the approach to gender equality by supplementing the previous focus on gender mainstreaming in each project by continuing to support the implementation of the Gender Equality Act and related services that address women's issues (Asian Development Bank, 2020).

**Development strategic sustainable and resilient plan of Asian
Development Bank for economics of Maldives, 2020-2024**

1. Strategic goal	2. Strategic goal	3. Strategic goal
Efficiency of governance <i>Increase public sector efficiency and fiscal sustainability</i>	Blue economy <i>Strengthen the competitiveness of the economy and diversify the economic base with respect to the environment</i>	Ensure quality of life in Island <i>To improve the standard of living of island communities while ensuring environmental sustainability</i>

Political regulatory reforms of state enterprises • Strengthen the institutional capacity and improve the efficiency of the services of state enterprises (water, waste management, transport). • Support regulatory authorities in setting service standards and tariffs. Systems and processes of public administration • Efficiency and digitization of public administration processes. Regulation of public expenditure and fiscal administration (debt and revenue management) • Support for the implementation of state budget revenues launched in 2020 and overall revenue mobilization.	Development of better business environment • Improve the business environment and access to finance for micro, small and medium-sized enterprises, including enterprises in tourism and related industries. Development in the health and education sector to improve human well-being • Strengthen the quality and reliability of medical personnel and the ability of the health system • Strengthen the education of the population to meet the needs of the industry. International and regional trade and investments • To improve the international trade environment of trade facilitation under the regional economic cooperation program in South Asia.	Sustainable and clean energy • Continue the expansion of the transition to renewable energy on the outer islands in the resorts. • Investments in diversified and cleaner energy sources in the capital region. Development of solid waste management • Establish a sustainable solid waste management system mainly for the main island - capital region. Protection of environment, disaster risk management and adaptation to climate change • Capacity building, knowledge activities, political dialogue related activities related to the protection of the marine environment and adaptation to the effect caused by climate change.
---	--	---

Source: The Asian Development Bank (ADB) country partnership strategy (CPS), 2020 – 2024 supports of a resilient and sustainable island life for all Maldivians, 2020, p. 9

Strategic goal 1 – Increase the efficiency of the public sector and fiscal sustainability. It contains a broad governing legal agenda for system reform, elimination of corruption, increased transparency, strengthened management of state-owned enterprises, public service reform and gender equality. Other development partners support the responsibility and involvement of citizens in the implementation of strategic plans to improve sustainable economy and fiscal policy management. The Asian Development Bank plans to provide targeted support to two priority areas of the fair governance program: gender equality; and accountability, efficiency and governance of state-owned enterprises and other vulnerable sectors. The Asian Development Bank will support the development of political options and digitization of key public administration processes to increase efficiency. In the case of state-owned enterprises, the strong relationship established with public services was used to increase their efficiency and strengthen the regulatory environment. The Asian Development Bank is also responding to adverse economic losses caused by the COVID-19 pandemic and the introduction of time-bound additional subsidies for water and electricity, mitigating the economic impact of the crisis on families and businesses and the cost of electricity production. Building on the continuity of support to improve energy and waste management services, ADB will support capacity-building infrastructure investments to improve efficiency that will increase the quality of public services and reduce production costs (e.g., intensive energy production and waste disposal methods, better and cost-effective combined revenue collections, and technological innovation). Analytics initiated by both the Asian Development Bank and the International Monetary Fund, shared with the Maldivian government, can contribute to increased oversight and governance of state-owned enterprises that engage in economic activities. The resulting stronger budgetary discipline will help reduce the high risk of debt bondage in coordination with IMF and World Bank initiatives and thus encourage greater investment activity towards sustainable and resilient development.

Strategic goal 2 – Strengthen the competitiveness of the economy and diversify the economic base with respect to the environment. Within this strategic objective, the Asian Development Bank will support the development of the private sector and the prerequisites for economic diversification, improving the business environment and the access of small and medium enterprises to finance, human resources, and the international business environment. The operations will focus on the policy environment and gaps to support the environment and the legal framework for private-public partnership and support potential banking projects. Future financing support for small and medium-sized enterprises will be subject to stricter control and market discipline of non-state operations. Non-state operations also help to support the economic base and develop the economic network between local communities and the economy of tourism resorts through the active involvement of the Asian Development Bank's operations department in the private sector in designing strategy and projects and identifying policy gaps. To maximize the benefits of economic diversification, it will help to improve the education system to develop graduates with skills that match the demand in the labor market. The Maldives has a significant structural trade deficit. Economic diversification would help increase the export potential of the Maldives, which is now largely based on fishery products. The Asian Development Bank will continue to facilitate regional and international trade by securing membership of the Maldives in the South Asia Subregional Economic Cooperation Program – Trade Facilitation Program. Digital solutions will be implemented in cooperation between customs and ports.

Strategic goal 3 – To improve the standard of living of island communities while ensuring environmental sustainability. As part of this strategic objective, the Asian Development Bank, in line with the Healthy Oceans Action Plan, will focus on solid waste management and energy, ensuring continuity with successful ongoing strategic sustainability plans. Investments in waste management will continue to be concentrated in the hotspot of the small island state – capital region (Great Malé region), where half of the Maldivian population lives. The Great Malé region produced 836 tons of mixed solid waste per day in 2019, with waste production expected to increase to 924 tons per day by 2022. Investments in cleaner and renewable energy will of course be implemented on all islands. The management of all operations to improve the investment climate to attract more private sector participation will be reviewed. This approach will ensure strong complementarity with the activities of other development partners. The World Bank supported solid waste management. The Asian Development Bank has directly supported and financed the transition to renewable energy, the modernization of the renewable energy distribution network, the installation of hybrid photovoltaic energy efficient diesel systems and battery storage in 160 of the 187 inhabited islands, creating the conditions for further investment in renewable energy, including from private sector parties. Future investments will focus on filling remaining capacity gaps and expanding coverage nationwide, while policy dialogue concerns the expansion of energy supply to households and private suppliers and tariff policy. To meet the growing demand for electricity, the Asian Development Bank will support the deployment of advanced technologies to ensure sustainability, such as waste-to-energy and the use of liquefied natural gas to supplement solar energy. In both cases, where the situation allows, private sector involvement will be promoted through design and infrastructure, build, and operate contracts or other arrangements. Based on the strategic plan, the feasibility of using non-state funding to accelerate the adoption of clean energy will be examined. For further long-term diversification and climate change mitigation of future knowledge operations, analyse the potential of using hydrogen to meet the energy demand of the Maldives in a clean energy transition. The Asian Development Bank will help the Maldives from an unconditional commitment to target Nationally Determined Contributions (NDCs) of 10 % reduction in greenhouse gas emissions towards the 24 % target, which was conditional on „availability of financial resources, technology transfer and capacity building“. To ensure this resilience of investments in the economic prosperity of the islands, the Asian Development Bank is preparing a climate change adaptation plan and incorporating recommended activities into infrastructure development planning. ADB will also help to develop and spread knowledge about environmental protection, especially to the most vulnerable regions where environmental disaster threatens. For a strategic plan for sustainability and resilience in adapting to climate change, it will be necessary to find effective and efficient solutions to the risks of environmental disasters through capacity building, political dialogue, and actions to protect the marine environment.

Funding within the implementation of strategic goals will be planned based on indicative available resources in the amount of 60.12 million dollars in 2020 and 68.37 million dollars for the period 2021 – 2023. The Maldives is classified in the Vulnerable Country category of the ADB Country Group and is eligible for a 100 % grant share of Asian Development Fund (ADF) allocations from 2021 based on a „high debt risk“ classification in 2020. Final country allocations for 2021, 2022 and 2023 will depend on the result of meeting the set development goals. A cost-sharing arrangement continues

to apply, with ADB financing covering up to 99 % of project costs on the total portfolio, including tax and target financing without restrictions.

ADB expects to provide annually a total of approximately US\$1.0 million from its Special Technical Assistance Fund and additional funding from other sources to build knowledge products and services for the Maldives during 2020 – 2024 through staff input, staff mentoring and country-specific assistance countries. The Maldives will be eligible for financing from ADB's relevant development funds, including its output to support public financial management and debt sustainability, gender equality, and regional cooperation (Asian Development Bank, 2020).

Conclusion

Economic modeling by ADB (2014) shows that the Maldives may be the most affected of 6 South Asian countries (including Bangladesh, Bhutan, India, Nepal, and Sri Lanka) in terms of total economic losses due to climate change — the average simulation result suggests that the economic damages may average 2.3 % of GDP in 2050, with an estimated 12.6 % of GDP by 2100. At the same time, the Maldives still faces problems related to multidimensional poverty and malnutrition. The Maldives NDC identifies the country's significant vulnerability to climate change impacts on the country's population and economic activities, especially its fisheries, tourism, agriculture, infrastructure, and health sectors. The Maldives submitted its second national notification to the UNFCCC in 2016. The country is highly vulnerable to extreme weather events, temperature rise, flooding, and sea level rise. The country is committed to increasing its adaptive capacity, reducing erosion and soil loss due to uncontrolled human settlements.

The Maldivian government has determined to achieve carbon neutrality of the economy by 2030 in connection with the adverse effect of climate change. For the small island state to be able to achieve its commitment to the environment, it will have to fairly, efficiently, and purposefully use the funds provided by foreign partners. The small island nation is heavily dependent on the import of fossil fuels, because of which it will be necessary to provide the widest possible measures for the country to succeed in transforming its energy to renewable sources. Due to the economic indebtedness of the small island state, it appears from the scientific article that the Maldives is dependent on foreign capital. On the example of the Asian Development Bank, we see that the strategic plan towards achieving sustainable and resilient development is based on the ambitious goal of moving the country forward. It will require a deep effort of the local economy as well as the local population to work together to achieve a sustainable and resilient goal.

References

- ASIAN DEVELOPMENT BANK. (2020). *Maldives: Validation of the Country Partnership Strategy Final Review Update, 2014-2019*. Manila: ADB, 45 p.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK. (2020). *Maldives, 2020-2024- A Resilient and Sustainable Island Life for All Maldivians*. Asian Development Bank, Country Partnership Strategy. 22 p.

- ASIAN DEVELOPMENT BANK. (2019). *Basic 2019 Statistic. Statistics and Data Innovation Unit*. Economic Research and Regional Cooperation Department. Retrieved December 11, 2022, from <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/499221/basic-statistics-2019.pdf>
- DATTA, K., MUKHOPADHYAY, CH. K. (2011). *Existence of Twin Deficits in Economics: With Special Reference to the Economy of Maldives*. Abhijeet Publications, 175 p.
- GANGULI, S. (2014). *Strategizing Energy: An Asian Perspective*. KW Publishers, 302 p.
- International Monetary Fund. (2020). *Request for Disbursement Under the Rapid Credit Facility Press Release, Staff Report, and Statement by the Executive Director for Maldives*. Washington, D.C. 50 p.
- KEINER, D., SALCEDO-PUERTO, O., IMMONEN, E., VAN SARK, W.G.J.H.M, NIZMAN, Y., SHADIYA, F., DUVAL, J., DELAHAYE, T., GULAGI, A., BREYER, Ch. (2022). *Powering an island energy system by offshore floating technologies towards 100% renewables: A case for the Maldives*. Applied Energy, Vol. (308), pp. 118-360.
- MOHSIN, M., ULLAH, H., IQBAL, N., IQBAL, W., TAGHIZADEH-HESARY, F. (2021). *How external debt led to economic growth in South Asia: A policy perspective analysis from quantile regression*. Economic Analysis and Policy, Vol. (72), pp. 423-437.
- ROYLE, J., JACK, B., PARRIS, H., EMLLIOTT, T., CASTILLO, A., KALAWANA, S., NASHFA, H., WOODALL, L. C. (2022). *Plastic Drawdown: A rapid assessment tool for developing national responses to plastic pollution when data availability is limited, as demonstrated in the Maldives*. Global Environment Change, Vol. (72), pp. 102-442.
- SATTAR, S.A., MUSTAFA, M., RUSHDHY, I., PAL, I. (2022). *Chapter 12- National perspectives of COVID-19 in the Maldives*. Pandemic Risk, Response, and Resilience, pp. 157-172.
- WORLD BANK. (2020). *The World Bank Atlas method- detailed methodology*. Retrieved December 11, 2022, from <https://data.worldbank.org/country/maldives>
- ZAMAN, K.A., FARDOUSH, Z. (2021). *Index of relative sustainability impacta negative Suggestive tool for strengthening regional cooperation: Case of South Asia*. Research in Globalization, Vol. (3), pp. 100-165.

