

# Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis  
o nových trendoch  
v manažmente

<http://casopisy.euke.sk/mtp>

PHF EU  
ISSN 1336-7137

ročník 5, 2009  
číslo 3-4

# Manažment v teórii a praxi

## on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

### Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení.

### Adresa redakcie

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach,  
Ekonomická univerzita v Bratislave.

Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

<http://casopisy.euke.sk/mtp>

e-mail redakcie: [mtpredakcia@euke.sk](mailto:mtpredakcia@euke.sk)

### Šéfredaktor

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

### Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

doc. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.

prof. Ing. Ladislav BLAŽEK, CSc.

doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.

doc. Ing. František MESÁROŠ, CSc.

doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.

doc. Ing. Petr DOUCEK, CSc.

doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.

Luc VIERENDEELS, MSc. BA

### Dostupnosť

URL: <http://casopisy.euke.sk/mtp>

### Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

### Vydavateľ

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

<http://www.euke.sk> <http://casopisy.euke.sk/mtp>

### Jazyk vydania a periodicita

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Všetky príspevky sú recenzované.

Časopis vychádza štvrťročne.

Ďalšie vydanie: marec 2010

## OBSAH ČÍSLA 3-4/2009

### ODBORNÉ ŠTÚDIE

|   |    |
|---|----|
| <b>NEPRIATEĽSKÉ AKVIZÍCIE</b><br><i>Aneta BOBENIČ HINTOŠOVÁ</i>   | 4  |
| <b>VPLYV VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV NA<br/>KONKURENCIESCHOPNOSŤ PRIEMYSELNÉHO ODVETVIA</b><br><i>Mária ANDREJČÍKOVÁ – Daniela ROMANOVÁ</i>                | 9  |
| <b>AKVIZÍCIA AKO JEDNA Z FORIEM STRATEGICKÉHO PARTNERSTVA</b><br><i>Lucia BOSÁKOVÁ – Zuzana HAJDUOVÁ – Marek ANDREJKOVIČ</i>                          | 19 |
| <b>INTERNATIONAL MARKETING POLICY OF SMALL AND MIDDLE SIZED ENTERPRISES:<br/>STANDARDIZATION OR DIFFERENTIATION</b><br><i>Otto RÜHLE – Juraj ŠEBO</i> | 26 |
| <b>NÁVRH HODNOTENIA A ODMENŇOVANIA ZAMESTNANCOV V PODNIKU SLUŽIEB</b><br><i>Miloš HITKA – Zuzana RANDYŠOVÁ</i>  | 35 |
| <b>STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY PRACOVNEJ MOTIVÁCIE V ZAHRANIČÍ<br/>DO ROKU 2008</b><br><i>Henrieta ŠUTEKOVÁ</i>  | 45 |
| <b>STRATÉGIA PODNIKU A JEJ ZÁKLADNÉ ELEMENTY</b><br><i>František NĚMETH</i>   | 52 |
| <b>INFORMAČNÉ SYSTÉMY V CESTOVNOM RUCHU A ICH MODERNIZÁCIA</b><br><i>Branislav KRŠÁK – Alica HUTNÍKOVÁ</i>  | 63 |
| <b>METÓDY OPERAČNEJ ANALÝZY V MANAŽÉRSKOM ROZHODOVANÍ</b><br><i>Henrieta HRABLIK CHOVANOVÁ</i>  | 69 |
| <b>INOVÁCIE A PODNIKANIE VO FUNKČNÝCH REGIÓNOCH</b><br><i>Dagmar PRIVIDI</i>  | 74 |

### RECENZIE

|   |    |
|---|----|
| <b>RECENZIA PUBLIKÁCIE „VPLYVY EKONOMICKEJ INTEGRÁCIE SLOVENSKA DO<br/>EURÓPSKEJ ÚNIE NA FINANČNÚ SITUÁCIU, FINANCOVANIE A ROZVOJ MALÝCH<br/>A STREDNÝCH PODNIKOV “</b><br><i>Štefan ČARNICKÝ</i> | 85 |
|---|----|

## NEPRIATEĽSKÉ AKVIZÍCIE

Aneta BOBENIČ HINTOŠOVÁ

### ABSTRAKT

Rastúca zložitosť podnikateľského prostredia a využívanie z toho vyplývajúcich príležitostí často presahuje možnosti jedného podniku. V dôsledku toho pristupujú podnikateľské subjekty k spájaniu trhových síl prostredníctvom rigidných foriem strategických spojení, a to akvizícií a fúzií, ktorých enormný nárast možno zaznamenať od osemdesiatych rokov minulého storočia predovšetkým v americkom a britskom prostredí. Tieto strategické spojenia však nie sú vždy budované len na princípe dobrovoľnosti. Snahy o elimináciu konkurencie, rozšírenie vlastného portfólia aktivít, redukciu nákladov a pod. vedú mnohé podniky k agresívnym útokom na iné subjekty s cieľom ich ovládnutia. Ohrozené podniky však majú k dispozícii niekoľko praxou preverených spôsobov obrany, ktoré môžu útočné aktivity účinne zmierňovať alebo dokonca úplne eliminovať. Ich výber a praktická aplikácia však nebýva bezproblémová a vyžaduje si v prvom rade dokonalé poznanie ich pozitívnych a negatívnych aspektov.

**Kľúčové slová:** priateľské a nepriateľské akvizície, akvizítor, cieľový podnik, obranné taktiky

**JEL klasifikácia:** F23, L22, M10

### ÚVOD

Akvizície sa najmä v posledných desaťročiach stali jednou z frekventovaných foriem externého rastu podniku, pričom teória aj prax v zásade rozlišuje dobrovoľné a nedobrovoľné akvizície. Toto rozlíšenie vyplýva aj z terminologického vymedzenia akvizície, keď sa v literatúre možno stretnúť s jej analogickým označením pojmom absorpcia (napríklad podľa Pelikánová, 1998), príp. pohltenie, pretože jedna spoločnosť absorbuje (pohltil) druhú. V tomto kontexte je teda pohltenie považované za akt nedobrovoľného, vynúteného charakteru, čoho odrazom je aj frekventovane používané označenie nepriateľské prevzatie.

Z historického hľadiska sa nepriateľské prevzatia v bezprecedentnom rozsahu vyskytli počas štvrtej vlny akvizícií a fúzií v rozmedzí rokov 1981-1989 (bližšie pozri Bobenič Hintošová, 2009). Ako uvádza Gaughan (2007) akvizície a fúzie sa v tomto období stali pre investičných bankárov významným zdrojom odmien, ktoré za svoje poradenské služby dostávali prakticky bez rizika. Špecialisti na akvizície a fúzie vyvinuli množstvo inovatívnych produktov a techník, ktoré navrhli tak, aby umožnili prevzatie alebo mu naopak zabránili. Práve pod ich vedením teda dosiahli nepriateľské prevzatia obrovský rozsah.

Cieľom tohto príspevku je na základe porovnania dobrovoľných a nedobrovoľných akvizícií bližšie rozpracovať spôsoby a taktiky obrany pred nepriateľskými prevzatiami. Príspevok je parciálnym výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0149/08: „Úspešnosť koncentrácií a ich vzťah ku konkurenčnej schopnosti slovenskej ekonomiky na úrovni odvetví“.

## 1. DOBROVOĽNÉ VERZUS NEDOBROVOĽNÉ AKVIZÍCIE

**Dobrovoľná akvizícia** sa realizuje na základe súhlasu s transakciou zo strany cieľového podniku, ktorý je daný v priebehu akvizičného procesu, spravidla už vo fáze nadväzovania kontaktov medzi akvizítorom a cieľovým podnikom. Deje sa tak vtedy, pokiaľ sú podmienky akvizície obojstranne výhodné. Ako uvádza Smolková (2008) k návrhu na dobrovoľnú akvizíciu spravidla dochádza vtedy, keď nie je možné rokovať o fúzii. Ústretovosť manažmentu a vlastníkov tak vytvára predpoklady pre bezproblémovú komunikáciu a dokonca nadviazanie nadštandardných vzájomných vzťahov. V tomto prípade akvizítor vypracováva návrh dohody o tom, ako a za akú cenu budú akcie odkúpené a predloží ju cieľovému podniku. Vzájomné rokovania potom spravidla vedú k podpisu konkrétnej dohody o podmienkach spojenia. Akcionári cieľového podniku následne v súlade s dohodou uskutočnia transfer vlastníctva v prospech akvizítora a ten sa zaväzuje zaplatiť vopred dohodnutú platbu, akcie, dlhopisy a pod. alebo ich vzájomné kombinácie.

O **nedobrovoľnej (nepriateľskej) akvizícii** hovoríme v situácii, ak sa akvizítor a manažment cieľového podniku nedohodnú. Potom spravidla nasleduje priame oslovenie akcionárov, ktorým sa predloží neodmietnuteľná ponuka – cena za akciu je vyššia ako na trhu. Častou príčinou vzniku hrozby pohltienia jednej spoločnosti inou je teda konflikt záujmov medzi akcionármi a manažmentom (Smolková, 2008). Osobitnou rizikovou skupinou sú ďalej spoločnosti, ktorých akcie sú verejne obchodovateľné, keď sa akvizítor snaží obísť štatutárny orgán cieľovej spoločnosti (Malý, 2006) a postupne skupovať akcie cieľového podniku. Takýto postup je spravidla motivovaný snahou o likvidáciu konkurencie.