Kalkulácia predajnej ceny zájazdu cestovnej kancelárie¹

Vanesa Pospíšilová² – Alexander Frasch³

Calculation of the selling price of a tour by tour operator

Abstract

The main aim of this paper is to create a product and subsequent calculation of the selling price of a tour of outgoing tour operator to any foreign destination offered to the Slovak clientele. The article is focused on the main theoretical issues of creating tours and their pricing. The calculation method was primarily used in the methodology section of this article, which is key in calculating the final prices of the tour operator's packages. The contribution deals with the selection of the destination and the appropriate location of the hotels at that destination, followed by the contracting of the accommodation services with catering and the contracting of transport. The result of this article is the calculation of the final prices of tours to the selected destination with a focus on Slovak clientele for the needs of any outgoing tour operator.

Key words

Pricing, Tour, Tour Operator, Calculation.

JEL Classification: L83, Z32

Úvod

Vytvorenie zájazdu a jeho cenovú kalkuláciu je možné uskutočniť až po kontraktácii kapacít outgoingovou cestovnou kanceláriou od jej zmluvných partnerov. Cestovná kancelária v dostatočnom predstihu kontrahuje dopravné a ubytovacie kapacity spolu so stravovacími službami. Po zazmluvnenej kontraktácii služieb je možné vytvoriť cenovú kalkuláciu zájazdov (Gajdošík a kol., 2017). Nagy (2009) rozlišuje štyri faktory, ktoré môžu ovplyvniť cenotvorbu zájazdov. Sú nimi:

- **Dopyt** – Pozostáva z existujúcich a potenciálnych klientov. Pri tvorbe nového zájazdu alebo pri zájazdoch do novej destinácie môžu byť práve ceny rozhodujúce v upútaní pozornosti klientely.
- **Sezónnosť** – Závisí podľa počtu zákazníkov v hlavnej sezóne a mimo nej. Efektívne využitie zliav môže prilákať viac zákazníkov mimo sezóny.

¹ Tento príspevok je súčasťou výskumného projektu: „VEGA 1/0271/23 – Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz“.

² Ing. Vanesa Pospíšilová, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: vanesa.pospisilova@euba.sk.

³ Ing. Alexander Frasch, PhD., Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: alexander.frasch@euba.sk.

- **Konkurencia** – Cestovné kancelárie musia sledovať ceny zájazdov konkurenčných cestovných kancelárií, na základe ktorých môžu určiť maximálnu cenu, za ktorú môžu zájazd na trhu ponúknuť a predat'.
- **Operatívne náklady** – Môžu obsahovať náklady na propagáciu, režijné náklady, odmeny a podobne.

Cenová kalkulácia zájazdu sa vo všeobecnosti skladá z „cien nakupovaných služieb, príplatkov, marže cestovnej kancelárie a DPH“. Ceny sa počas predaja zájazdov môžu líšiť podľa výšky poskytovaných zliav first moment a last minute (Gajdošík, 2017). First moment sú zľavy, ktoré sa uplatňujú na zájazdy niekoľko mesiacov pred ich uskutočnením. Ich opakom sú zľavy last minute, ktoré môže cestovná kancelária aplikovať na zájazdy vo veľmi krátkom čase alebo tesne pred ich uskutočnením, ak potrebuje dostupné kapacity vypredať. Ponuky dovolení so zľavami first moment bývajú najvýhodnejšie najmä počas zimnej sezóny, od decembra do marca. Najzaujímavejšie zľavy last minute sú zverejňované počas hlavnej letnej sezóny, teda v období od júna do septembra (Regely, 2019). Gúčík a kol. (2015) odhaduje, že 35 % zákazníkov si zakupuje zájazdy so zľavou first moment a okolo 30 % zákazníkov kupujú dovolenky na poslednú chvíľu s využitím zľavy last minute.

Pri kalkulovaní ceny zájazdu je potrebné k obstarávacej cene ubytovacích a dopravných služieb pripočítať aj náklady na delegáta rozpočítané na jedného účastníka (Gúčík a kol, 2015). Obchodná marža započítaná do ceny zájazdu predstavuje pre cestovnú kanceláriu hlavný zdroj uhradenia svojich nákladov a zároveň generuje zisk (Orieška, 2011).

1 Metodológia

Hlavným cieľom tohto príspevku je uskutočniť tvorbu produktu a následnú kalkuláciu predajnej ceny zájazdu outgoingovej cestovnej kancelárie do akejkoľvek zahraničnej destinácie ponúknuť pre slovenskú klientelu.

Kľúčovou metódou, ktorú sme využili pri písaní článku, bola kalkulačná metóda. Využitím tejto metódy sme vyčíslili výšku finálnej predajnej ceny zájazdu po uplatnení nasledujúceho vzorca:

Náklady na ubytovacie a stravovacie služby

+ náklady na leteckú dopravu

+ náklade na transfery

+ náklady na delegáta a animátorov

Celkové náklady cestovnej kancelárie

+ prirážka cestovnej kancelárie

+ výška provízie pre predajcov

+ servisný poplatok

- + palivový príplatok
- + emisný (environmentálny príplatok)

(1)

Predajná cena zájazdu

Druhou kľúčovou metódou bola metóda rozhovorov. Tú sme využívali pri rozhovore s vrcholovým manažmentom renomovanej slovenskej outgoingovej cestovnej kancelárie ohľadom cenotvorby zájazdov.

Využili sme aj matematicko-štatistickú metódu, ktorou sme vypočítali potrebný objem kontrahovaných izieb v destinácii na jeden turnus, pričom sme výpočet uskutočnili prostredníctvom vzorca:

$$\text{objem kontrahovaných izieb} = \frac{\text{celkový počet cestujúcich na jeden turnus}}{\text{koeficient priemernej obsadenosti izieb}} \quad (2)$$

Metódu monitorovania sme uplatnili pri získaní cien jednotlivých typov izieb v každom vybranom hoteli počas obdobia od 3.6.2023 do 23.9.2023. Ceny izieb sme zaznamenávali podľa dostupnej formy ubytovania v hoteloch pre obsadenie izby osobami:

- A...dospelá osoba na základnom lôžku
- AA...dve dospelé osoby na základnom lôžku
- AAa...dve dospelé osoby na základnom lôžku a jedna dospelá osoba na prístelke
- AAC...dve dospelé osoby na základnom lôžku a jedno dieťa vo veku 2 – 12 rokov na prístelke
- AAcc...dve dospelé osoby na základnom lôžku a dve deti vo veku 2 – 12 rokov a prístelkách

2 Výsledky a diskusia

Ponuku zájazdov cestovných kancelárií na slovenskom trhu sme sa rozhodli rozšíriť o Aténsku riviéru. Tá sa nachádza na pobreží v blízkosti hlavného mesta Atény a zároveň ponúka výbornú infraštruktúru a množstvo zaujímavých historických pamiatok v okolí. Vo vzdialenosti 23 kilometrov od hlavného mesta je umiestnené najrušnejšie grécke Medzinárodné letisko Eleftheriosa Venizelosa Atény. Aténsku riviéru mala v ponuke v roku 2023 len cestovná kancelária Tiptravel. Na webovej stránke tejto cestovnej kancelárie tiptravel.sk sme zistili, že v ponuke zájazdov majú v tejto lokalite len jeden hotel s názvom King Saron 4*. Žiadna iná cestovná kancelária pôsobiaca na území Slovenska neponúka pobytové zájazdy na Aténskej riviére.

Pre účely vytvorenia zájazdov a ich následnej kalkulácie sme sa rozhodli vytvoriť produkt na celú letnú sezónu 2023 s odletmi z Bratislavy a z Košíc. V tomto letovisku bolo potrebné nájsť vhodné hotely s adekvátne poskytovanými službami. Primárne sme sa orientovali na pobrežné hotely poskytujúce stravovacie služby all inclusive zahrnuté v cene. V relevantnej cenovej hladine sme na pobreží lokalizovali 5 potenciálnych

hotelov: Calamos Beach Hotel 3*, Palmariva Beach Hotel 4*, Amarynthos Resort 4*, Golden Coast 4* a Brown Beach Eretria 4*.

2.1 Základné parametre zájazdu

Zájazdy sme sa rozhodli organizovať počas letnej sezóny 2023 na týždennej báze s odletmi z Bratislavy a z Košíc. Spolupracovať sme sa rozhodli s českou leteckou spoločnosťou Smartwings a.s., ktorá sa zaoberá najmä prevádzkovaním nepravidelných charterových letov, pričom kapacita jedného lietadla je 189 sedadiel. Prvý a posledný deň leteckých zájazdov je určený na prepravu do/z miesta dovolenkového pobytu, a nie na samotnú dovolenku. Pri zájazdoch na celú letnú sezónu sme zabezpečili od leteckej spoločnosti Smartwings 17 letov z každého odletového miesta. Pri počte celkových 17 charterových letoch dokáže cestovná kancelária naplniť kapacitu 16 turnusmi zájazdov, keďže treba vziať do úvahy 2 prázdné lety – jeden prázdny prelet na Slovensko pri prvom lete sezóny a druhý prázdny prelet do Grécka pri poslednom lete v sezóne. Pri organizovaní letov na týždennej báze sa sezóna začala s prvým sobotňajším odletom 03.06.2023. Posledný možný termín nástupu na zájazd bol v termíne 16.09.2023, pričom finálne ukončenie sezóny nastalo s príchodom posledného turnusu dovolenkárov v termíne 23.09.2023. Ak by sme plne obsadili všetky lety s odletom z Bratislavy a z Košíc, celkovo by sme vyslali na Aténsku riviéru počas celej sezóny až 6 048 dovolenkárov.

V praxi cestovné kancelárie kontrahujú ubytovacie kapacity od hotelov 3 spôsobmi: garanciou, allotmentom a vyžiadaním. Pri masovom nakupovaní ubytovacích služieb na celú sezónu dokážu cestovné kancelárie pri každej forme kontraktácie vyjednať od hotelov výhodnejšie ceny izieb. Pre účely kalkulácie zájazdov sme stanovili, že cestovná kancelária dokáže pri objednaní izieb spôsobom garancie získať zľavu od hotela 35 %, spôsobom allotmentu zľavu 25 % a vyžiadaním izieb zľavu 15%.

Tab. 1 Formy ubytovania a počet kontrahovaných izieb na jeden termín zájazdu

Názov hotela	Formy ubytovania	Počet izieb na 1 termín	Celkový počet izieb
Calamos Beach Hotel 3*	štandardná izba	18	45
	štandardná izba s výhľadom na more	8	
	rodinná izba s výhľadom na more	12	
	suita (2 miestnosti)	7	
Palmariva Beach Hotel 4*	štandardná izba	22	45
	superior s výhľadom na more	8	
	Rodinná izba s posch. posteľou	15	
Amarynthos Resort 4*	štandardná izba	6	30
	štandardná izba s výhľadom na more	12	
	superior s výhľadom na more	4	

Názov hotela	Formy ubytovania	Počet izieb na 1 termín	Celkový počet izieb
	rodinná izba s posch. posteľou	8	
Golden Coast 4*	štandardná izba	11	25
	štandardná izba s výhľadom na more	5	
	bungalov	7	
	rodinná izba	2	
	štandardná izba	5	
Brown Beach Eretria 4*	štandardná izba s výhľadom na more	1	6
			151 izieb

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

V Tabuľke 1 sme zaznamenali typológiu, spôsob kontraktácie a počet kontrahovaných izieb v nami lokalizovaných hoteloch na Aténskej riviére. Zelenou farbou sme označili garančné izby, modrou farbou sú odlišené izby kontrahované spôsobom allotmentu a žltou farbou sú označené izby na vyžiadanie. V tabuľke sme rovnako zaznamenali potrebný počet izieb v danom hoteli, ktorý sme získali po dosadení do vzorca (2). Pri počte 378 cestujúcich a koeficiente priemernej obsadenosti izby 2,5 nám matematickým výpočtom vyšla potreba objednania ubytovacích kapacít na 151 izieb na jeden týždňový termín zájazdu.

2.2 Kalkulácia ubytovacích a stravovacích služieb

Pri kalkulácii cien zájazdov v tomto článku sme sa zamerali na štandardné izby a rodinné izby s poschodovou posteľou v hoteli Palmariva Beach Hotel 4*. Prostredníctvom oficiálnej webovej stránky hotela sme zaznamenali ceny ubytovania so službami all inclusive na 7 nocí pre všetky dostupné zloženia osôb, ktoré je možné vo zvolených izbách ubytovať. Zaznamenanie cien kontrahovaných kapacít prebehlo v súlade s nami vybranými termínmi leteckých zájazdov, ktoré sme vopred nastavili na letnú sezónu.

Tab. 2 Obstarávacie ceny ubytovania so stravovaním v hoteli Palmariva Beach Hotel 4*

typ izby	štandardná izba				rodinná izba s poschodovou posteľou
odlet/osoby	A	AA	AAa	AAc	AAcc
3.6.2023	703 €	703 €	845 €	797 €	920 €
10.6.2023	667 €	667 €	809 €	761 €	877 €
17.6.2023	578 €	578 €	701 €	660 €	760 €

typ izby	štandardná izba				rodinná izba s poschodovou posteľou
odlet/osoby	A	AA	AAa	AAc	AAcc
24.6.2023	578 €	578 €	701 €	660 €	760 €
1.7.2023	687 €	687 €	810 €	769 €	892 €
8.7.2023	687 €	687 €	810 €	769 €	892 €
15.7.2023	687 €	687 €	810 €	769 €	892 €
22.7.2023	687 €	687 €	810 €	769 €	892 €
29.7.2023	742 €	742 €	865 €	824 €	924 €
5.8.2023	742 €	742 €	865 €	824 €	924 €
12.8.2023	742 €	742 €	865 €	824 €	924 €
19.8.2023	742 €	742 €	865 €	824 €	924 €
26.8.2023	687 €	687 €	810 €	769 €	892 €
2.9.2023	687 €	687 €	810 €	769 €	892 €
9.9.2023	703 €	703 €	845 €	797 €	920 €
16.9.2023	667 €	667 €	809 €	761 €	877 €

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

Od hotela sme kontrahovali izby formou garancie. Výnimkou boli hraničné termíny sezóny v júni a v septembri, kedy cestovná kancelária počíta s rizikom zníženého záujmu slovenskej klientely o dovolenky. Z toho dôvodu sme sa rozhodli v týchto termínoch objednať ubytovacie kapacity spôsobom allotmentu, čím predídeme riziku v prípade neobsadenia izieb do vopred dohodnutého času s hotelom. V Tabuľke 2 sme uviedli už prepočítané pôvodné monitorované ceny ubytovania v hoteli Palmariva Beach Hotel 4* s uplatnenými množstevnými zľavami pre cestovnú kanceláriu, pričom sme kalkulovali so zľavou 35 % na kontrahované garančné kapacity a zľavou 25 % na kapacity kontrahované formou allotmentu.

2.3 Kalkulácia dopravných služieb a nákladov na delegáta

Pri objednaní 17 letov na letnú sezónu s odletmi z Bratislavy a z Košíc sa bude cena spätočnej letenky na charterovom lete dopravcu Smartwings pohybovať vo výške 260 € na osobu.

Pre účely vytvorenia zájazdov na Aténsku riviéru sme sa rozhodli osloviť grécku incomingovú cestovnú kanceláriu PanHellas a nadviazať s ňou spoluprácu v oblasti zabezpečenia autobusových transferov, privátnych transferov, ale aj organizovania fakultatívnych výletov. Od cestovnej kancelárie PanHellas nám boli ponúknuté 4 autobusy s kapacitou jedného vozidla 49 miest, pri prilete jedného charterového letu do destinácie. S kapacitou 189 sedadiel jedného charterového letu vychádza obsadenosť

jedného autobusu 47,25 osoby. Incomingová cestovná kancelária PanHellas stanovila cenu pre 4 objednané autobusy na trase letisko-hotel-letisko na 4 800 €. Pri cene jedného autobusu 1 200 € a obsadenosti autobusu sme vyčíslili náklady transferov na 1 osobu na sumu 25 €.

Delegát je v destinácii prítomný celú letnú sezónu. Pri tvorbe zájazdov na Aténsku riviéru sme sa rozhodli do destinácie umiestniť jedného delegáta, ktorého sme ubytovali v hoteli Amarynthos Resort 4* do štandardnej jednolôžkovej izby, pričom náklady na ubytovanie a stravovanie delegáta predstavujú na celú letnú sezónu 9 996 €. Spiatkové letenky vo výške 260 € uhrádza za delegáta taktiež cestovná kancelária. Základnú mzdu delegáta na jeden mesiac sme stanovili vo výške 1 100 €, čo po dobu 4 mesiacov v destinácii tvorí pre cestovnú kanceláriu náklad vo výške 4 400 €. Pri celkových 32 obsadených charterových letoch cestovná kancelária prepraví na Aténsku riviéru 6 048 osôb. Pri rozpočítaní celkových nákladov na delegáta vo výške 14 656 € pomedzi všetky tieto osoby sme vyčíslili náklady na delegáta na 1 osobu vo výške 2,42 €.

2.4 Kalkulácia predajnej ceny zájazdov

Po vyčíslení nákladov na ubytovacie a stravovacie služby, dopravných služieb cestovnej kancelárie a nákladov na delegáta je pre potreby kalkulácie finálnych cien zájazdov k nákladom potrebné pripočítať aj maržu pre cestovnú kanceláriu a províziu z predaja pre cestovné agentúry, ktoré sprostredkujú predaj zájazdov. Maržu cestovnej kancelárie sme nestanovili konštantnú na celú sezónu, ale sa pohybovala v rozmedzí od 8 % do 22 % podľa jednotlivých termínov a typov izieb, pričom sme dodržiavali prirodzene sa meniaci vývoj cien s akcentom na vrchol sezóny počas augusta. Províziu pre cestovné agentúry sme stanovili vo výške 12 %. Je dôležité však spomenúť, že v prípade priameho predaja zájazdu si províziu cestovnej agentúry ponecháva samotná cestovná kancelária. Do finálnej ceny zájazdu sa sme pripočítali aj servisný poplatok, palivový príplatok a emisný príplatok.

Predajné ceny zájazdov po uplatnení 40 %-nej First Moment zľavy sme zachytili podľa hotela, typológie izby a obsadenia izieb v jednotlivých termínov. Pre detailnejšie zachytenie výpočtov ilustrujeme kalkuláciu predajnej ceny zájazdu v hoteli Palmariva Beach Hotel 3* pre 2 osoby ubytované v štandardnej izbe v termíne na začiatku sezóny od 03.06.2023 do 10.06.2023.

Tab. 3 Výpočet predajnej ceny zájazdu v hoteli Palmariva Beach Hotel 4* pre 2 osoby v štandardnej izbe v termíne od 03.06.2023 do 10.06.2023

Položka	Spôsob výpočtu	Suma
Náklady na ubytovanie so stravovaním		703,00 €
Náklady na leteckú dopravu	2*260	520,00 €
Transfery	2*50	50,00 €
Náklady na delegátov a animátorov	2*2,42	4,84 €

Súčet celkových nákladov		1 277,84 €
Marža pre CK 10 %	1 277,84*0,08	102,23 €
Provízia pre CA 12 %	1 277,84*0,12	153,34 €
Medzisúčet	102,23+153,34	255,57 €
Predajná cena zájazdu	1 277,84+255,57	1 533,41 €
Servisný poplatok	2*199	398,00 €
Palivový príplatok	2*25	50,00 €
Emisný príplatok	2*25	50,00 €
Predajná cena zájazdu s poplatkami		2031,41 €

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

Po vyčíslení podľa vzorca (1) vyšla finálna predajná cena zájazdu pre 2 osoby ubytované v štandardnej izbe hotela Palmariva Beach Hotel 4* so stravovaním vo forme all inclusive vo výške 2 031,41€. V Tabuľke 3 uvádzame spôsob výpočtu aj s nákladovými položkami, ktorými sme dospeli k finálnej predajnej cene. Táto cena je už znížená o First Moment zľavu, ktorú sme stanovili na 40 %. Katalógová cena zájazdu bez uplatnenia First Moment zľavy by v tomto prípade bola 3 385,68 €. Týmto spôsobom kalkulácie sme vypočítali predajné ceny zájazdov so všetkými poplatkami pre štandardné a rodinné izby za predpokladu uplatnenia nami nastavenej 40 %-nej First Moment zľavy. Rovnako by sme postupovali aj pri kalkulácii predajných cien zájazdov zvyšných lokalizovaných hotelov na Aténskej riviére.

Tab. 4 Predajné ceny zájazdov v hoteli Palmariva Beach Hotel 4*

typ izby	štandardná izba				rodinná izba s posch. posteľou
odlet/osoby	A	AA	AAa	AAc	AAcc
3.6.2023	1 437,19 €	2 031,41 €	2 794,78 €	2 737,18 €	3 478,37 €
10.6.2023	1 441,70 €	2 037,24 €	2 818,40 €	2 758,88 €	3 507,79 €
17.6.2023	1 442,92 €	2 042,11 €	2 840,72 €	2 785,78 €	3 553,58 €
24.6.2023	1 448,83 €	2 053,58 €	2 857,93 €	2 802,99 €	3 576,52 €
1.7.2023	1 472,05 €	2 085,35 €	2 860,82 €	2 809,37 €	3 578,49 €
8.7.2023	1 472,05 €	2 085,35 €	2 860,82 €	2 809,37 €	3 578,49 €
15.7.2023	1 481,83 €	2 098,05 €	2 869,24 €	2 817,58 €	3 588,78 €
22.7.2023	1 481,83 €	2 098,05 €	2 869,24 €	2 817,58 €	3 588,78 €
29.7.2023	1 551,13 €	2 167,35 €	2 938,54 €	2 886,88 €	3 629,10 €
5.8.2023	1 561,47 €	2 180,60 €	2 955,94 €	2 903,87 €	3 650,00 €

typ izby	štandardná izba				rodinná izba s posch. posteľou
odlet/osoby	A	AA	AAa	AAc	AAcc
12.8.2023	1 571,80 €	2 193,85 €	2 973,33 €	2 920,85 €	3 670,89 €
19.8.2023	1 571,80 €	2 193,85 €	2 973,33 €	2 920,85 €	3 670,89 €
26.8.2023	1 530,76 €	2 161,54 €	2 953,46 €	2 899,75 €	3 660,80 €
2.9.2023	1 515,41 €	2 137,72 €	2 919,92 €	2 866,62 €	3 628,43 €
9.9.2023	1 457,00 €	2 056,33 €	2 828,91 €	2 770,35 €	3 519,74 €
16.9.2023	1 413,08 €	2 012,41 €	2 784,99 €	2 726,43 €	3 467,28 €

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

V Tabuľke 4 sú uvedené finálne predajné ceny zájazdov v štandardnej izbe a v rodinnej izbe s poschodovou posteľou v hoteli Palmariva Beach Hotel 4* na celú sezónu podľa obsadenosti izby. Vrchol sezóny z cenového hľadiska v hoteli nastáva v termínoch 12.8. – 19.8. 2023. Zájazd pre 2 dospelé osoby v hoteli King Saron 4* (Tiptravel, 2023) vychádzal v termíne od 20.07.2023 do 27.07.2023 so stravovaním all inclusive celkovo 1 898,80 € pri ubytovaní v štandardnej izbe. Nami vytvorený zájazd do hotela Palmariva Beach Hotel 4* pri ubytovaní v štandardnej izbe pre 2 dospelé osoby v termíne 22.07.2023 – 29.07.2023 vychádza vo výške 2 098,05 €, pričom je o 199,25 € drahší v porovnaní so zájazdom cestovnej kancelárie Tiptravel.

V prípade vycestovania s infantom do 2 rokov, ktorý nemá nárok na vlastné sedadlo v lietadle a lôžko v hoteli, by si klienti za zájazd priplatili o 45 € viac v každom termíne, keďže za infanta sa uhrádza leteckej spoločnosti len servisný poplatok vo výške 45 €. Ceny zájazdov sú kalkulované bez poistenia, pretože uzatvorenie cestovného poistenia je pre klientov cestovných kancelárií dobrovoľné. Cestovné kancelárie často spolupracujú s poisťovňami, kedy svojim zákazníkom ponúkajú zvýhodnené balíčky komplexného cestovného poistenia. Vo finálnej cene zájazdov nie je zahrnutá ani miestna turistická daň, ktorú je potrebné uhradiť až na mieste pobytu. V Grécku sa pobytová daň líši podľa kategorizácie hotela:

3* hotel: 1,5€/izba/noc

4* hotel: 3€/izba/noc

5* hotel: 4€/izba/noc

2.5 Ponuka fakultatívnych výletov v destinácii

Vo finálnej cene zájazdu nie sú zahrnuté organizované fakultatívne výlety. Tie si klienti cestovnej kancelárie môžu zakúpiť priamo na mieste pobytu a to u delegáta. Informácie o výletoch sú zároveň aktualizované v destinácii na úvodnom informatívnom

stretnutí s delegátom podľa aktuálnej ponuky zahraničného partnera. V tomto prípade je to incomingová cestovná kancelária PanHellas. Pre zatraktívnenie ponuky novovytvorených zájazdov na slovenskom trhu sme vytvorili aj ponuku fakultatívnych výletov na Aténskej riviére.