V tomto kontexte je však potrebné upozorniť na tú skutočnosť, že nie všetko, čo ako nepriateľské prevzatie vyzerá, ním aj naozaj je. To, že niekto kupuje niekoho akcie automaticky neznamená, že ide o nepriateľské prevzatie. Pri nepriateľskom prevzatí akvizítor kúpi taký balík akcií, spravidla 51 %, ktorý mu umožňuje uskutočniť personálne zmeny v orgánoch preberaného podniku. Niekedy na ovládnutie spoločnosti stačí aj menší percentuálny podiel.

Z pokusov o nepriateľské prevzatie bol obvinený napríklad rakúsky koncern OMV, ktorý sa potichu pokúsil zvýšiť svoj vplyv v maďarskej rafinárskej spoločnosti MOL. Urobil to tak, že od začiatku roka 2007 za niekoľko mesiacov skúpil približne za miliardu eur na kapitálových trhoch akcie MOL-u a zvýšil svoj podiel z 10 % na viac ako 18 %. Spoločnosť OMV sa tak stala najväčším individuálne vykazovaným akcionárom MOL-u. Až po kúpe akcií oslovila spoločnosť OMV manažment MOL-u a pozvala ho k otvorenému a konštruktívnemu dialógu. Takýto postup vnímala maďarská strana prirodzene ako pokus o nepriateľské prevzatie.

Hrozbu nepriateľského prevzatia nie je možné spájať len s neúspešnými spoločnosťami. Akvizíciu totiž nie je možné automaticky považovať za nástroj krízového manažmentu. Skôr naopak, záujem o kúpu spoločností v konkurze je daný len vtedy, pokiaľ ide o fungujúce spoločnosti, ktoré majú potenciál byť odpredané ako celok a ďalej prevádzkované. Hrozba neželanej akvizície je podstatne väčšia pre úspešné spoločnosti, ktorých strategický potenciál je zaujímavý napr. pre ich konkurentov snažiacich sa prostredníctvom akvizície vyplniť vlastné strategické medzery.

## 2. OBRANNÉ TAKTIKY

Spoločnosti v záujme nestáť sa objektom nepriateľského prevzatia spravidla monitorujú cenu svojich akcií ako aj záujem o ne a udržiavajú určitú mieru vplyvu na svojich

akcionárov. Najaktívnejším v tomto smere je prirodzene vrcholový manažment, nakoľko pokiaľ by k nepriateľskému prevzatiu skutočne došlo, práve ten je ako prvý nahrádzaný novým vedením dosadeným novým vlastníkom. Ak nepriateľské prevzatie reálne hrozí, má manažment cieľového podniku niekoľko možností ako vzniknutú situáciu odvrátiť. Predovšetkým v prostredí amerických spoločností (pozri napríklad Bruner, 2004) bolo vyvinutých niekoľko obranných taktík voči nepriateľským prevzatiam. Ich spoločným cieľom je realizovať také opatrenia, ktoré akvizítora odradia od ďalšieho postupu, resp. tento postup priamo znemožnia. V dostupnej literatúre (napríklad Dvořáček a kol., 2006; Malý, 2006; Smolková, 2008) sa možno stretnúť s množstvom obranných taktík s pomerne poetickým označením, pričom niektoré sú využívané často iné naopak len výnimočne. Medzi najznámejšie a v praxi najpoužívanejšie taktiky rozdelené podľa spôsobu obrany možno zaradiť nasledujúce:

#### Pomoc tretej strany

- *Biely rytier* – podnik ohrozený nežiaducou akvizíciou si nájde iného akvizítora, ktorý je pre neho prijateľnejší. Tento akvizítora – spravidla dlhodobý strategický partner, má v pozícii rytiera vyslobodiť ohrozený podnik, a to tak, že bude predstierať úmysel podnik prevziať a zvyšovať tak cenovú ponuku. Táto taktika však zvyšuje závislosť podniku na rytierovi, čo ovplyvní budúce vzťahy a pozície oboch podnikov.
- *Kráľovské klenoty* – najhodnotnejšie aktíva ohrozeného podniku (tzv. kráľovské klenoty) sa ponúknu inému akvizítora. Predpokladá sa totiž, že bez kráľovských klenotov nebude cieľový podnik pre pôvodného akvizítora atraktívny. Táto taktika je účinná len vtedy, ak sa kráľovské klenoty odpredávajú záujemcovi, s ktorým sa následne uzavrie dohoda o dobrovoľnej akvizícii alebo ak je uzatvorená dohoda o spätnom odkúpení týchto aktív.
- *Priateľ* – podobne ako predchádzajúce, aj táto taktika počíta s pomocou tretej strany, spravidla veľkej inštitúcie alebo investičnej banky, ktorá však ponúka len čiastočnú pomoc. Tá z dôvodu opatrnosti spočíva v nákupe len minoritného podielu akcií cieľového podniku (napríklad 10-20%) a následnom vyčkávaní, ako sa situácia vyvinie. Tretia strana však v konečnom dôsledku môže ponúknuť svoje služby obom zainteresovaným stranám.
- *Včely – zabijaci* – sú jednotlivci alebo spoločnosti zaangažované v rôznych aspektoch na činnosti cieľového podniku. Môže ísť napríklad o banky, poisťovne, účtovných, daňových, právnych poradcov a pod., ktorí sa svojou činnosťou snažia odradiť akvizítora od ďalšieho postupu napríklad tým, že poskytujú zavádzajúce informácie prezentujúce cieľový podnik ako menej ekonomicky atraktívny, rizikový, prípadne prezentujú celú transakciu ako nákladnejšiu v porovnaní s pôvodným predpokladom.
- *Taktika uzamknutia* – kombinuje taktiku bieleho rytiera a kráľovských klenot. Medzi ohrozeným podnikom a bielym rytierom dochádza k dohode, podľa ktorej najcennejšie aktíva pripadnú rytierovi v prípade, že útočník bude úspešný.

#### Sťaženie podmienok kúpy

- *Samovražedná tabletky* – vytvorenie prekážky, v dôsledku ktorej sa cieľový podnik stane pre akvizítora nezaujímavým. Je to jedna z najpoužívanejších taktík, nakoľko prekážky môžu mať rôznorodý charakter. Môže ísť o prevzatie vysokého úveru cieľovým podnikom, čo môže naštartovať proces bankrotu alebo prevzatie inej spoločnosti, o ktorú útočník nemá záujem a ktorú by následne musel prevziať aj s jej záväzkami a pod.

- *Otrávená tabletka* – používa sa v prípade, ak cieľový podnik odhalí snahu o utajené skupovanie svojich akcií zo strany akvizítora na kapitálovom trhu s cieľom získania kontrolného balíka akcií. Cieľový podnik so zámerom redukovať získané percento akcií akvizítom následne vydá nové akcie s opciou na ich kúpu pre pôvodných akcionárov za veľmi výhodnú cenu. Tým sa už získaný podiel akvizítora podstatným spôsobom rozriedi.
- *Zlaté padáky* – zmyslom tejto taktiky je zastrašiť akvizítora hrozbou vysokých nákladov v prípade prevzatia spoločnosti a personálnou zmenou v jej vedení. Členovia top manažmentu majú totiž uzatvorené s cieľovým podnikom veľmi lukratívne zmluvy o výkone funkcie a v prípade, že by malo dôjsť k ich predčasnému uvoľneniu z funkcie môžu požadovať vysoké odstupné. V praxi však táto taktika len zriedkavo plní svoj pôvodný účel a stáva sa skôr zdrojom lukratívnych príjmov existujúcich manažérov.
- *Ľudská otrávená tabletka* – je jednou z alternatív otrávenej tabletky spočívajúcej v hrozbe odstúpenia celého vrcholového manažmentu pokiaľ by k nepriateľskému prevzatiu došlo. Táto hrozba prirodzene funguje len vtedy, pokiaľ sa jedná o kvalitný a schopný vrcholový manažment, bez ktorého je ďalšie prevádzkovanie cieľového podniku podstatne sťažené. V opačnom prípade totiž táto taktika proces nepriateľského prevzatia len urýchľuje.

#### Vlastná aktívna obrana

- *Pac-Manova obrana* – ohrozený podnik sa snaží vystrašiť útočníka tým, že sám vynakladá úsilie na jeho prevzatie a robí to agresívnejšie ako útočník. Nákup veľkého objemu akcií útočníka však vyžaduje kapitálové zdroje, nakoľko má preukázať, že ohrozený podnik ich reálne má a dokáže tak ohroziť potenciálneho akvizítora.
- *Vinkulácia akcií* – táto taktika je využiteľná v krajinách s preferenciou akcií na meno (oproti akciám na majiteľa), napr. vo Švajčiarsku, kde môže byť predaj akcií cieľového podniku znejúcich na meno viazaný na súhlas spoločnosti. Z pohľadu trhového mechanizmu je však aplikovateľnosť tejto taktiky značne sporná.
- *Repelent na žraloky* – spočíva v rôznorodých opatreniach obsiahnutých v stanovách ohrozenej spoločnosti, napr. postupná voľba členov štatutárneho orgánu, požiadavka kvalifikovanej nadpolovičnej väčšiny pri schvaľovaní akvizície, povinnosť výplaty rovnakej ceny za všetky vykupované akcie a pod.
- *Zadĺžený výkup* – spočíva v nákupe verejne obchodovateľných akcií ohrozenej spoločnosti vlastným manažmentom, ktorý si na tento účel požičiava finančné prostriedky od externých investorov.