Pri organizovaní zájazdov do destinácie sme pre klientov zaradili do ponuky nasledujúce štyri fakultatívne výlety, ktoré sme marketingovo opísali v snahe zaujať zákazníkov s podnetom kúpy fakultatívneho výletu:

1. Mesto Atény

Klienti sa vyberú do hlavného mesta Grécka, ktoré ich očarí svojou bohatou kultúrou, históriou a vynikajúcou gastronómiou. Vychutnú si prechádzky starobylým mestom, pri ktorých môžu obdivovať zrúcaniny starovekých chrámov. Počas celodenného výletu navštívia slávnú Akropolu a Parthenón, Chrám Dia Olympského a Panathénsky štadión, kde sa konali olympijské hry. Pocítia atmosféru antického mesta, jeho čarovnej architektúry a vypočujú si príbehy bánej gréckej mytológie. Prejdú sa aténskou štvrťou Plaka s vidieckou atmosférou a dláždenými ulicami. Môžu sa tešiť aj na výhľad na celé mesto z najvyššieho bodu, ktorým je Mount Lycabettus.

2. Korintský prieplav

Korintský prieplav je jedným z najvýznamnejších geografických bodov Grécka a zároveň jeden z najznámejších prieplavov na svete. Jeho dĺžka je 6,4km a pre jeho šírku len 21,4m je prechodný len pre menšie lode. Klienti preskúmajú miesto, ktoré rozdeľuje Iónske a Egejské more a vypočujú si históriu prieplavu a jeho dôležitosť pre námorný obchod v Grécku. Najlepší výhľad na lode plávajúce kanálomvidia zo Starého mosta Korintského prieplavu, ktorý im poskytne pohľad na jeho obe strany. Súčasťou poldenného fakultatívneho výletu je aj návšteva miestnej gréckej reštaurácie, kde môžu ochutnať lokálne tradičné jedlá ako napríklad souvlaki.

3. Delfy

Delfy boli v antickej dobe jedným z najvýznamnejších náboženských centier Grécka, kde sa uctieval boh Apolón, ktorého tunajší chrám bol považovaný za jedno z najsvätejších miest v Grécku. Návštevu Apolónovho chrámu doplní prehliadka divadla, štadiónu a múzea s antickými artefaktmi. Počas poldenného výletu budú mať klienti možnosť pozorovať nádherné prírodné scenérie okolitých hôr. Nevynechajú ani slávnú veštiareň Orákulum, kde sa uctievala bohyňa zeme Gaia a kde sa verilo, že môžu počuť odpovede na svoje otázky.

4. Výlet loďou na ostrov Hydra

Z aténskeho prístavu Pireus sa klienti vydajú na celodenný výlet začínajúci plavbou po Egejskom mori až na malebný ostrov Hydra. Počas plavby si môžu vychutnať výhľady na more a polostrov Peloponéz, popri ktorom sa budú plaviť. Ostrov Hydra patrí k jedným z najkrajších ostrovov Grécka, ktorý sa vyznačuje svojou jedinečnou architektúrou a historickými budovami postavenými z kameňa a vápna. Zaujímavosťou je, že na ostrove nejazdia žiadne motorové vozidlá a miestny na prepravu využívajú somáre. Užiť si môžu pokojnú atmosféru ostrova,

ktorá ponúka tichšie prostredie oproti rušným mestám Grécka. Na ostrove nechýba ani bohatá ponuka reštaurácií a kaviarní s lokálnymi jedlami.

Záver

Hlavným cieľom tohto príspevku bolo uskutočniť tvorbu produktu a následnú kalkuláciu predajnej ceny zájazdu outgoingovej cestovnej kancelárie do akejkoľvek zahraničnej destinácie ponúknuť pre slovenskú klientelu.

Ponuku zájazdov slovenských cestovných kancelárií sme sa rozhodli rozšíriť o Aténsku riviéru, ktorá bola v roku 2023 minimálne zastúpená na slovenskom trhu. Pre účely vytvorenia zájazdov a ich následnej kalkulácie sme vytvorili produkt na celú letnú sezónu 2023 s odletmi z Bratislavy a z Košíc. Pri hľadaní hotelov sme sa orientovali na pobrežné hotely poskytujúce stravovacie služby all inclusive zahrnuté v cene. V relevantnej cenovej hladine sme na pobreží lokalizovali 5 potenciálnych hotelov: Calamos Beach Hotel 3*, Palmariva Beach Hotel 4*, Amarynthos Resort 4*, Golden Coast 4* a Brown Beach Eretria 4*.

Zájazdy na Aténsku riviéru sme sa rozhodli organizovať v termínoch od 03.06.2023 do 23.09.2023 na týždennej báze s odletmi z Bratislavy a z Košíc. Charterovú leteckú dopravu sme kontrahovali od českej leteckej spoločnosti Smartwings a.s. s kapacitou jedného charterového lietadla s kapacitou 189 sedadiel. Pri plnom obsadení všetkých objednaných letov by sme do destinácie prepravili 6 048 cestujúcich. Zároveň by sme navrhovali nadviazať spoluprácu s gréckou incomingovou cestovnou kanceláriou PanHellas, ktorá by v destinácii zabezpečovala transfery a organizáciu fakultatívnych výletov.

Po rozpočítaní nákladov na ubytovacie a stravovacie služby, dopravné služby a delegáta sme pristúpili ku kalkulácii finálnej ceny zájazdu. Pri kalkulácii sme museli zohľadniť aj maržu cestovnej kancelárie, ktorá sa pohybovala počas sezóny v rozhraní od 8 % do 22 % a maržu pre cestovné agentúry, ktorá bola na celú sezónu nastavená na 12 %. K cene sme pripočítali aj povinné poplatky: servisný poplatok, palivový príplatok a emisný (environmentálny) príplatok.

Po vyčíslení predajnej ceny zájazdov v hoteli Palmariva Beach Hotel 4* sme zistili, že vrchol sezóny z cenového hľadiska v hoteli nastal v termínoch 12.8. – 19.8. 2023. V porovnaní predajnej ceny nami koncipovaného zájazdu s cestovnou kanceláriou Tiptravel v koncom mesiaca júl bola cena nami vytvoreného produktu drahšia o 199,25 €. Vzhľadom na atraktivnosť destinácie na slovenskom trhu však predpokladáme záujem o pobytové zájazdy aj napriek vyššej cene.

Podarilo sa nám vytvoriť komplexný produkt cestovnej kancelárie s dôrazom na kalkuláciu predajnej ceny zájazdov rozšírený aj o ponuku fakultatívnych výletov, ktorý by sa podľa našej mienky plnohodnotne uplatnil na slovenskom trhu a začlenil sa tak do produktového portfólia akejkoľvek slovenskej cestovnej kancelárie.

Zoznam bibliografických odkazov

GAJDOŠÍK, T. a kol. (2017): *Informačné technológie v cestovnom ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer.

- GÚČIK, M. a kol. (2015). *Kontroling podnikov cestovného ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- NAGY, K. (2009). *Ako vytvárať turistické balíky – produkty, tematické cesty a balíky – manuál*. Dostupné 13.10.2023, na <https://adoc.pub/ako-vytvara-turisticke-baliky-produkty-tematicke-cesty-a-bal.html?fbclid=IwAR1weoc8vpaYQvu9vwrlT7GkDRmJB5iN0vO4vc2WiUggpZLjwq>
- ORIEŠKA, J. (2011): *Služby v cestovnom ruchu 1. časť. 1. vydanie*. Banská Bystrica: DALI-BB s.r.o.
- REGELY, R. (2019). Last minute vs. first moment: čo sa oplatí viac? Dostupné 12.9.2023, na <https://www.peniazek.sk/ekonomika/5063-last-minute-vs-first-moment-co-sa-oplati-via>
- TIPTRAVEL. (2023). King Saron 4*. Dostupné 3.4.2023, na <https://tiptravel.sk/dovolenka/ateny/king-saron>

Vplyv pandémie COVID-19 na vývoj charterovej leteckej dopravy v podmienkach slovenského trhu¹

Petra Smetanová² – Alexander Frasch³

The impact of the COVID-19 pandemic on the development of charter air transport in the conditions of Slovak market

Abstract

This paper aims to identify the impact of the COVID-19 pandemic on the charter air transport in the conditions of the Slovak market, with an emphasis on the post-COVID period, based on the results of flight monitoring operated from M. R. Štefánik Airport in the years 2020 – 2023. The key method used was flight monitoring, which was carried out to obtain data necessary for the analysis of flights and the identification of charter flight supply and consisted of the daily recording of data of flights. The results show that the pandemic has affected non-scheduled air traffic more severely than scheduled air traffic, with the first monitored season being the most affected based on the least charter air transport and thus destinations. The knowledge from this paper is suitable for further investigation of the impact of tourism crises on aviation.

Key words

Air Transport, Charter Air Carrier, Tourism Crises, COVID-19 Pandemic, Flight Monitoring, Growth Rate.

JEL Classification: L93

Úvod

Pandémia COVID-19 výrazne ovplyvnila osobnú leteckú dopravu celosvetovo. V porovnaní s ostatnými svetovými krízami, ktoré nejakým spôsobom ovplyvnili leteckú dopravu, bol dopad pandémie COVID-19 neporovnateľný a devastačný. Prázdne lietadlá na opustených letiskách, zákaz civilných letov a enormné straty tržieb leteckých spoločností predstavovali opak toho, čo bolo predikované pre roky neovplyvnené pandemiou.

Cestovný ruch sa na niekoľko mesiacov v dôsledku pandémie zastavil. Žiadna iná kríza doteraz nemala takýto vplyv na odvetvie cestovného ruchu (Európsky parlament, 2021) a ekonomiky závislé od cestovného ruchu patria k tým, ktoré pandémie poškodila najviac (Behsudi, 2020).

¹ Tento príspevok je súčasťou výskumného projektu: „VEGA 1/0271/23 – Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz“.

² Ing. Petra Smetanová, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: petra.smetanova@euba.sk.

³ Ing. Alexander Frasch, PhD., Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: alexander.frasch@euba.sk.

Prvé dopady pandémie COVID-19 na osobnú leteckú dopravu boli viditeľné koncom januára 2020, kedy boli postupne pozastavované lety z rizikových krajín a následne na prelome februára a marca toho istého roka. V rámci Slovenskej republiky bol nariadený trojmesačný zákaz civilných letov, čo sa výrazne odrazilo na výkonoch letísk a leteckých spoločností, na ich poklesoch tržieb a počte prepravených cestujúcich. Obnovenie letov bolo slabšieho charakteru a lety boli povolené len z tzv. „bezpečných krajín“, čo výrazne ovplyvnilo letnú dovolenkú sezónu 2020. Záujem o cestovanie ovplyvňovala povinná domáca izolácia po prilete do destinácií, či povinné predkladanie testov pred odletmi do destinácií a napokon aj príchod druhej vlny pandémie v závere roka.

Jedným zo špecifických znakov pandémie bolo, že sa dotkla tak ponuky, ako aj dopytu. V prvej línii dopytu možno medzi najvýznamnejšie subjekty zaradiť: letecké spoločnosti a ich dodávateľov, letiská a ich dodávateľov, služby letovej prevádzky a samotní cestujúci (Novacká, Frasch, 2020).

Pred začiatkom pandémie cestovalo celosvetovo viac ako 4,5 miliardy cestujúcich; po začatí šírenia vírusu tento počet klesol drasticky na približne 1,8 miliardy – v roku 2020 bolo oproti roku 2019 bolo prepravených o 60 % cestujúcich menej (Svetová banka, 2022).

1 Metodológia

Cieľom článku je na základe výsledkov monitorovania letov z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave identifikovať vplyv pandémie COVID19 na vývoj charterovej leteckej dopravy v podmienkach slovenského trhu s akcentom na post-COVIDové obdobie. Na dosiahnutie cieľa sme si stanovili niekoľko parciálnych cieľov:

- Systematizácia teoretických poznatkov z oblasti medzinárodnej osobnej leteckej dopravy v období kríz v cestovnom ruchu.
- Identifikácia ponuky charterových letov realizovaných z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave a jej špecifiká v sledovaných obdobiach.
- Analýza kľúčových špecifik sledovaných období dosiahnutých monitorovaním letov z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave.

Definované ciele sa pokúsime dosiahnuť sumarizáciou aktuálnych a vhodných údajov, týkajúcich sa danej problematiky a následnou aplikáciou a rôznych metód a analýz. Za kľúčovú metódu považujeme monitorovanie letov a rozbor časových radov – koeficient rastu a tempo rastu.

- Matematicko-štatistické metódy – využili sme rozbor časových radov, konkrétne koeficient rastu a tempo rastu. Pre výpočet tempa rastu sme použili nasledujúci vzorec:

$$k = \frac{y_t}{y_{t-1}} * 100 \quad \text{pre } t = 2, 3, \dots, T; \quad (1)$$

pričom k predstavuje index koeficientu rastu, y_t predstavuje hodnotu ukazovateľa v bežnom období a y_{t-1} predstavuje hodnotu ukazovateľa v minulom období. Tempo rastu predstavuje koeficient rastu vyjadrený v

percentách. Danú metódu sme využili pri identifikácii priameho vplyvu pandémie COVID-19 na vývoj charterovej leteckej dopravy v podmienkach slovenského trhu.

- Monitorovanie – Monitorovanie bolo primárne realizované za účelom získania údajov potrebných k analýze letov realizovaných z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave a identifikácie ponuky charterových letov a spočívalo v každodennom zaznamenávaní si údajov o letoch realizovaných z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave. Počas monitorovania sme si zaznamenávali deň letu, či je to prílet alebo odlet, leteckého dopravcu ktorý prevádzkoval daný let ako aj cieľovú destináciu daného letu. Tieto lety sme následne delili na pravidelné alebo nepravidelné. Monitorovanie prebiehalo v štyroch etapách. Dve monitorovania prebiehali v letných dovolenkových obdobiach, konkrétne od 15.07. – 25.09.2021 a 15.07. – 25.09.2022 a dve v zimných dovolenkových obdobiach na prelome rokov, od 15.12.2021 – 15.01.2022 a od 15.12.2022 – 15.01.2023.

2 Výsledky a diskusia

Výsledky článku sú rozdelené do dvoch základných častí – prvá časť sa zameriava na špecifiká letných dovolenkových sezón v rokoch 2021 a 2022 a následne porovnáva dosiahnuté výsledky letných monitorovaní s rokom 2020. Druhá časť sa zameriava na špecifiká zimných dovolenkových sezón v rokoch 2021/2022 a 2022/2023 a následne porovnáva dosiahnuté výsledky zimných monitorovaní s rokom 2020/2021.

2.1 Špecifiká letnej dovolenkovej sezóny v roku 2021 a 2022

Vývoj osobnej leteckej dopravy počas pandémie COVID-19 bol rôznorodý práve aj v závislosti v akej fáze bola pandémia. V nasledujúcich grafoch interpretujeme rôznorodosť vplyvu pandémie COVID-19 na pravidelnú a nepravidelnú leteckú dopravu realizovanú z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave a jej vývoj v troch po sebe nasledujúcich obdobiach.

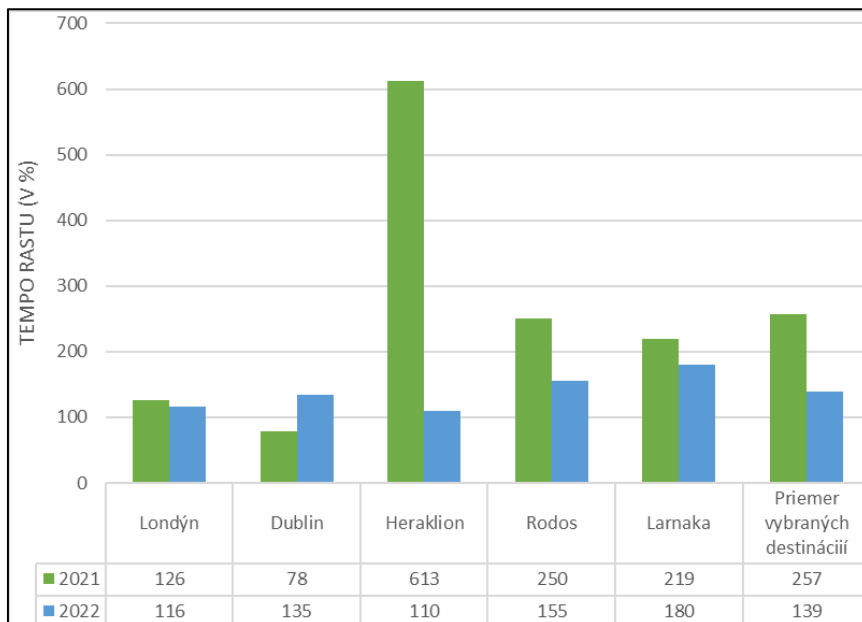
Tab. 1 Počet realizovaných letov do vybraných destinácií z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave v rámci letných monitorovacích období rokov 2020 – 2022

Destinácia/Rok	2020	2021	2022
Londýn	78	98	114
Dublin	40	31	42
Heraklion	8	49	54
Rodos	16	40	62
Larnaka	16	35	63

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

V tabuľke číslo 1 interpretujeme počet realizovaných letov do vybraných destinácií v rámci monitorovania. Londýn a Dublin reprezentujú pravidelné destinácie, Heraklion, Rodos a Larnaka charterové destinácie. Z vybraných destinácií bolo najviac letov realizovaných do Londýna a to vo všetkých monitorovaných obdobiach. Do Dublinu ako do jedinej destinácie bolo v roku 2021 realizovaných menej letov ako v roku 2020 a všetky ostatné destinácie zaznamenali nárast v počte realizovaných letov. V roku 2022 zaznamenali všetky destinácie viac realizovaných letov oproti roku 2021

Graf 1 Tempo rastu vybraných destinácií v rokoch 2021 a 2022



Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

V grafe č. 1 interpretujeme tempá rastu vybraných destinácií v rokoch 2021 a 2022, ktoré sme zaznamenali aj v rámci monitorovania roku 2020. Po porovnaní výsledkov môžeme konštatovať, že tempá rastu vybraných destinácií zaznamenali približne zhodný vývoj, kde neboli zaznamenané výrazné rozdiely, okrem Heraklionu, čo interpretujeme aj absolútnymi hodnotami realizovaných letov v tabuľke č. 2. V roku 2021 bol priemerne zaznamenaný 257 % nárast odletov oproti roku 2020 a v roku 2022 bol zaznamenaný menej dynamický nárast odletov, a to 139 %, v porovnaní s rokom 2021. Z pohľadu destinácií sme zaznamenali rôznorodé výsledky. Len v jednej destinácii sme zaznamenali tempo rastu v roku 2022 vyššie ako v roku 2021 – konkrétne Dublin. Dublin zároveň predstavuje destináciu, ktorá ako jediná zaznamenala tempo rastu menšie ako 100 % v oboch obdobiach – v roku 2021 oproti roku 2020 – konkrétne 78 %. Druhú pravidelnú destináciu reprezentuje Londýn, ktorý bol obsluhovaný viacerými leteckými spoločnosťami. Londýn zároveň predstavuje najfrekvencovanejšiu pravidelnú destináciu, čo potvrdzuje aj samotné Letisko M. R. Štefánika (2022, 2023) v roku 2021 a 2022. V

rámci monitorovania Londýn zaznamenal v oboch sledovaných obdobiach dynamické tempo rastu, v roku 2021 oproti roku 2020 presne 126 % a v roku 2022/2023 išlo o 116 %. Najdynamickejšie tempá zaznamenali práve charterové destinácie. V roku 2021, oproti roku 2020 Heraklion – 613 % a v roku 2022, oproti roku 2021 Larnaka – 180 %, avšak môžeme konštatovať, že nepravidelná letecká doprava zaznamenala vo všeobecnosti dynamickejší vývoj realizovaných letov v porovnaní s pravidelnou leteckou dopravou.

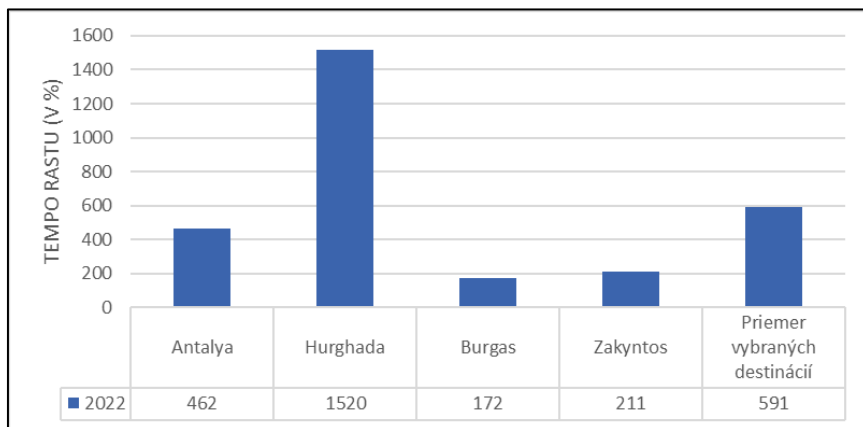
Tab. 2 Počet realizovaných letov do vybraných destinácií z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave v rámci letných monitorovacích období rokov 2020 – 2022

Destinácia/Rok	2021	2022
Antalya	58	268
Hurghada	5	76
Burgas	36	62
Zakynthos	18	38

Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

V tabuľke číslo 2 prezentujeme počet realizovaných letov do vybraných destinácií v rámci monitorovania 2021 a 2022. Antalya, Hurghada, Burgas a Zakynthos predstavujú destinácie, do ktorých neboli realizované lety v rámci monitorovania v roku 2020. Všetky destinácie zaznamenali nárast v počte realizovaných letov v roku 2022 oproti predchádzajúcemu, z toho najviac Antalya.

Graf 2 Tempo rastu vybraných destinácií v roku 2022



Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

Na grafe č. 2 interpretujeme tempá rastu vybraných destinácií v rokoch 2022 v porovnaní s rokom 2021, ktoré sme nezaznamenali v rámci monitorovania roku 2020. Vzhľadom na to, že v roku 2020 neboli prevádzkované lety do týchto destinácií, tempo rastu jednotlivých destinácií nie je možné definovať. Ako môžeme vidieť na grafe, najdynamickejšie tempo rastu zaznamenala egyptská Hurghada – až 1520 % nárast prevádzkovaných letov z 5 realizovaných letov v roku 2021 na 76 letov v roku 2022. Dynamické tempo rastu zaznamenala aj turecká Antalya – 462 %, ktorá zároveň predstavuje najfrekventovanejšiu nepravidelnú destináciu za rok 2021 s 58 realizovanými letmi a celkovo najfrekventovanejšiu destináciu monitorovania letnej dovolenkovej sezóny 2022 s 268 realizovanými letmi, čo zároveň potvrdzuje práve aj Letisko M. R. Štefánika v Bratislave (2022) vo svojej výročnej správe za rok 2021 a tlačovej správe (2023a) o súhrnných výkonoch letiska za rok 2022. Rovnaké výsledky v rámci nepravidelnej leteckej dopravy potvrdzuje aj letisko Košice, ktoré vo svojej tlačovej správe o súhrnných výkonoch za rok 2021 (Letisko Košice, 2022) a 2022 (Letisko Košice, 2023) uvádza, že najfrekventovanejšia charterová destinácia je Antalya. Rovnaké výsledky o najfrekventovanejšej charterovej destinácii v roku 2021 a celkovej najfrekventovanejšej celkovej destinácii v rámci monitorovania letnej dovolenkovej sezóny 2022 sme zaznamenali aj v rámci monitorovania oboch dovolenkových sezón – v oboch prípadoch je to práve turecká Antalya.

2.2 Špecifiká letnej dovolenkovej sezóny v roku 2021 a 2022

Vývoj osobnej leteckej dopravy počas pandémie COVID-19 bol rôznorodý práve aj v závislosti v akej fáze bola pandémia. V nasledujúcich grafoch interpretujeme rôznorodosť vplyvu pandémie COVID-19 na pravidelnú a nepravidelnú leteckú dopravu realizovanú z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave a jej vývoj v troch po sebe nasledujúcich obdobiach.

Tab. 3 Počet realizovaných letov do vybraných destinácií z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave v rámci zimných monitorovacích období rokov 2020/2021 – 2022/2023

Destinácia/Rok	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Londýn	21	45	49
Dublin	11	26	22
Hurghada	5	6	5
Salalah	2	7	8

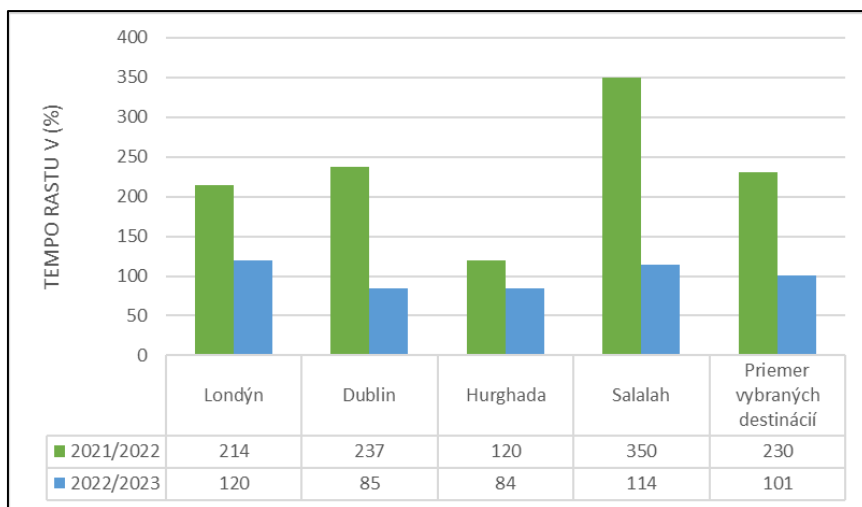
Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

V tabuľke číslo 3 prezentujeme počet realizovaných letov do vybraných destinácií v rámci monitorovania. Londýn a Dublin reprezentujú pravidelné destinácie, Hurghada a Salalah charterové destinácie. Z vybraných destinácií bolo najviac letov realizovaných do

Londýna a to vo všetkých monitorovaných obdobiach. Vybrané destinácie zaznamenali rôznorodý vývoj realizovaných letov avšak tieto zmeny nie sú také markantné v porovnaní so zmenami počas letných monitorovacích období.