#### Dohoda s akvizítom

- *Zelená pošta* – je obrannou a zároveň útočnou taktikou, keď brániaci sa podnik ponúkne za už odkúpené vlastné akcie cenu, ktorá prevyšuje ich trhovú hodnotu. To si prirodzene vyžaduje dodatočný kapitál. Riziko tohto typu obrany spočíva v tom, že snaha o prevzatie môže byť len predstieraná s cieľom vyvolať práve túto reakciu, a tak vo veľmi krátkom čase zhodnotiť získané akcie.
- *Dohoda o nezvyšovaní podielu* – predpokladá dohodu s akvizítom, ktorý už začal kupovať akcie o tom, že na určitý čas sa zdrží ďalšej akumulácie akcií. Cieľom je získať čas, odvrátiť prevzatie a získať finančné prostriedky na to, aby akcie bolo možné získať späť použitím napr. zelenej pošty.

## ZÁVER

Pri prvom zoznamení sa s uvedenými obrannými taktikami sa môže zdať, že manažment má k dispozícii návod na riešenie akejkolvek nepriateľskej situácie. Je však potrebné si uvedomiť, že mnohé z uvedených taktík sa prelinajú, niektoré sú zase účinné len pokiaľ sa súčasne kombinujú s inými. Ich praktická aplikácia teda predpokladá istú dávku podnikateľskej predvídavosti a tvorivosti. Navyše aplikácia mnohých z uvedených taktík (napr. zelená pošta, Pac-Manova obrana) je pre cieľový podnik finančne náročná a po odrazení jedného útoku sa finančne oslabený cieľový podnik môže stať zaujímavým objektom ďalších nepriateľských nájazdov. V konečnom dôsledku môže teda byť použitie akejkolvek obrannej taktiky kontraproduktívnym. Podniky by preto mali pristupovať k ich aplikácii po racionálnom zvážení.

## LITERATÚRA

1. BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A.: Waves of mergers and acquisitions. In: *Acta Oeconomica Cassoviensia*, roč. 2, 2009, č. 1, s. 13-22. ISSN 1337-6020
2. BRUNER, R. F.: *Applied Mergers & Acquisitions*. New Jersey : Wiley & Sons, 2004. ISBN 0-471-39505-6
3. DVOŘÁČEK, J. a kol.: *Medzinárodné podnikanie: Spoločné a nadnárodné podniky*. Žilina : Poradca podnikateľa, 2006. ISBN 80-88931-59-2
4. GAUGHAN, P. A.: *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring*. New York : Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-473-70564-2
5. MALÝ, M.: Nepřátelské převzetí: metody a strategie obrany. In: *Moderní řízení*, roč. 41, 2006, č. 9, s. 67-69. ISSN 0026-8720
6. PELIKÁNOVÁ, I.: *Komentář k obchodnímu zákoníku*. 2. díl, Praha : Linde, 1998. ISBN 80-7201-130-8
7. SMOLKOVÁ, E.: *Strategické partnerství ako fenomén globálnej ekonomiky*. Bratislava : Infopress, 2008. ISBN 978-80-85402-92-6

## INFORMÁCIE O AUTOROVI

JUDr. Ing. Aneta Bobenič Hintošová, PhD. pôsobí ako odborná asistentka na Katedre manažmentu Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach, Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike medzinárodného manažmentu a medzinárodného podnikania, strategického manažmentu, hodnoteniu externého prostredia a osobitne ekonomickým a právnym aspektom akvizícií a fúzií. Adresa: Podnikovohospodárska fakulta EU, Tajovského 13, 041 30 Košice, tel: +421-55-6223814, email: aneta.bobenic-hintosova@euke.sk



## VPLYV VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ PRIEMYSELNÉHO ODVETVIA

Mária ANDREJČÍKOVÁ – Daniela ROMANOVÁ

### ABSTRAKT

Článok obsahuje základné fakty o konkurencieschopnosti. Je rozdelený na dve kapitoly. V prvej kapitole sú definované základné pojmy konkurencieschopnosti rôznymi autormi. V druhej časti sme skúmali ako súvisí vývoj priemyselného odvetvia s dvoma základnými ukazovateľmi konkurencieschopnosti SR, a to HDP a platobná bilancia.

**Kľúčové slová:** konkurencieschopnosť, hrubý domáci produkt, platobná bilancia, priemyselné odvetvie

### ABSTRAKT

This article contains basic facts about competitiveness. It is divided into two chapters. In the first chapter are defined key terms of competitiveness of various authors. The second chapter contains relationship between the development of industry and two basic indicators of competitiveness of Slovakia, the gross domestic product and balance of payments.

**Key words:** competitiveness, gross domestic product, balance of payments, industry

**JEL Klasifikácia:** L22, P23

### ÚVOD

Žijeme v období a v krajine, v ktorej sa za posledné dve desaťročia udiali, a stále prebiehajú, zásadné systémové a štrukturálne zmeny, ktoré sú bezpodmienečne nutné pre dosiahnutie ekonomického rastu a dosiahnutia vyššej kvality života. V súvislosti s ekonomickým napredovaním zohráva v celosvetovom meradle konkurencieschopnosť stále významnejšiu úlohu.

Konkurencieschopnosť Slovenskej republiky je jedným z prvoradých predpokladov pre úspešný proces dobiehania úrovne vyspelých štátov sveta a pre stabilné začlenenie Slovenska do Európskej únie. Pre zabezpečenie trvalého napredovania Slovenskej republiky je vhodné a potrebné poznať makroekonomické ukazovatele a ich vplyvy na ekonomiku štátu ako aj podmienky za ktorých tento systém funguje. Aj na základe týchto skutočností sme si vybrali danú tému, ktorá by mala (aspoň okrajovo) zaujímať takmer každého, komu nie je ľahostajný budúci vývoj Slovenska.

Konkurencieschopnosť Slovenskej republiky považujeme za problematiku, ktorá nám poukazuje na to, ako dokáže štát reagovať na ekonomické a iné turbulentné zmeny vo svete. Tejto problematike sa venuje v období svetovej finančnej krízy väčší dôraz ako po minulé desaťročia. Ak je hospodárstvo konkurencieschopné, pozitívne vplyva na blaho občanov v danej krajine, vykazuje dobré ekonomické výsledky, a to rast produkcie, nízku nezamestnanosť, pozitívny vývoj hrubého domáceho produktu, a ďalšie makroekonomické ukazovatele.

V súčasnej globalizácii by mal náš štát prerozd'el'ovať zdroje a vyhľad'ávať nové príležitosti, aby dosahoval na medzinárodnom trhu konkurenčnú výhodu. Aby

konkurencieschopnosť natrvalo rástla, je potrebné meniť myslenie a zaužívané stereotypy na rôznych úrovniach, a to podnikovej, odvetvovej, národnej, a tiež nadnárodnej. Ak sa nebude Slovenská republika prispôbovať ostatným bohatým krajinám, bude zaostávať a neodolá konkurenčnému tlaku iných krajín. Jej ekonomika bude rásť iba v prípade, že sa bude orientovať na zahraničný obchod, medzinárodnú deľbu práce. Práve spolupráca so zahraničím, napríklad vývoz a dovoz, je jednou z činností, ako vytvárať pridanú hodnotu v podnikoch a následne zlepšovať makroekonomické ukazovatele v rámci celého hospodárstva.

## 1. KONKURENCIESCHOPNOSŤ – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Pre dosiahnutie neprestajného napredovania ekonomiky krajiny je bezpodmienečne potrebné sa zaoberať ukazovateľmi konkurencieschopnosti a ich vplyvmi na ekonomiku štátu ako aj podmienkami za ktorých tento systém funguje.

Veľmi často sa stretávame s členením konkurencie na úrovni podniku. Rast konkurencieschopnosti podnikov nemusí byť priamoúmerný voči rastu konkurencieschopnosti krajiny. Pretože aj keď podnik dokáže vyrobiť veľmi kvalitný výrobok alebo poskytnúť bezkonkurenčnú službu, to neznamená že vie pružne reagovať na meniace sa požiadavky zahraničných krajín.

Určité poznatky pri definovaní konkurencieschopnosti na úrovni ekonomiky je možné čerpať z makroekonomickej teórie endogénneho rastu a z teórie blahobytu. Na základe tejto teórie niektorí autori definujú konkurenčnú schopnosť krajiny ako schopnosť ekonomiky dostatočne vyvážať tovary a služby pri ašpirácii rastu dôchodku, na základe produktivity práce a vyhovujúcich makropodmienok. Podľa tejto definície sa konkurenčná schopnosť krajiny bude vyvíjať v medzinárodnom porovnaní priaznivo, ak prírastky produktivity reálneho dôchodku a ostatných makropodmienok budú relatívne vysoké pri dosahovaní vyrovnanosti obchodnej bilancie a bilancie služieb. Neznamená to však, že krajina je konkurenčne schopná vo všetkých komoditách.<sup>1</sup>

Konkurencieschopnosť sa chápe na úrovni regiónov, odvetví priemyslu, podnikovej a výrobovej úrovni. Konkurencieschopnosť sa skúma na úrovni:<sup>2</sup>

§ mikrosféry – firmy, ktorá je konkurencieschopná, ak môže vyrábať výrobky a služby vynikajúcej kvality, ktoré obstoja na medzinárodných trhoch,

§ makrosféry – štátu, národnej ekonomiky.