V grafe č. 3 interpretujeme tempá rastu vybraných destinácií v sezónach 2021/2022 a 2022/2023, ktoré sme zaznamenali aj v rámci monitorovania v sezóne 2020/2021 – 3 pravidelné destinácie a 1 charterovú destináciu. Graf dopĺňame aj absolútnymi hodnotami realizovaných letov v tabuľke č. 3. Charterové destinácie, do ktorých boli realizované lety v priebehu troch po sebe nasledujúcich monitorovaných období, zastupuje iba Salalah. Dôvodom je rôznorodosť charterových destinácií v monitorovaných obdobiach a zároveň prispôsobenie sa cestovných kancelárií rozličným opatreniam a reštrikciám počas monitorovaní a aj snahou sprístupniť nové destinácie slovenskej klientele. Po porovnaní výsledkov môžeme konštatovať, že v sezóne 2021/2022 bol zaznamenaný dynamickejší vývoj tempa rastu vybraných destinácií, čo predstavuje 230 % nárast počtu letov v porovnaní s predchádzajúcou sezónou. Naopak, v sezóne 2022/2023 bol zaznamenaný menej dynamický vývoj tempa rastu vybraných destinácií, z dôvodu rovnakého počtu realizovaných letov počas sledovaného obdobia (84 realizovaných letov) – konkrétne 101 %. Z pohľadu destinácií sme zaznamenali rôzne výsledky a všetky destinácie zaznamenali dynamickejšie tempo rastu v sezóne 2021/2022. Najdynamickejšie tempo rastu vôbec zaznamenal Salalah v sezóne 2021/2022 oproti sezóne 2020/2021, kedy počet prevádzkovaných letov narástol z 2 na 7. Z pravidelných destinácií zaznamenal najdynamickejšie tempo rastu Londýn, ktorý bol obsluhovaný tromi leteckými spoločnosťami.

Graf 3 Tempo rastu vybraných destinácií v rokoch 2021/2022 a 2022/2023



Zdroj: vlastné spracovanie autorov (2023)

Záver

Z výsledkov monitorovania môžeme konštatovať, že nepravidelná letecká doprava bola dôsledkami pandémie zasiahnutá ešte výraznejšie ako pravidelná letecká doprava.

Najvýraznejší vplyv mala najmä v prvom roku pandémie, kedy napriek tomu, že v letných mesiacoch boli cestovné obmedzenia miernejšie, nebolo možné cestovať do najvyhládavanejšej leteckej dovolenkovej destinácie slovenských dovolenkárov – do Turecka, ale ani do mnohých ďalších, napr. Egypta, Tuniska, či Maroka. V letnej dovolenkovej sezóne 2020 boli napokon prevádzkované lety len to troch dovolenkových destinácií – Larnaka, Rodos a Heraklion s týždennou frekvenciou 2, respektíve 1 let za týždeň.

Záujem o cestovanie ovplyvňovala povinná domáca izolácia po prúde do destinácií, či povinné predkladanie testov na COVID-19 pred odletmi do destinácií a napokon aj príchod druhej vlny pandémie v závere roka 2020. Napriek nepriaznivej situácii sa podarilo cestovným kanceláriám pripraviť balíčky služieb a následne zrealizovať charterové lety do mnohých nových ale aj dlhodobo obľúbených destinácií – napríklad Omán, Spojené Arabské Emiráty či Maledívy.

V roku 2021 bola situácia priaznivejšia a mnohí leteckí dopravcovia postupne obnovili viaceré letecké spojenia čo sa odrazilo vo výsledkoch monitorovania. Cestovné kancelárie si pripravili balíky služieb a následne sa im podarilo prevádzkovať charterové lety aj do obľúbených dovolenkových destinácií z pohľadu slovenských zákazníkov – a to do Antalye, ktorá zároveň reprezentuje najfrekventovanejšiu charterovú destináciu letnej dovolenkovej sezóny s 58 odletmi, čo predstavuje približne 6 odletov za týždeň. Medzi 86 ďalšie frekventované charterové destinácie v monitorovanom období patria aj Larnaka, Rodos a Heraklion, ako tomu bolo v predchádzajúcom roku ale aj bulharský Burgas.

Záver roka 2021 poznačila ďalšia vlna pandémie a obmedzenie vstupu pre cestujúcich do jednotlivých krajín sveta, čo opätovne znížilo záujem o leteckú dopravu, avšak napriek zhoršenej epidemiologickej situácii sme zaznamenali 305 % nárast odletov v porovnaní so sezónou 2020/2021. Napriek nepriaznivej situácii a opätovným zavedením reštrikcií a povinnosti mať negatívny PCR test po návrate z rizikových krajín, sa cestovným kanceláriám podarilo zrealizovať viacero charterových letov, pričom najfrekventovanejšia destinácia je Salalah v Ománe. Sériové charterové lety v tomto období nezaznamenali výrazné tempo rastu.

Sezóna 2022 a 2022/2023 predstavuje sezónu, ktoré bola najmenej ovplyvnená pandemiou COVID-19 a začala sa tak z pohľadu výkonov v leteckej doprave približovať obdobiu pred pandemiou. Obmedzenia zamerané voči šíreniu koronavírusu, ktoré síce boli v platnosti, členské krajiny EÚ, vrátane Slovenskej republiky neboli povinné uplatňovať a kontrolovať. Nepredstavovali prekážku v osobnej leteckej doprave a realizácii zájazdov cestovných kancelárií, ktoré si pripravili pre danú dovolenkovú sezónu. V sektore pravidelnej aj nepravidelnej leteckej dopravy bol zaznamenaný niekoľkonásobný nárast objemu leteckej dopravy.

Sezóna 2022 predstavuje ako jediná sezónu, v ktorej podiel nepravidelnej leteckej dopravy bol vyšší ako podiel pravidelnej leteckej dopravy – až 57 % prevádzkovaných letov v sezóne 2022 bolo nepravidelných, čím demonštrujeme dominanciu charterovej leteckej dopravy práve v letných dovolenkových obdobiach. V danej sezóne ako jedinej zo sledovaných bola najfrekventovanejšia destinácia práve charterová a nie pravidelná – konkrétne Antalya, kedy bolo zrealizovaných spolu 268 odletov viacerými leteckými spoločnosťami, čo predstavuje približne 25 odletov za týždeň. Medzi ďalšie frekventované charterové destinácie v monitorovanom období, do ktorých bolo

realizovaných minimálne 50 odletov za celé monitorované obdobie patrí Hurghada, Larnaka, Rodos, Burgas a Heraklion.

Záver roka 2022 a začiatok roka 2023 bol podobne ako letná dovolenková sezóna 2022 najmenej ovplyvnený pandémiou COVID-19, z dôvodu prakticky neexistujúcich obmedzení. V sektore nepravidelnej leteckej dopravy bol zaznamenaný markantný nárast odletov v porovnaní so sezónou 2021/2022. Cestovným kanceláriám sa podarilo zrealizovať charterové lety do Salalahu, čo s 8 odletmi predstavuje najfrekventovanejšiu charterovú destináciu monitorovania, ako aj charterové lety na Zanzibar, Kapverdské ostrovy a do Senegal. Niektoré charterové linky zaznamenali enormnú popularitu a tak sa ich cestovné kancelárie rozhodli realizovať aj po konci hlavnej zimnej dovolenkovej sezóny.

Zoznam bibliografických odkazov

BEHSUDI, Adam. (2020). Tourism-dependent economies are among those harmed the most by the pandemic. Dostupné 12.12.2022 na: Impact of the Pandemic on Tourism – IMF F&D

EURÓPSKY PARLAMENT. (2021) Relaunching transport and tourism in the EU after COVID-19 Part IV: Tourism sector. Dostupné 20.10.2022 na: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690884/IPOL_STU\(2021\)690884_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690884/IPOL_STU(2021)690884_EN.pdf)

NOVACKÁ, Ľudmila a FRASH, Alexander. (2020). Krízy v cestovnom ruchu a ich konsekvencie v osobnej leteckej doprave. In Súčasnosť cestovného ruchu v trajektórii budúcnosti. VerBuM, 57-90. Dostupné 15.03.2023 na: https://of.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/publikacie/2021-1-19-novacka-sucasnost-cr.pdf

SVETOVÁ BANKA. (2022b). Air transport, passengers carried. Dostupné 15.11.2022 na: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2020&start=2000>

„Prestavba“ obsahu výučbového procesu – hodnoty a prínosy – či len formálne zmeny názvu...?

Helena Strážovská¹

Úlohou pedagógov je trvale zdokonaľovať obsah výučby, dopĺňať znalosťami výskumu a vedy, a potrebami hospodárskej praxe. Slovensko prešlo koncom minulého storočia i začiatkom nášho storočia početnými politickými zmenami. Tieto niesli sebou aj zmenu ekonomických pravidiel, i zmenu teoretických názorov a iné. Pedagógovia sa ocitli v situácii, že bolo potrebné prehodnotiť obsah jednotlivých predmetov. Často sa to dialo tak, že sa zlikvidoval aj pomerne dobre vybudovaný predmet výučby a zaviedol sa znovu pod iným názvom ako bol známy na zahraničných vysokých školách.

O tom sa zamýšľame v nasledujúcom texte. Predmetný text vznikol z úvahy, že aj slovenskí pedagógovia vynakladali a vynakladajú značné úsilie na budovanie vedeckého obsahu jednotlivých predmetov.

Zvolili sme hodnotenie nového predmetu výučby („Controlling“ a „Reporting“) v porovnaní jeho obsahu s klasickým predmetom „Rozbor hospodárskej činnosti“ resp. „Analýza ekonomickej činnosti podniku“, ktorý bol nahradený „Controllingom“, resp. „Reportingom“.

U oboch predmetov ide o systém merania a hodnotenia výkonnosti podniku s cieľom trvale zlepšovať výkonnosť procesov a podporiť procesy, ktoré majú strategický význam. Ide teda o nástroj riadenia a hodnotenia podľa finančných dôsledkov vlastných rozhodnutí a činnosti.

Controlling je tiež nástroj riadenia (niekedy definovaný ako metóda), ktorého cieľom je zvýšiť účinnosť riadenia v podniku. To je aj cieľom „rozborov“.² Deje sa tak hodnotenie skutočného a žiaduceho (plánovaného) stavu, vyhodnocovaním odchýlok, hľadaním príčin zmien a stanovením návrhu opatrení k náprave.

Controlling je definovaný ako nástroj riadenia (aj rozbor či ekonomická analýza), systém pravidiel, ktorý napomáha dosiahnutiu cieľov. Controllér má zodpovednosť za zber informácií, ich spracovanie pre potreby riadenia. Dodávame, že ekonomická analýza okrem toho vyhodnocuje výsledky ekonomických procesov a predstavuje tak neodmysliteľný prvok riadenia.

Ako funkcie controllingu sa uvádzajú:

- plánovacia funkcia,
- informačná funkcia,
- reporting.

¹ prof. Ing. Helena Strážovská, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: strazovska@azet.sk.

² Controlling pochádza z pera nemeckých autorov ako samostatná vedecká disciplína.

Rovnako u rozborov či ekonomickej analýzy pôsobia uvedené funkcie.

Sústredíme sa na **„Reporting“**. Jeho úlohou je vytvoriť systém ukazovateľov a informácií. Ich úlohou je hodnotiť stav a vývoj podniku systémom mier a ukazovateľov, ktoré sú rozhodujúce pre riadenie a uľahčujú proces rozhodovania.

Reporting

- je systém vnútropodnikového výkazníctva,
- motivačne účinný systém merania výkonnosti,
- vyžaduje vyváženosť v niekoľkých smeroch:
 - medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi,
 - medzi finančnými a nefinančnými ukazovateľmi,
 - medzi vnútornými a vonkajšími faktormi výkonnosti.

Ciele reportingu:

- zlepšovať výkonnosť procesov v podniku,
 - znižovanie nákladov,
 - zvyšovanie kvality,
 - skrátenie dodacích lehôt,
- rozpoznať procesy, ktoré majú strategický význam.

V slovenskej literatúre nenazývame tieto procesy reportingom, ale rovnako ich využívame a slúžia rovnakému cieľu. Prirodzene každá analýza a hodnotenie čerpá podklady z výkazov a všetkých druhov štatistiky.

V oboch spôsoboch hodnotenia či už vnútropodnikových procesov a výsledkov, alebo výsledkov pre externé potreby nachádzame rovnaké kategórie a rovnaké ukazovatele, i metodické postupy.³

Reporting teda chápeme ako nástroj pre vnútropodnikové hodnotové riadenie. V tom niet rozdielu medzi rozborom či ekonomicou analýzou.

Z hľadiska časového hodnotenia v oboch disciplínach ide hodnotenie predovšetkým ekonomických výsledkov dosiahnutých v minulom období. Ale nielen hodnoty musia byť porovnateľné. Hodnotí sa vývoj podnikateľského procesu.

Manažérske účtovníctvo (controllig)⁴ nie je predmetom obsahu nášho textu, zaoberá sa ním vedecké teritórium – účtovníctvo. I keď má dosť spoločných prvkov s vedeckou disciplínou „Rozbory hospodárskej činnosti“ – pokiaľ ide o úlohy a ciele.

Má kontrolnú funkciu, ale rozbory hospodárskej činnosti majú navyše hodnotiacu funkciu a cieľ vyššej úrovne.

³ Externí užívatelia sa zaujímajú o stabilný vývoj podniku, bez výkyvov.

⁴ Controlling sa v literatúre poníma aj ako manažérske účtovníctvo.

Z hľadiska porovnávania hodnôt sú rozborov taký nástroj riadenia, ktorý orientuje podnik na budúcnosť. Ide o pozitívnu zainteresovanosť na dosiahnutie požadovaného stavu, resp. optimálneho stavu.

Neodmysliteľnou súčasťou je analýza odchýlok, zistenie ich príčin a návrh opatrení, ktoré by mali byť realizované. Rozborov majú teda veľmi hodnotný obsah. Prirodzene controlling poskytuje komplexné informácie pre hodnotové riadenie.

Pre dosiahnutie požadovaného výsledku ekonomických rozborov je nevyhnutné využiť rad matematických a štatistických nástrojov. Tu sa obsah predmetu „Reporting“ ako jedna z funkcií controllingu stretáva s charakterom rozborov. Znovu zdôrazňujeme, že úlohou reportingu ako jednej z veľmi dôležitých častí controllingu je vytvoriť komplexný systém informácií a ukazovateľom z hľadiska ich vývoja.

Potrebné je, aby tvorba obsahu týchto ukazovateľov plnila funkcie podľa potrieb užívateľov, ale tiež podľa potrieb jednotlivých úrovní riadenia podniku. Túto úlohu plnia aj rozborov.

V oboch disciplínach je významné aby vstupné informácie mali:

- požadovanú štruktúru pre potreby rozhodovania a plánovania,
- mali analytický obsah, nie príliš detailné,
- boli zrozumiteľné a prehľadné, podporené grafickým zobrazením,
- poskytovali podklady pre také veličiny, ktoré kvantifikovateľné sú pozitívne ovplyvniteľné a hodnotovo vyjadriteľné.

Pri plnení uvedených úloh sa disciplína „Reporting“ delí na:

- a. štandardný,
- b. mimoriadny.

Ad. a) **Štandardný** je obsahove úplne porovnateľný s obsahom disciplíny „rozborov“. Informácie sú vyhodnocované v pravidelných intervaloch, majú stanovenú štruktúru, systém výpočtov. Uskutočňujú sa v mesačných, štvrtročných a ročných intervaloch, resp. podľa potreby.

Ad. b) **Mimoriadny** reporting je realizovaný v závislosti od požiadaviek, ktoré sú mimoriadne z hľadiska termínu vypracovania, alebo osobitostí obsahu, rizika a pod.

Významná v oboch disciplínach je analýza odchýlok, príčin odchýlok, pravdepodobnosť a prognóza efektívneho vývoja.

Záver

Vedecká disciplína „Rozbor hospodárskej činnosti“ desaťročia patrila k náročným metodickým analytickým prvkom výučby na Obchodnej fakulte. Rok 1989 bol podnetom pre prestavbu obsahu jednotlivých disciplín. Nie vždy to bolo spravodlivé. Zamýšľame sa a sledujeme:

- a) poukázat na skutečnost, že slovenskí autori správne pristupovali po r. 1989 k prestavbe obsahu základnej odbornej literatúry a zvažili a uplatnili v obsahu nové postavenie jednotlivých ekonomických kategórií. Zmena v tejto disciplíne nebola okrem uvedeného nevyhnutná.
- b) Inou otázkou je porovnateľnosť výučby vrátane názvu predmetov medzi školami krajín Európskej únie. Z tohto hľadiska je zmena názvu a ujednotenie obsahu žiaduce. Ak však porovnáme uvedené medzi anglickou a nemeckou literatúrou nenachádzame úplnú jednotnosť. Naša literatúra sa prikláňa skôr k anglickej.

V texte hodnotíme „starý“ a „nový“ obsah s myšlienkou, že v tomto prípade sme prehodnotili len názov. Na prestavbu sa vynaložilo obrovské úsilie, čas a potreba pripraviť novú literatúru. Nie vždy to bolo vhodné. Čo však bolo nevyhnutné – definovať nový obsah jednotlivých ekonomických kategórií.

Trvalá kontrola obsahu výuky a jej „modernizácia“ je žiaduca. Nie však tam, keď príslušná vedecká disciplína obsahuje tzv. „večné pravdy“.

Zmeny v oblasti teoretických poznatkov Nová ekonomika

Helena Strážovská¹

Úvod

Hospodársky život neustále zrýchľuje tempo svojho rozvoja. A to predovšetkým v oblasti teórie, v obsahu ekonomických kategórií. Tak sme zaznamenali a prijali približne pred dvomi desaťročiami zrod novej ekonomickej kategórie „Nová ekonomika“ a obohatili naše poznatky a zmeny.

Zmeny dostali viaceré označenia. Nová ekonomika označuje celý rad kvantitatívnych a kvalitatívnych zmien, ktoré registrujeme a ktoré zmenili štruktúru a pravidlá fungovania ekonomiky.

Nová ekonomika je ekonomikou vedomostí a ideí, kde kľúčom k vytváraniu nových pracovných miest a vyššej životnej úrovne sú inovatívne myšlienky a technológie plne integrované v službách a produktoch. Je to ekonomika, kde riziko, neistota, neustála zmena sú skôr pravidlom ako výnimkou (Atkinson 1998).

Nové prvky v teórii, aj nové teórie, dostali rôzne mená.

- Do istej miery sa prekrývajú.
- Nová ekonomika však predstavuje ich pojmové zastrešenie.
- Pod ne možno rozumieť prostredie, v ktorom primárnu úlohu v ekonomicko-spoločenských vzťahoch zohrávajú informácie a vedomosti, ktoré predstavujú kľúčovú komoditu vo vzájomných vzťahoch medzi jednotlivými subjektmi.
- Moderné technológie predovšetkým informačné a telekomunikačné, predstavujú nástroje, ktoré umožňujú informácie a vedomosti a manipulovať s nimi.
- Vzniká potreba vytvorenia kompatibilných pravidiel, ktoré by umožňovali ekonomickým sieťam fungovať efektívne ako jednotný globálny systém.

V odbornej literatúre sa stretávame aj s názvami:

- Post-industriálna spol.
- Inovačná ekonomika
- Digitálna ekonomika
- Ekonomika vedomostí
- Internetová ekonomika
- Sieťová ekonomika
- Elektronická ekonomika

¹ prof. Ing. Helena Strážovská, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: strazovska@azet.sk.

- Medzi charakteristické črty novej ekonomiky možno zaradiť vedomostne a sieťovo založenú ekonomiku, kreativitu, rast hodnoty intelektuálneho kapitálu či rast hodnoty sociálneho kapitálu.
- Sieťovo orientovaná ekonomika pritom znamená významnú prepojenosť systémov vo vede i praxi, výskume a vzdelanosti.
- Nová ekonomika vo vzdelávacom procese je prezentovaná predovšetkým tvorbou poznatkov na základe výskumu.
- Hovoríme o novej ekonomike, hovoríme o takom svete a o takom stave, v ktorom ľudia používajú svoj mozog/rozum namiesto práce rukami. Táto všeobecná východisková definícia novej ekonomiky predstavuje vstup do mnohých, dosiaľ nepoznaných a neodsúvaných procesov.
- V princípe ide o inovačné procesy.
- V literatúre prevládajú označenia sprevádzajúce proces novej ekonomiky nasledovne:
 - Rastúca aktivita na globálnom trhu.
 - Ako proces rýchlo sa rozvíjajúcej interaktivity ekonomických subjektov.
 - Ako proces v ktorom prevládajú moderné technológie.
 - Ako proces rozvoja spotreby.
 - Ako proces prejavujúci sa vysokými trendmi rozvoja investícií a iné.
- Kľúčovým momentom novej ekonomiky je skutočnosť, že dominantným zdrojom ekonomického rozvoja a rastu sú informačné technológie.
- Nedramatickým spôsobom vnáša novú dynamiku do rozvoja všetkých trhov.
- Trhy prechádzajú rýchlo zmenami, umocňujú sa globalizáciou svetového hospodárstva.
- Tradičné hierarchie nie sú schopné v dostatočnej miere reagovať na prichádzajúce podnety z prostredia globálnej megakonkurencie, preto rastie tlak na vytváranie virtuálnych ad-hoc aliancií na princípe sietí.
- Práve inovácie informačných technológií umožňujú tieto a iné zmeny uskutočniť a následne formujú smer a tempo technologického pokroku.
- Nová ekonomika disponuje piatimi interreagujúcimi hnacími motormi:
 - technológiou,
 - konkurencieschopnosťou,
 - novou ekonomickou kultúrou vo sfére vlády,
 - ... domácností,
 - ... podnikania, uvádzajú viacerí autori.
- Rozsah pôsobností novej ekonomiky znamená vlastne požadovaný rast rozsahu výroby a služieb, kľúčom k zabezpečeniu ktorého sa stal intelektuálny kapitál.
- Táto úspora nákladov sa zväčšuje pri zavedení elektronických foriem obchodovania, pričom za médium s najväčším elektronickým potenciálom je považovaný internet.
- Rýchlosť v novej ekonomike je výrazne podporovaná zavedením virtuálnych projektov tímov, tzn. odborníkov realizujúcich projekt na diaľku prostredníctvom elektronických komunikačných prostriedkov.
- V novej ekonomike iniciuje nákup zákazník, čo mu umožňuje hlavne internet, nakoľko má možnosť porovnávať rôzne ponuky produktov navzájom, porovnávať ceny a kvalitu.

- V súvislosti s úlohou zákazníka a zmenou jeho správania v novej ekonomike, mení sa ponímanie marketingu v zmysle jeho agresívnejších foriem.
- Platí okrídlená veta, že sa postupne lojalita zákazníka k dodávateľovi bude meniť na lojalitu dodávateľa k zákazníkovi.
- Intelektuálny kapitál v novej ekonomike bude výraznejšie než dosiaľ tvoriť súčasť trhovej hodnoty podniku, ktorá bude závisieť od dominantnosti intelektuálneho kapitálu v tvorbe hodnôt.
- Výkon podniku bude založený prevažne na poznatkoch, znalostiach, výraznejšie než na fyzickej práci. V novej ekonomike sa nakupujú viac znalosti ako stroje.
- Novú ekonomiku vo vzdelávacom procese na vysokých školách možno interpretovať v syntetickej podobe, ako proces poskytovať kvalitné vzdelanie. Kvalitné vzdelanie je základom budúcnosti ľudskej spoločnosti. Je určované poznatkami vedy a výskumu, ktoré sa tvoria na vysokých školách a výskumných pracoviskách.
- Za najvýznamnejšie premeny našej súčasnosti a z hľadiska našej profesie je možné považovať:
 1. Nové požiadavky na jedinca a život,
 2. Tvorbu nových pravidiel v ekonomike,
 3. Oboje zakotvené vo výrazných zmenách systému vzdelávania.
- V centre premien je človek – jedinec a jeho nedotknuteľná aktivita, ako sú:
 - vedomosti,
 - trvalý prílev informácií,
 - jeho vzťahy a spôsoby komunikácie,
 - právo človeka na podporu rozvoja kvalít, umožňuje využívanie jeho schopností a zručností, pripomína sa vo svetovej literatúre.
- Tieto prvky musia mať rastúci trend. Nové požiadavky na jedinca a život vyžadujú zmenu tradičnej formy života, jej postupný ústup a rešpektovanie tendencií sieťovo založenej spoločnosti s výraznými a rozširujúcimi sa prvkami globalizácie.
- Nové požiadavky na jedinca a život sú premenou, ktorej musí dať tvár výkonné vzdelávanie.
- Charakteristickými črtami nových pravidiel v ekonomike sú:
 - vedomosti a sieťovo založená ekonomika,
 - nové stratégie založené na otvorenosti,
 - kreativita,
 - rast hodnoty intelektuálneho kapitálu,
 - rast hodnoty sociálneho kapitálu.
- Nové pravidlá v ekonomike, ako vyplýva z uvedeného, sú založené hlavne na sieťovo orientovanej ekonomike, čo znamená významnú prepojenosť systémov vo vede i praxi, otvorenosť a tvorivosť a hľadanie a nájdenie spôsobov ako vedomosti rozširovať, ako prepájať výskum a vzdelanosť.