Problematikou konkurencieschopnosti sa zaoberá aj Richard Outrata<sup>3</sup>, ktorý uvádza vzorku rôznych publikovaných definícií konkurencieschopnosti:

Uri (1971): „schopnosť štátu vytvoriť vysoké mzdy“;

Der Deutsche Sachverständigenrat (1981): „schopnosť rozvíjať špeciálne výrobky a technické riešenia, ktoré generujú rast príjmov za plnej zamestnanosti, nehľadiac na vzniknutú konkurenciu v novoindustrializovaných krajinách“;

Scott & Lodge (1985): „schopnosť štátu vyrábať, distribuovať a slúžiť výrobkami v medzinárodnej ekonomike..., a robiť to takým spôsobom, ktorý zvyšuje životný štandard“;

Porter (1990): „jediná zmysluplná koncepcia konkurencieschopnosti na úrovni štátu je národná produktivita“;

Competitive Policy Council (1994): „schopnosť predávať produkty na medzinárodných trhoch, zatiaľ čo príjmy na tuzemských trhoch sa udržateľným spôsobom zvyšujú“;

EÚ (1994): „kombinovať rast vyrovnaným obchodom“;

<sup>1</sup> VOKOROKOSOVÁ, R.: *Komparatívne a konkurenčné výhody v období globalizácie*. Bratislava : EKONÓM, 2004. ISBN 80-225-1854-9.

<sup>2</sup> GOFUSOVÁ, K. - ANDREJČÍKOVÁ, M.: *Internacionalizácia slovenských podnikateľských subjektov na trhu Európskej únie*. Bratislava : EKONÓM, 2006. s. 29.

<sup>3</sup> OUTRATA, R.: *Konkurenčná schopnosť slovenskej ekonomiky a jej štruktúrno-adaptačné súvislosti. 1. etapa riešenia*, Bratislava : SAV, 1997. str. 17.

EÚ (1995): „schopnosť zvyšovať alebo udržiavať životný štandard voči porovnateľným krajinám (napr. vyspelým priemyselným krajinám), bez dlhodobého narušenia vonkajšej rovnováhy“;

OECD (1995): „konkurenčná politika ... (je) podpora schopnosti spoločnosti, odvetví, regiónov a štátov alebo nadnárodných regiónov generovať, napriek súčasnému a trvalému vystaveniu medzinárodnej konkurencii, relatívne vysokú úroveň faktora príjmu a nezamestnanosti na udržateľnej úrovni“;

Oughton, Whittam (1995): „dlhodobý rast produktivity a v dôsledku toho rastúci životný štandard, spojený s rastom zamestnanosti alebo jej udržanie v blízkosti plnej zamestnanosti“.

Konkurencieschopnosť sa dá merať rôznymi indikátormi. Názory na základné indikátory konkurencieschopnosti krajiny sú rôzne, napríklad štatistiky OECD uplatňujú viaceré prístupy. Základom indikátorov konkurenčnej schopnosti v predmetných štatistikách sú indikátory vývoja relatívnych cien, relatívnych nákladov a relatívneho vývoja výmenných kurzov. Medzinárodná konkurencieschopnosť je zisťovaná na báze vývoja jednotkových nákladov, vývoja spotrebiteľských cien, vývoja exportných cien a reálneho efektívneho výmenného kurzu. Na základe týchto štatistik sa potom robia porovnania konkurencieschopnosti jednotlivých ekonomík.<sup>4</sup>

### 1.1 Ukazovatele pre meranie konkurencieschopnosti

Poznáme viacero makroekonomických ukazovateľov ovplyvňujúcich konkurencieschopnosť ako napr. hrubý domáci produkt, platobná bilancia a iné.

Platobná bilancia vyjadruje vzťah medzi platbami, ktoré prichádzajú do daného štátu zo zahraničia, a platbami, ktoré odchádzajú z daného štátu do zahraničia za určité časové obdobie, spravidla za jeden rok. Analýza vývoja salda platobnej bilancie slúži na stanovenie budúceho trendu menového kurzu, ktorý popri úrokovej miere zohráva dôležitú úlohu v rozhodovacom procese firiem a krajiny pri odhalení či udržaní konkurenčných výhod. Menový kurz vplyva na efektívnosť obchodných a kapitálových činností celého podnikateľského prostredia.<sup>5</sup>

Hrubý domáci produkt z vecného hľadiska možno vymedziť ako súhrn finálnych statkov a služieb vyrobených a poskytnutých za určité časové obdobie na území danej krajiny, z hodnotového hľadiska predstavuje hodnotu všetkých finálnych statkov a služieb vyprodukovaných na území danej krajiny. Hrubý domáci produkt zohľadňuje územný princíp.<sup>6</sup>

### Konkurencieschopnosť diagnostikovaná platobnou bilanciou

V tabuľke č. 1 je znázornený vývoj platobnej bilancie počas rokov 2005 – 2009. V tabuľke je znázornený vývoj platobnej bilancie tovarov ako aj služieb nielen v kvartáloch, ale aj v jednotlivých mesiacoch rokov 2008 a 2009.

Tabuľka 1 Platobná bilancia v SR v sledovanom období v mil. EUR

| Obdobia | Tovary |        |        | Služby |       |       |
|---------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
|         | Vývoz  | Dovoz  | Saldo  | Vývoz  | Dovoz | Saldo |
| 2005    | 32 864 | 35 320 | -2 456 | 4 538  | 4 208 | 330   |

<sup>4</sup> GOFUSOVÁ, K. - ANDREJČÍKOVÁ, M.: *Internacionalizácia slovenských podnikateľských subjektov na trhu Európskej únie*. Bratislava : EKONÓM, 2006. s. 27-31.

<sup>5</sup> LISÝ, J. a kol.: *Ekonomia - Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava : Edícia ekonómia, 1999. s. 420. ISBN 80-88715-53-9

<sup>6</sup> LISÝ, J. a kol.: *Ekonomia - Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava : Edícia ekonómia, 1999. s. 277. ISBN 80-88715-53-9

|           |        |        |        |       |       |      |
|-----------|--------|--------|--------|-------|-------|------|
| 2006      | 40 924 | 43 422 | -2 498 | 5 332 | 4 587 | 745  |
| 2007      | 47 160 | 47 870 | -710   | 5 755 | 5 320 | 435  |
| 2008      | 49 544 | 50 257 | -714   | 6 001 | 6 488 | -487 |
| 2007 Q4   | 12 956 | 13 469 | -513   | 1 518 | 1 457 | 60   |
| 2008 Q1   | 12 730 | 12 736 | -6     | 1 389 | 1 482 | -93  |
| 2008 Q2   | 13 065 | 13 258 | -193   | 1 489 | 1 595 | -106 |
| 2008 Q3   | 12 223 | 12 275 | -52    | 1 543 | 1 666 | -123 |
| 2008 Q4   | 11 524 | 11 988 | -464   | 1 580 | 1 746 | -166 |
| 2009 Q1   | 8 957  | 9 089  | -133   | 1 026 | 1 423 | -396 |
| 2009 Q2   | 9 512  | 9 084  | 427    | 1 176 | 1 422 | -245 |
| 2008 Nov. | 3 901  | 4 093  | -192   | 475   | 514   | -40  |
| 2008 Dec. | 2 914  | 3 256  | -342   | 559   | 634   | -75  |
| 2009 Jan. | 2 734  | 2 998  | -264   | 358   | 444   | -85  |
| 2009 Feb. | 2 904  | 2 872  | 32     | 324   | 484   | -159 |
| 2009 Mar. | 3 329  | 3 319  | 10     | 344   | 495   | -152 |
| 2009 Apr. | 3 311  | 3 000  | 311    | 347   | 495   | -148 |
| 2009 Máj  | 3 000  | 2 862  | 137    | 354   | 452   | -98  |
| 2009 Jún  | 3 229  | 3 244  | -15    | 475   | 480   | -5   |
| 2009 Júl  | 3 043  | 3 004  | 39     | 412   | 545   | -133 |
| 2009 Aug. | 3 151  | 2 883  | 268    | 412   | 422   | -10  |

Zdroj: NBS a ŠÚ SR

Tabuľka 2 Medziročný rast platobnej bilancie v %

| Obdobia   | Tovary |       | Služby |       |
|-----------|--------|-------|--------|-------|
|           | Vývoz  | Dovoz | Vývoz  | Dovoz |
| 2005      | 11,1   | 13,1  | 13,8   | 13,7  |
| 2006      | 24,5   | 22,9  | 17,5   | 9,0   |
| 2007      | 15,2   | 10,2  | -71,6  | 16,0  |
| 2008      | 5,1    | 5,0   | 0,6    | 22,0  |
| 2008 Q4   | -11,0  | -11,0 | 4,1    | 19,8  |
| 2009 Q1   | -29,6  | -28,6 | -26,1  | -4,0  |
| 2009 Q2   | -27,2  | -31,5 | -21,0  | -10,8 |
| 2008 Nov. | -15,5  | -14,2 | -4,3   | 15,5  |
| 2008 Dec. | -19,1  | -18,3 | 0,7    | 28,7  |
| 2009 Jan. | -34,2  | -27,1 | -24,2  | -11,6 |
| 2009 Feb. | -33,7  | -34,3 | -29,0  | -6,4  |
| 2009 Mar. | -20,6  | -22,0 | -25,3  | 6,9   |
| 2009 Apr. | -26,0  | -36,3 | -29,1  | -7,3  |
| 2009 Máj  | -29,4  | -30,8 | -27,1  | -13,9 |
| 2009 Jún  | -25,6  | -26,4 | -7,5   | -10,4 |
| 2009 Júl  | -25,8  | -29,0 | -32,7  | -10,1 |
| 2009 Aug. | -14,7  | -20,5 | -24,9  | -13,5 |