- Nová ekonomika je teda založená na vedomostiach a znamená predovšetkým výzvy do budúcnosti. U všetkých procesov je zdôrazňovaná rýchlosť ich tvorby a realizácie, v zásade teda vysoké tempo rozvoja.
- Nová ekonomika vo vzdelávacom procese je prezentovaná predovšetkým tvorbou poznatkov na základe výskumu, a to v dvoch súvislostiach:
 - tvorbou poznatkov do vzdelávania ako systému výučby založenom na výskume,
 - tvorbou poznatkov pre potreby hospodárskej praxe na základe výskumu.

Záver

Obchodná fakulta plne rešpektovala vo výučbe početné zmeny blízke novej ekonomike. Svedčí o tom rad teoretických poznatkov publikovaných v učebných textoch a aplikovaných v pedagogickom procese.

Evidentná je podpora hospodárskej praxi v metodickej úrovni. To je však poslanie vysokých škôl.

Konflikty v rodinnom podniku

Ľubomíra Strážovská¹

Konflikty sa žiaľ vyskytujú na každom pracovisku. Vznikajú z rôznych dôvodov materiálneho či finančného podnetu, zo spôsobu riadenia či rôznych často vyskytujúcich sa problémov v podniku. Pritom môže ísť o závažné problémy, ktorých riešenie pomôže efektívnosti chodu a výsledkov podniku, ale často sa konflikty objavujú ako banálne záležitosti, ktoré súvisia s osobitosťami ponímania problémov a prejavov osôb.

V rodinnom podniku (RP) sa okrem uvedených a ďalších názorových rozdielov objavujú osobité konflikty súvisiace s osobitosťou charakteru rodinného podniku, pričom môže ísť o konflikt v oblasti ekonomickej činnosti, personálnej oblasti, v oblasti manažmentu či ďalších často drobných problémov.

KONFLIKT – nie je negatívna záležitosť:

- rieši problémy, schopnosť inovácie, prispôbenie sa,
- konflikt možno sledovať ako dve alebo viac strán v opozícii,
- čím skôr nastane konflikt, tým skôr sa problém vyrieši,
- je nevyhnutný aj v rodinách a RP,
- môže byť zdravý, funkčný a disfunkčný,
- často zdokonaľuje chod podniku.

Analýza vzniku konfliktov a ich postupný rozbor:

- identifikácia problémov v RP,
- objasnenie dôvodov, prečo konflikty vznikli a existujú,
- usmernenie pracovného kolektívu v oblasti pochopenia a hodnotenia,
- snaha samostatne riešiť konflikty a problémy,
- analýza dôvodov vzniku problémov,
- návrhy na riešenie problémov,
- ochota nájsť východisko.

Majiteľ RP alebo manažér riadi regulovanie správania sa, ktoré má negatívne dopady na plnenie úloh a pracovné výkony. Pri hodnotení problémov je potrebné uznanie chyby a spolupráca v RP medzi členmi rodiny.

Pri riešení problémov prichádza do úvahy:

- ústne varovanie,
- písomné varovanie,
- suspendovanie z funkcie,

¹ doc. Ing. Mgr. Ľubomíra Strážovská, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu UK, Katedra manažmentu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: lubomira.strazovska@fm.uniba.sk.

- disciplinárne riešenie.

Postupuje sa v duchu Zákonníka práce.

V rodinnom podniku sa stretávame so špecifickými problémami ako sú:

- rodinné potreby a rozdelenie finančných zdrojov,
- nepresné plánovanie,
- odlišné predstavy o budúcnosti RP,
- neochota staršej generácie prenechať vo vhodnom čase vlastníctvo a firmu nasledovníkom,
- neochota udržať a motivovať rodinných nasledovníkov,
- súrodenecká rivalita,
- absencia kvalitných nie rodinných zamestnancov,
- konflikt medzi kultúrou rodiny a predstavenstva,
- súrodenecký konflikt ako nejednotnosť názorov a stanovísk na dianie a rozhodovanie v RP. Vzniká z rozdielných predstáv o stave a vývoji RP, prejavujú sa emócie,
- rozdielne predstavy členov rodiny o umiestnení finančných zdrojov do podnikania,
- úvahy o príležitosti predat' podnik za dobrú cenu,
- neschopnosť predvídať budúcnosť RP, strach z jeho existencie,
- nedostatočný dostupný kapitál,
- neodborný prístup manažmentu k rozvoju podniku a nedostatočná prax niektorých členov rodiny a mnohé iné.

Iným druhom konfliktov je medzi zakladateľom podniku a ostatným členom rodiny:

- návrh na vznik novej firmy kvôli nezhodám v rodine,
- pre zakladateľa je rodinný podnik náplň života a tak ho aj manažuje,
- podnik je stelesnenie všetkých jeho cieľov a osobného uspokojenia.

Toto sa často prieči moderným prístupom ostatných členov rodiny.

Predchádzanie konfliktom

Snahou manažmentu je nielen riešenie problémov, ale pokiaľ je to možné predchádzať ich vzniku. Je vhodné:

- prehodnotenie podnikateľských vlastností a schopností jednotlivých členov rodiny,
- jednoznačné rozdelenie právomoci medzi členov RP,
- jednoznačné rozdelenie zodpovednosti medzi členov RP,
- jednoznačné určenie povinností jednotlivých členov RP,
- odmeňovanie členov RP podľa určeného systému,
- distribúcia informácií, stanovenie jasných kritérií pre výber a stanovenie nasledovníka RP.

V krajinách kde má RP dlhodobú tradíciu k uvedenému účelu slúži orgán – „rodinná rada“, ktorá má poradenskú funkciu a usiluje o dosiahnutie spolupráce medzi členmi RP. Okrem toho sa v rodinnom podniku stretávajú tri faktory:

1. rodina,
2. manažment,
3. vlastníci (ak jestvujú v RP okrem rodiny). Tým sa riadenie rodinného podniku komplikuje, ale zároveň môže mať efektívnejšie dôsledky.

Rivalita v rodinnom podniku

Osobitnou problematikou je rivalita v RP. Hospodárska prax signalizuje, že súperiť môže viacero členov rodinného podniku. Čiže súperiť môžu:

- otec a syn,
- rivalita môže byť medzi súrodencami,
- rivalita môže byť dokonca aj medzi manželmi.

V dôsledku súperenia môže byť pozitívny, ale aj negatívny dôsledok. V praxi sa vyskytuje skôr negatívny dôsledok. Prejavuje sa v rozdieloch osobností. Tým sa dlhodobo vyskytujú:

- trendy, že tri štvrtiny rodinných podnikov vymre , alebo sú predané,
- 5 – 15 % prežije len do tretej generácie.

Spôsoby ako minimalizovať rodinné napätie

1. Rozvoj empatie ku každému.
2. Je potrebné pracovať na komunikačných schopnostiach a učiť sa počúvať a porozumieť každému.
3. Najzaujímavejšie „obchody“ musia dostať vrcholnú prioritu.
4. Treba si vedieť nájsť čas pre každého.
5. Treba vedieť tráviť čas aj bez obchodných rozhovorov – zábavou s ostatnými.
6. Vyvíjať rodinný kód správania sa.
7. Realizovať rodinné a spoločenské vzdelávanie o podnikaní.
8. Uprednostniť spoločné ciele pred individuálnymi.
9. Riadiť sa efektívnosťou spoločných cieľov.
10. Ak treba – hľadať pomoc zvonku.

S predchádzajúcimi úvahami úzko súvisia rodinné vzťahy z oblasti v minulosti vyvinutej teórie, poznáme tri typy RP ktoré môžu byť charakterizované troma typmi rodinných vzťahov:

- Rodičovský typ – dominantná je pozícia majiteľa a šéfa súčasne. Je autoritatívny, preberá rozhodovanie, je málo prístupný zmenám, poskytuje malú samostatnosť členom rodiny. Je zároveň ochranca rodiny, alebo naopak je demokratický.

- Manželský typ, pričom sa vytvárajú rôzne vzťahy v oblasti podnikania:
 - jeden je riadiaci, druhý je dopĺňajúci článok,
 - obaja sú rovnocenní a spolupracujú,
 - jeden bol vtiahnutý do podnikania a cíti to ako nevyhnutnosť,
 - manželia sú rivali.
- príbuzenský, pričom spoločne pracujú súrodenci, ich manželskí partneri a resp. ich príbuzní.

To sú už zložité procesy, ktoré môžu síce dosiahnuť:

- počiatočný úspech, ale sú tendencie k rozpadu RP z dôvodov že je nejednotný názor na kompetencie, alebo delenie zisku,
- vznikajú nezhody pri rozdeľovaní práce a nedostatok spolupráce,
- zmäkčujú sa kritériá riadenia,
- hrozí riziko mentorského zasahovania niektorého príbuzného do podnikania.

Ale, sú aj mnohé výhody, napr. znižujú sa náklady, pracujú pre spoločný cieľ, poskytujú istotu a dôveru. Ale musia fungovať osobné vzťahy, nenarušené rodinné pomery.

Nezdravo fungujúce rodinné a príbuzenské vzťahy nemôžu vytvoriť zdravo fungujúcu firmu.

Progres v obchodných podnikoch

S ľútosťou hľadáme na kvantá papiera, ktoré so sebou prinášame do domácností pri nákupoch tovaru. Vo všeobecnosti myslíme na naše lesy, konkrétne na naše peňaženky. Ale rovnako spotreba papiera silno zasahuje aj ekonomickú oblasť našich podnikov – výrazne obchodných spoločností. Tlač prináša správu o neutešenej situácii v tejto oblasti.

Z hľadiska obchodných organizácií sa poukazuje na spotrebu niekoľko ton papiera pri vydávaní papierových účteniek. V riešení je elektronické potvrdenie o platbe namiesto papierových bločkov. Predpokladá sa prechod množstva účteniek do digitálnej formy. Nie každý zákazník to prijme s pochopením. Je nedôverčivý, čo súvisí aj s nasledovnými skutočnosťami. Ide o nasledovné:

- a) s potrebou a možnosťou reklamácie za kvalitu (nekvalitu), cenu či iný konkrétny nedostatok,
- b) s výskytom účtovania nesprávnej ceny či množstva, a iné.

Prečo vlastne má zákazník potrebu túto kontrolu uskutočňovať? Zrejme nemá dôveru ku kvalite poskytovaných služieb obchodu, v myslí sa mu vynára zlá skúsenosť z minulosti. Napokon súčasná ekonomická situácia núti spotrebiteľov s rozvahou narábať s každým eurom.

Tieto a rad ďalších problémov volajú po zmene, po náprave, obchod po nájdení rezerv, ale aj zjednodušenie procesu predaja – v prospech spotrebiteľa a zníženie vlastných nákladov.

Aby sme mali aspoň čiastkovú predstavu o čo obchod usiluje, napr. jedna prevádzková lokalita Jednoty zákazníkom vystavila a zaslala 2 657 000 dokladov (účteniek). To znamená ušetrenie 36 000 termopások, alebo vyjadrené ako 2 900 km papiera. Ide teda aj o ekologické opatrenia.

Budúcnosť tejto formy obchodu je neodmysliteľná a k cestám obchodu s potravinami sa pridávajú lekárne Dr. Max, Shell.

V prospech budúcnosti výmeny papierových bločkov hovorí aj rozsah spotreby papiera. Podľa informácií, ktoré prinášajú noviny „Plus jeden deň“ (17.8.2023) sa v súčasnosti spotrebuje v špecializovaných sieťach cca 3 tony papiera, resp. 150 ton ročne vo veľkých sieťach.

Hospodárnosť je žiaduca na každom kroku. Treba si viac dôverovať navzájom a kiež by nebolo potrebné kontrolovať bločky v žiadnej podobe.

prof. Ing. Helena Strážovská, PhD.