Zdroj: NBS a ŠÚ SR

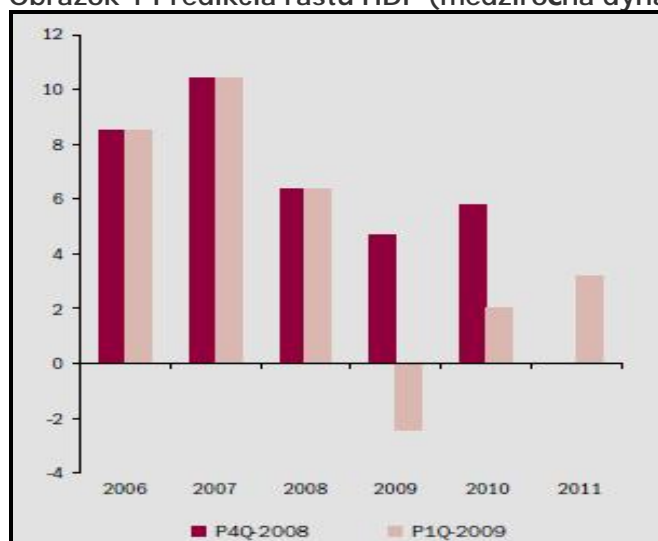
Tabuľka č. 2 nám poukazuje na rapidný pokles vývozu a dovozu tovarov a služieb Slovenskej republiky. Tento pokles má za následok aj svetová finančná kríza.

### Konkurencieschopnosť diagnostikovaná HDP

Hrubý domáci produkt z vecného hľadiska možno vymedziť ako súhrn finálnych statkov a služieb vyrobených a poskytnutých za určité časové obdobie na území danej krajiny, z hodnotového hľadiska predstavuje hodnotu všetkých finálnych statkov a služieb vyprodukovaných na území danej krajiny. Hrubý domáci produkt zohľadňuje územný princíp.<sup>7</sup>

Začiatkom roka 2009 pôsobil na vývoj slovenskej ekonomiky najmä prehľbujúci sa pokles zahraničného dopytu, ako aj niekoľkodňový výpadok výroby v kľúčových podnikoch slovenského priemyslu v dôsledku plynovej krízy. Na základe uvedeného sa očakával v 1. štvrtroku 2009 medzikvartálny pokles HDP, čo naznačujú aj zverejnené mesačné indikátory za január (výrazný pokles indexu priemyselnej produkcie, tržieb, exportu). V ďalšom období sa vývoj ekonomiky mierne zrýchľoval, aj keď obnovenie výroby smerom k pôvodným úrovniam bolo negatívne ovplyvňované nižším zahraničným dopytom. Na vývoj domácej časti ekonomiky by najmä v druhej polovici roka mali priaznivo vplyvať investície do infraštruktúry formou PPP projektov a do istej miery aj prijaté protikrizové opatrenia vlády. Výraznejší pokles HDP v 1. štvrtroku 2009 sa však premietol do celoročného záporného výkonu ekonomiky, čo v porovnaní s predchádzajúcou predikciou znamená výraznú zmenu v odhade vývoja reálnej ekonomiky. Strednodobá predikcia HDP na roky 2010 – 2011 zohľadňuje očakávaný vývoj svetovej ekonomiky. V roku 2010 by malo dôjsť k miernemu rastu svetového dopytu, čo pozitívne ovplyvní našu exportnú výkonnosť s jej ďalším zrýchlením v roku 2011. V strednodobom horizonte by tak malo dochádzať k akcelerácii ekonomického rastu. Vzhľadom na nižšie úrovne zahraničného dopytu v strednodobom horizonte sa predpokladá nižšia dynamika v HDP v horizonte prognózy v porovnaní s predchádzajúcou predikciou. Opatrenia vlády prijaté v súvislosti s ekonomickou krízou majú rôzny charakter a sú smerované do rôznych oblastí. Z hľadiska adresnosti sú niektoré opatrenia zamerané na tlmenie vplyvu krízy na najviac postihnuté skupiny obyvateľstva, časť opatrení je zameraná na ochranu vytvorených pracovných miest a na tvorbu nových, niektoré sú určené na stimuláciu ekonomiky. Ich vplyv na oživenie ekonomiky však nie je determinujúci.

Obrázok 1 Predikcia rastu HDP (medziročná dynamika)



Zdroj: Národná banka Slovenska

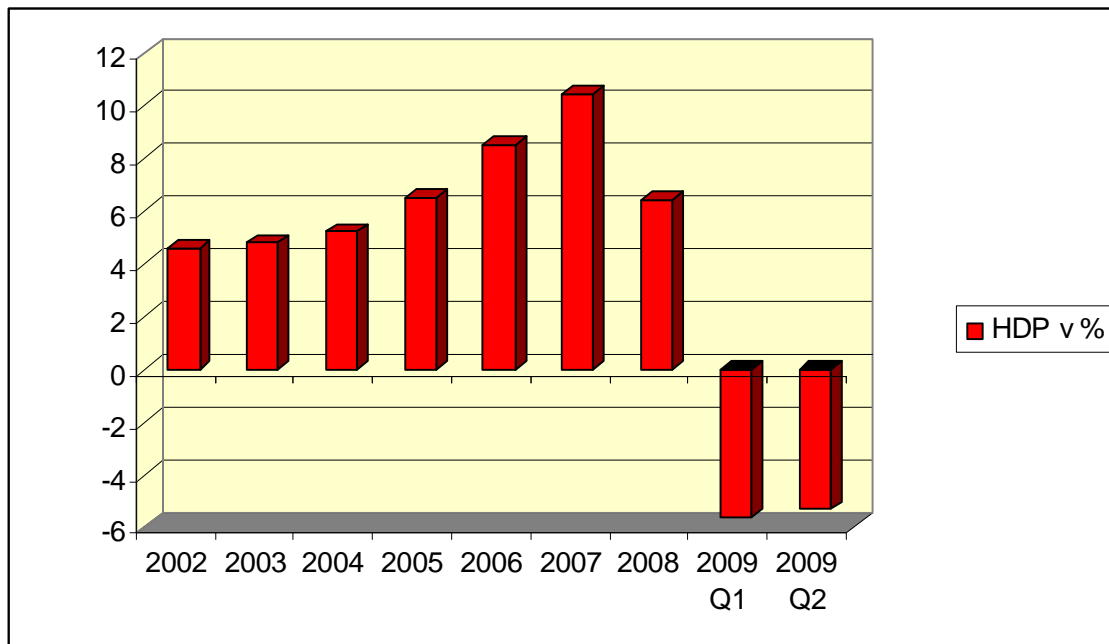
<sup>7</sup> LISÝ, J. a kol.: *Ekonomía - Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava : Edícia ekonómia, 1999. s. 277. ISBN 80-88715-53-9

Tabuľka Vývoj HDP za obdobie 2002-2009 Q2

| Rok     | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 Q1 | 2009 Q2 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|---------|---------|
| HDP v % | 4,6  | 4,8  | 5,2  | 6,5  | 8,5  | 10,4 | 6,4  | -5,6    | -5,3    |

Zdroj: Národná banka Slovenska

Obrázok 2 Grafické znázornenie vývoja HDP v sledovanom období



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov NBS.

Na obrázku č. 2 môžeme vidieť, ako HDP od roku 2002 narastal až do roku 2007. V roku 2008 poklesol o 4 jednotky, čo mala za následok tiež svetová finančná kríza. Najhoršie údaje dosiahol HDP v prvom a druhom kvartáli roku 2009, a to záporné hodnoty - 5,6 % a - 5,3 %.

## 1.2 Vplyv platobnej bilancie a HDP na priemyselné odvetvie

Cieľom nášho príspevku je poukázať na previazanosť ekonomických ukazovateľov konkurencieschopnosti Slovenskej republiky s priemyselným odvetvím. Na porovnanie tohto vplyvu nám slúži index priemyselnej produkcie.

### Index priemyselnej produkcie

„Index priemyselnej produkcie (IPP) je jedným z najdôležitejších konjunkturálnych ukazovateľov. Jeho výpočet nadväzuje na európsku normu Council Regulation (Nariadenie rady ES) č. 1165/98 z 19. mája 1998 o krátkodobej štatistike. Od januára 1998 je výpočet IPP založený na zmene objemu produkcie reprezentantov za rok 2005 na základe Zoznamu PRODSLOV (kompatibilný s európskym zoznamom PRODCOM) a na dvojstupňovom váhovom systéme. Zovšeobecňuje trendy priemyselnej produkcie postupnou agregáciou indexov produkcie vybraných reprezentantov. Reprezentantmi sú výrobky pokrývajúce minimálne 80 % objemu produkcie. Individuálne indexy produkcie týchto reprezentantov sa počítajú na základe zmeny objemu ich produkcie v referenčnom období v porovnaní s bázičným obdobím a agregujú sa do čiastkových indexov skupín výrobkov podľa ich váh. Váhami sú údaje o

pridanej hodnote z ročného závodného zisťovania za rok 2005 a údaje o výrobe výrobkov v hodnotovom vyjadrení z mesačných priemyselných zisťovaní za rok 2005. Hodnoty IPP za cca 20 % reprezentantov, ktoré sú zisťované v hodnotovom vyjadrení, sú počítané na základe nových stálych cien (december 2005=100). Cenový deflátor je konštruovaný na základe vývoja cien výrobkov vyrobených v SR pre domáci a pre zahraničný trh. Údaje očistené o vplyv počtu pracovných dní, resp. sezónne očistené, sa mesačne revidujú spätne od začiatku časového radu.<sup>8</sup>

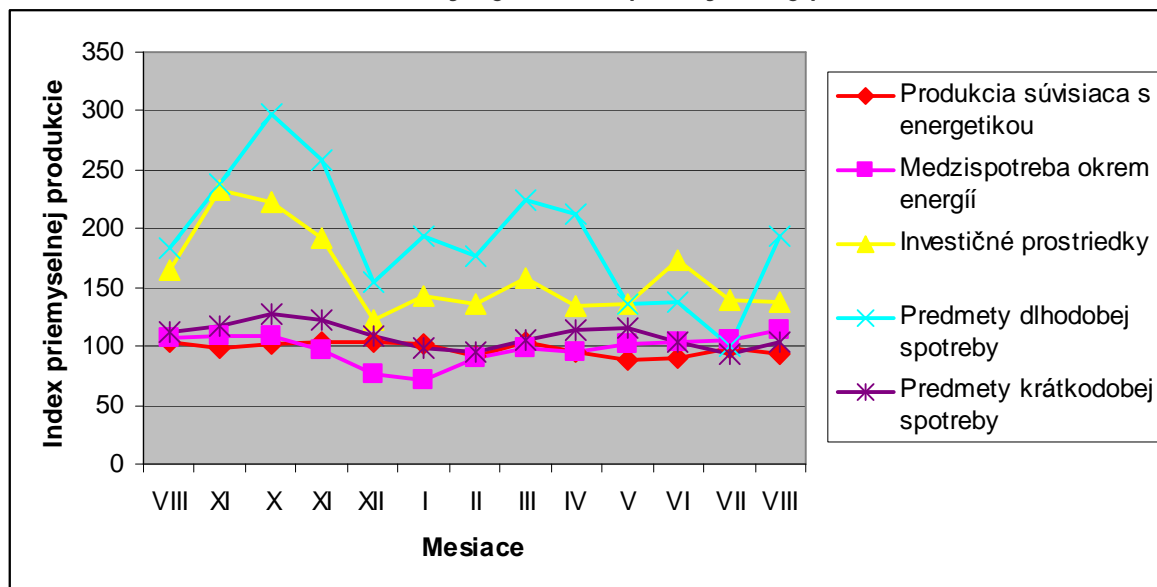
**Tabuľka 3 Vývoj indexu priemyselnej produkcie za august 2008 – august 2009**

| Sektor konečného použitia produkcie | Mesiac |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|-------------------------------------|--------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
|                                     | VIII   | XI   | X   | XI  | XII | I   | II  | III | IV  | V   | VI  | VII | VIII |
| Produkcia súvisiaca s energetikou   | 104    | 99   | 102 | 103 | 104 | 102 | 92  | 104 | 96  | 88  | 90  | 98  | 94   |
| Medzispotr. okrem energií           | 106    | 109  | 108 | 97  | 77  | 71  | 91  | 98  | 95  | 102 | 103 | 105 | 114  |
| Investičné prostriedky              | 165    | 2323 | 223 | 191 | 123 | 143 | 135 | 158 | 134 | 136 | 174 | 140 | 138  |
| Predmety dlhodobej spotreby         | 184    | 238  | 298 | 258 | 154 | 194 | 176 | 225 | 213 | 135 | 138 | 99  | 193  |
| Predmety krátkodobej spotreby       | 113    | 117  | 128 | 122 | 108 | 98  | 95  | 105 | 113 | 115 | 104 | 94  | 103  |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR.

<sup>8</sup> [http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek\\_500/Priemysel/publikacia/2009/el.publ.08\\_2009h.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_500/Priemysel/publikacia/2009/el.publ.08_2009h.pdf)

Obrázok 3 Grafické znázornenie vývoja indexu priemyselnej produkcie



Zdroj: vlastné spracovanie.

Na základe grafického spracovania vidíme, že odvetvie priemyslu je za posledný rok konkurencieschopné. Najlepšie výsledky dosiahli predmety dlhodobej spotreby, po ktorých je dopyt. Aj keď v júli 2009 sa ich index znížil na 99,4 %, v auguste to bol nárast na 193,3 %. Na druhom mieste sa umiestnili investičné prostriedky. Nižší index ako 100 % dosiahla medzispotreba okrem energií, čo znižuje celkovú konkurencieschopnosť daného odvetvia. Predmety krátkodobej spotreby a produkcia súvisiaca s energetikou nie sú na tom najlepšie, držia sa približne na hladine + - 100 %.

Ďalšia tabuľka znázorňuje vývoj priemyslu za 5 posledných rokov. Namerané hodnoty sú v tabuľke znázornené za jednotlivé mesiace pre podrobnejší prehľad:

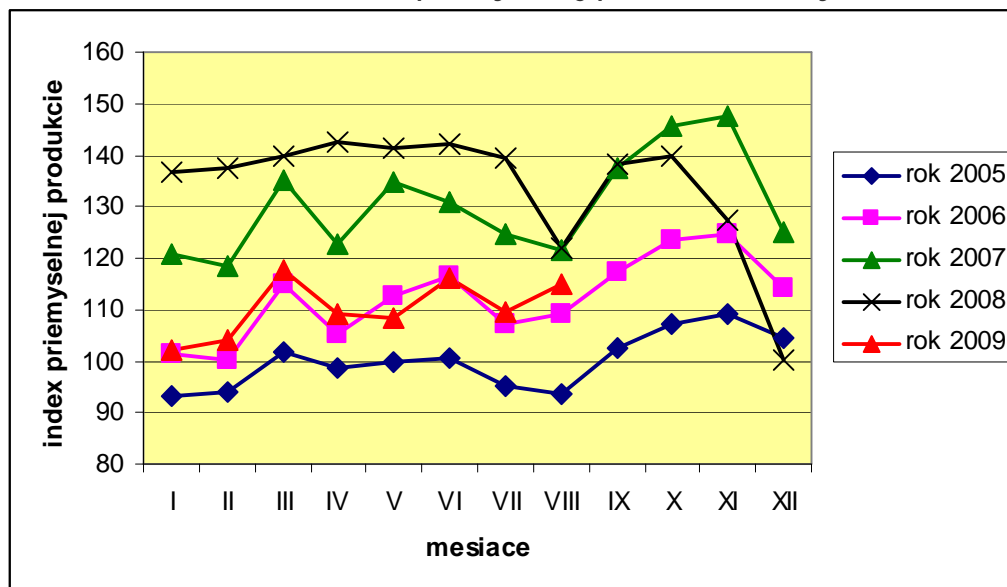
Tabuľka 4 Index priemyselnej produkcie za obdobie 2005 - 2009

| Rok  | I     | II    | III   | IV    | V     | VI    | VII   | VIII  | IX    | X     | XI    | XII   |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2005 | 93,1  | 93,8  | 101,8 | 98,6  | 100   | 100,6 | 95,3  | 93,6  | 102,4 | 107,2 | 109,2 | 104,3 |
| 2006 | 101,4 | 100,3 | 114,9 | 105,1 | 112,6 | 116,4 | 107,3 | 109,2 | 117,4 | 123,4 | 124,7 | 114,1 |
| 2007 | 120,7 | 118,4 | 135,3 | 122,8 | 134,7 | 130,8 | 124,6 | 121,4 | 137,3 | 145,7 | 147,4 | 125,1 |
| 2008 | 136,7 | 137,5 | 139,9 | 142,6 | 141,5 | 142   | 139,5 | 121,8 | 138,4 | 139,8 | 127,2 | 100,2 |
| 2009 | 102,2 | 104,1 | 117,5 | 109,3 | 108,4 | 116,3 | 109,5 | 114,9 | X     | x     | x     | x     |

Zdroj: vlastné spracovania podľa údajov zo ŠÚ SR.



Obrázok 4 Znáznornenie indexu priemyselnej produkcie za roky 2005 - 2009



Zdroj: vlastné spracovanie.

Na grafe je znázornený vývoj priemyselného odvetvia počas piatich rokov. Modrou farbou je znázornený vývoj v roku 2005. V tomto roku bol priemysel s porovnávanými rokmi najmenej konkurencieschopný. Hodnoty sa pohybovali tesne pod 100 % a nad 100 %. V roku 2006 sa vývoj zlepšil, iba v druhom mesiaci nastal poklesu indexu na hodnotu 100 % a potom už index rástol.

O čosi lepší bol vývoj v roku 2007. Vtedy bola Slovenská republika konkurencieschopná, dosahovala dobré ekonomické ukazovatele, vyrábalo sa viac a bol vysoký dopyt aj po priemyselných výrobkoch. Zo všetkých porovnávaných rokov boli najvyššie indexy v roku 2008. Práve v tomto roku sa výroba ešte zvyšovala – index dosiahol hodnoty cez 140 %.

Kritickým rokom je posledný rok, a síce 2009. Hodnoty sa vyrovnali hodnotám z roku 2006. Tento pokles má na starosti svetová finančná kríza, ktorá zabránila produkovať jednotlivým krajinám veľké množstvo tovarov. Zákazníci začali menej kupovať, neboli dostatočné financie na výrobu, čo malo za následok celkový pokles priemyselnej výroby nielen na Slovensku, ale aj v celej Európe.

## ZÁVER

V tomto článku sme sa snažili dokázať, že priemyselná výroba a jej pokles v tomto roku, ktorý je graficky znázornený, súvisí s poklesom HDP a platobnej bilancie. Náš štát je orientovaný najmä na priemyselnú výrobu. Nie je úplne správne, ak sa naša krajina orientuje na toto odvetvie a nesnaží sa vo veľkej miere prilákať investorov iných odvetví. Práve počas svetovej krízy sa odzrkadlila skutočnosť, že každý obchod, vývoz, výroba a ďalšie činnosti úzko súvisia a vplyvajú na celkovú konkurencieschopnosť našej republiky.

Na podporu posilnenie konkurenčnej schopnosti a ďalšieho napredovania podnikateľských aktivít by podľa nášho názoru malo napomôcť zavádzanie a využívania moderných technológií a rýchlejšie napredovanie od materiálovo náročných výrob k menej náročným výrobám s použitím high-tech technológií.

Slovenská republika od začiatku nového tisícročia a najmä od roku 2005 zaznamenáva pomerne rýchly ekonomický rast. Z nášho pohľadu, dosť podstatnou nevýhodou tohto

ekonomického rastu je orientácia na masovú veľkovýrobu (automobilový, strojársky a elektrotechnický priemysel) čo je z najväčšej miery dané priaznivým podnikateľským prostredím, nízkou mierou zdanenia, našim členstvom v EÚ a hlavne nízkou cenou práce. Problémom do budúcnosti môže byť postupne znižovanie tejto našej konkurenčnej výhody. Spolu s predpokladaným rýchlym ekonomickým rastom sa pravdepodobne budú zvyšovať náklady výroby vo všeobecnosti ale hlavne náklady práce. Predpokladom investorov pre umiestnenie veľkovýroby je cenová konkurencieschopnosť, čo sa postupne môže u Slovenska znižovať, keďže do popredia záujmu investorov orientovaných na veľkovýrobu sa akiste budú dostávať možní noví členovia EÚ a ďalšie krajiny ako sú napríklad balkánske krajiny, Ukrajina, Rusko, India a v neposlednom rade Čína. Je veľmi pravdepodobné, že to spôsobí odchod tej jednoduchšej veľkovýroby zo Slovenska, keďže iné krajiny, ako sme uviedli vyššie, budú pre tento typ výroby mať vhodnejšie podmienky. Kľúčové a rozhodujúce bude, či odchádzajúce druhy výroby budú nahradené inými, s vyšším podielom pridanej hodnoty, sofistikovaných činností, vedy a výskumu.

## LITERATÚRA

1. GOFUSOVÁ, K. - ANDREJČÍKOVÁ, M.: *Internacionalizácia slovenských podnikateľských subjektov na trhu Európskej únie*. Bratislava : EKONÓM, 2006.
2. OUTRATA, R.: *Konkurenčná schopnosť slovenskej ekonomiky a jej štruktúrno-adaptačné súvislosti. 1. etapa riešenia*. Bratislava : SAV, 1997.
3. LISÝ, J. a kol.: *Ekonomia - Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava : Edícia ekonomia, 1999. ISBN 80-88715-53-9
4. VOKOROKOSOVÁ, R.: *Komparatívne a konkurenčné výhody v období globalizácie*. Bratislava : EKONÓM, 2004. ISBN 80-225-1854-9
5. [www.portal.statistics.sk](http://www.portal.statistics.sk)
6. [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk)

## INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Mária Andrejčíková, PhD.  
EU PHF Košice, Katedra marketingu a obchodu,  
Tajovského 13  
041 30 Košice  
e-mail: [maria.andrejcikova@euke.sk](mailto:maria.andrejcikova@euke.sk)  
tel.: +421-556223814 Fax: +421-55-6785975

Ing. Daniela Romanová  
EU PHF Košice, Katedra financií a účtovníctva,  
Tajovského 13  
041 30 Košice  
e-mail: [daniela.romanova@euke.sk](mailto:daniela.romanova@euke.sk)  
tel.: +421904296233

## AKVIZÍCIA AKO JEDNA Z FORIEM STRATEGICKÉHO PARTNERSTVA

Lucia BOSÁKOVÁ – Zuzana HAJDUOVÁ – Marek ANDREJKOVIČ

### ABSTRAKT

Téma tohto príspevku je zameraná na strategický manažment. Jeho úlohou je priblížiť čitateľovi problematiku akvizícií ako formy strategického partnerstva. Článok pozostáva z troch hlavných častí. Prvá časť je zameraná na charakteristiky strategického partnerstva. Druhá časť prináša koncepty akvizícií a posledná časť prezentuje prípadovú štúdiu zameranú na tému článku.

**Kľúčové slová:** Stratégia, strategické varianty, strategické partnerstvá, akvizícia.

### ABSTRACT

The topic of this contribution belongs according to its focus to the strategic management. Its aim is to bring the reader closer to the issue of acquisition as a form of strategic partnership. The work consists of three main parts. The first part is focused on the characteristics of strategic partnerships. The second section brings the concepts related to the acquisition itself and the final section presents a case study, focusing on the topic of this contribution.

**Key words:** Strategy, strategic variants, strategic partnerships, acquisition.

JEL: G34

### ÚVOD

Vzostup strategických partnerstiev úzko súvisí so vzostupom strategického manažmentu ako celku. Možno konštatovať, že za posledné roky sa stali, v svojich rôznych formách, súčasťou podnikateľského prostredia, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú. Taktiež majú kľúčový vplyv na podobu mnohých spoločností. Zväčša však ide o tie firmy, ktoré pôsobia v globálnom prostredí. V neposlednom rade sú spomenuté partnerstvá i účinným strategickým nástrojom.

Cieľom tohto príspevku je priblížiť čitateľovi problematiku akvizície ako jednej z foriem strategického partnerstva. Jeho snahou je taktiež poukázať na príležitosti, ale i riziká, ktoré tento strategický vzťah so sebou prináša.

### 1. VYMEDZENIE POJMOV TÝKAJÚCICH SA STRATEGICKÝCH PARTNERSTIEV

Skôr ako prejdeme k samotným strategickým partnerstvám, je nevyhnutné, v rámci ucelenosti problematiky, si ozrejmiť i pojmy týkajúce sa stratégie a jednotlivých úrovní strategického riadenia.

## 1.1 Stratégia podniku a úrovne strategického riadenia

*Stratégiu* chápeme, v zjednodušenom slova zmysle, ako prostriedok, ktorý organizácia používa na dosiahnutie svojich cieľov. Každý podnik potrebuje stratégiu na to, aby vedel ako naplniť svoje poslanie a ako dosiahnuť ciele, ktoré si stanovil. Stratégia sa rozpracováva na rôznych úrovniach vedenia podniku. Z tohto pohľadu teda rozlišujeme tieto základné stratégie:

- *vlastnícka stratégia* – je prejavom záujmov vlastníka a je zároveň východiskovým zadáním pre vrcholové vedenie, ktoré vypracováva korporatívnu stratégiu. V rámci tejto stratégie sa rozhoduje napr. o veľkosti investície, druhu odvetvia ap.
- *korporatívna stratégia* - je rozpracovaná na úrovni vrcholového vedenia podniku. Jej formulovanie je spojené s riadením portfólia podnikaní. Riadiť portfólio znamená identifikovať pozície jednotlivých podnikateľských jednotiek (PJ), analyzovať vzťahy medzi nimi, rozhodovať o podpore alebo útlme PJ, navrhovať stratégiu vstupu alebo odchodu z odvetví ap. Iný, zúžený pohľad majú autori Dess, Lumpkin a Eisner, podľa ktorých je podstatou tejto stratégie vytváranie hodnoty prostredníctvom diverzifikácie.<sup>1</sup>
- *podnikateľská (business) stratégia* – je stratégia rozpracovaná na úrovni podnikateľských jednotiek. Jej zmyslom je získať trvalú konkurenčnú výhodu nad súpermi. Odpovedá teda najmä na otázku, ako predstihnúť konkurentov pri uspokojovaní potrieb tých istých zákazníkov.<sup>2</sup>
- *funkčná stratégia* - stratégia rozpracovaná na úrovni funkčných oblastí. Pomáha konkretizovať a detailizovať podnikateľskú stratégiu a stanovuje, ako budú riadené funkčné aktivity. Jej primárnou úlohou je podporovať podnikateľské stratégie pri získavaní a upevňovaní konkurenčnej výhody a sekundárnou úlohou stanovovať spôsoby a formy dosahovania vlastných funkčných cieľov.

## 1.2 Základné strategické varianty

Strategickými variantmi nazývame možnosti výberu, ktoré má podnik k dispozícii pri strategickom rozhodovaní. Možno ich členiť na rastové, stabilizačné a ústupové. Väčšina z uvedených stratégií sa používa na korporatívnej úrovni (okrem špecializačnej – tá je typická pre podnikateľskú stratégiu).

- *Rastové stratégie:*
  - o *Špecializácia:* expanzia (stratégia minimalizácie nákladov), diferenciacia, stratégia úzkeho zamerania (stratégia segmentácie ap.), horizontálna integrácia
  - o *Vertikálna integrácia:* stratégia po prúde a stratégia proti prúdu
  - o *Diverzifikácia:* príbuzná, nepríbuzná
  - o *Stratégia externého rastu:* akvizícia, fúzia, joint venture
- *Stabilizačné stratégie:*
  - o *Racionalizácia*
  - o *Stratégia selektívneho investovania*
  - o *Inovácia*
  - o *Stratégia úzkeho zamerania*
  - o *Stratégia zvratu* (turnaround)
- *Ústupové stratégie:*

<sup>1</sup> DESS, G. – LUMPKIN, G.T. – EISNER, A. : *Strategic management: Text and Cases*. London: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2007, s. 172

<sup>2</sup> SLÁVIK, Š. : *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005, s. 182.

- *Dezinvestovanie*: predaj časti podniku, predaj celého podniku
- *Zber úrody* (harvesting)
- *Likvidácia*

### 1.3 Strategické partnerstvo

Ide o relatívne „mladý“ pojem, ktorý sa začal používať až v 90-tych rokoch 20. st. Stotožňujeme sa s ním a taktiež s názorom, že ide o širší pojem, a taktiež že „strategickú alianciu“, je potrebné chápať iba ako súčasť strategického partnerstva.

V tomto kontexte, tak ako i po objasnení pojmov v predchádzajúcich kapitolách, možno teda konštatovať, že za strategické partnerstvá považujeme:<sup>3</sup>

- voľné – tiché i zmluvné – nemajetkové dohody medzi firmami – aliančné dohody
- spoločné podnikateľské aktivity dvoch a viacerých firiem – joint ventures
- tesné – formy spájania sa podnikov – mergers – všetky typy majetkového prepojenia podnikov – predovšetkým akvizície, fúzie.

Medzi hlavné dôvody vzniku týchto partnerstiev patrí rast konkurencieschopnosti firiem, celkové zlepšenie podnikateľskej činnosti a ďalším dôvodom je i skutočnosť, ako uvádza Smolková, že sa partnerstvá v súčasnosti stali do istej miery nevyhnutnosťou.<sup>4</sup>

V nasledujúcej kapitole sa zameriame na akvizíciu ako jednu z tesných foriem partnerských vzťahov, v rámci strategického partnerstva.

## 2. AKVIZÍCIA AKO JEDNA Z FORIEM STRATEGICKÉHO PARTNERSTVA

Ako už bolo spomenuté, akvizícia patrí medzi tesné formy strategického partnerstva (okrem fúzie a konsolidácie), ktoré sa vyznačujú najmä tým, že ich cieľom je spojenie dvoch alebo viacerých podnikov do jedného podnikateľského celku. Taktiež ako vyplýva z podkapitol 1.1. a 1.2., je súčasťou korporatívnej stratégie a zároveň patrí medzi stratégie externého rastu.

*Akvizíciu* možno definovať ako korporatívne opatrenie, v rámci ktorého jedna spoločnosť nakupuje väčšinu, ak nie všetky majetkové podiely druhej - cieľovej spoločnosti, tak aby nad ňou prebrala kontrolu. Akvizícia patrí medzi rastovú stratégiu – a v tomto kontexte možno chápať jeden z motívov vzniku akvizície – teda túto formu zvolia podniky i v tom prípade, keď je výhodnejšie prevziať už existujúcu prevádzku inej firmy ako expandovať na vlastnú päsť.

Pre úplnosť je potrebné doplniť, že ide taktiež o špecifický druh majetkového prepojenia, v rámci ktorého dochádza k procesu pripojenia jedného podniku k druhému. Ide teda o spojenie, pri ktorom jedna spoločnosť nadobúda alebo pohlcuje druhú spoločnosť. Z uvedeného vyplýva, že akvizícia môže prebiehať dobrovoľne (friendly) alebo nedobrovoľne (hostile). V prvom prípade cieľový podnik súhlasí s akvizíciou (či už si ju želá, alebo dobrovoľne pristupuje pod vplyvom okolností). Výsledkom je začlenenie cieľovej firmy do holdingovej štruktúry, pričom tá nestráca svoju právnu subjektivitu. V prípade nedobrovoľnej akvizície kupujúci podnik uplatňuje direktívne riadenie, dosadzuje svoje vedenie a presadzuje svoje ciele. Výsledkom je zväčša strata právnej subjektivity.

<sup>3</sup> SMOLKOVÁ, E. : *Strategické partnerstvá*. Bratislava: IRIS, 2005, s. 42.

<sup>4</sup> SMOLKOVÁ, E. : *Strategické partnerstvá*. Bratislava: IRIS, 2005, s. 13.

## 2.1 Základná klasifikácia a spôsoby vzniku akvizície

Vo všeobecnosti rozlišujeme tieto typy akvizícií:

- *horizontálna akvizícia* – ide o spojenie podnikov z toho istého odvetvia (na rovnakej úrovni výroby alebo obchodu)
- *vertikálna akvizícia* – ide o nadobudnutie podniku, ktorý pôsobí na inom stupni spracovania produktu alebo na inej úrovni obchodu
- *konglomerátna akvizícia* – spájanie sa podnikov z navzájom nesúvisiacich odvetví
- *koncentrická akvizícia* – ide o spojenie podnikov, ktoré využívajú príbuzné technológie, výrobné procesy alebo trhy

Existuje niekoľko spôsobov, resp. situácií, pri ktorých môže dôjsť, v rámci akvizície, k nadobudnutiu cieľového podniku. Ide konkrétne o nasledovné spôsoby:

- kúpa zadlženého podniku – skúpením akcií na dlh, resp. od správcu konkurznej podstaty
- kúpa podniku jeho vlastným manažmentom
- predaj všetkých aktivít firmy
- získanie kontrolného balíka akcií (utajené burzové operácie ap.)
- nadobudnutie v procese privatizácie

## 2.2 Proces akvizície

Proces akvizície zahŕňa tieto kroky:

- prípravná fáza – v rámci ktorej je potrebné určiť zámery a ciele akvizíčnej stratégie, tak ako i spôsoby, ako tieto ciele dosiahnuť. Zahŕňa taktiež výber a ocenenie cieľovej firmy. Jej základom je teda dôkladná a prepracovaná analýza uvedených krokov (vrátane iných potrebných analýz ako napr. analýza makroprostredia, analýza odvetvia ap.) i dôsledná finančná analýza so zreteľom na návratnosť z investície. V prípade absencie týchto rozborových aktivít by mohlo dôjsť namiesto posilnenia k oslabeniu a strate kontroly nad firmou.
- realizačná fáza (prevzatie - takeover) – ide o pohltenie cieľovej firmy alebo o získanie kontroly nad cieľovou firmou. Môže prebehnúť veľmi rýchlo – napr. nákupom akcií od sprostredkovateľa alebo dlhodobou – pri vyjednávaní o akvizícii v prípade dobrovoľnosti. V rámci tejto fázy sa ihneď po prevzatí uskutočňuje audit.
- porealizačná (poakvizíčná) – efektívnosť a rýchlosť tejto fázy je rozhodujúca pre celý proces. V tejto fáze je taktiež nevyhnutná analýza, v tomto prípade však už ide o prácu s internými údajmi. Ide o porovnanie stavu firmy s predpokladmi, ktoré vyústili v rozhodnutie o prijatí akvizíčnej stratégie.

## 3. AKVIZÍCIA V PRAXI – PRÍPAD SPOLOČNOSTÍ DISNEY A PIXAR

Akvizícia týchto dvoch spoločností bola najväčšou udalosťou posledných rokov. Vyjednávanie oboch strán sledoval celý „ekonomický svet“. Nasledujúce podkapitoly prinášajú náhľad na vývoj vzťahov, ktoré predchádzali spomínanej akvizícii – od vzniku partnerstva až po vznik akvizície – teda odkúpenie spoločnosti Pixar spoločnosťou Disney.

### 3.1 Vedúce postavenie Disney (1991-1997)

História partnerstva medzi týmito organizáciami sa začala písať v roku 1991, kedy spoločnosť Disney podpísala dohodu s Pixarom, čo vyústilo k produkcii filmu Toy Story. V tomto období mala Disney moc, peniaze, povest' ako i distribučné siete. Navyše sa jej v

roku 1995 zvýšila reputácia vďaka úspešnému 2D filmu Lion King. Čo sa týka dohody s Pixarom, Disney sa zaviazala financovať 100% nákladov na produkciu a taktiež prevziať zodpovednosť za distribúciu, zatiaľ čo úlohou Pixaru bolo vyprodukovať 5 počítačovo animovaných 3D filmov. Pozícia Pixaru nebola až taká priaznivá. Disponoval potrebnými schopnosťami, avšak nemal dostatok peňazí na vlastné financovanie.

### 3.2 Disney a Pixar v remíze (1997-2002)

V tomto období sa sily oboch spoločností vyrovnali. Pixar vlastnil potrebné technológie a know-how, avšak Disney mala stále obrovskú moc, peniaze a tradíciu. V roku 1997 chcela Disney rozšíriť svoje vzťahy s Pixarom, a to prístupím k spoločnej dohode o výrobe. Avšak po spomínanom obrovskom úspechu filmu Toy Story sa zvýšil i kredit Pixaru, ktorý sa okamžite pokúsil o opätovné prerokovanie vzájomnej dohody s Disney, uvedomujúc si vzostupné možnosti vlastnej finančnej slobody. To znamená, že Pixar bol pripravený financovať svoje filmy na „vlastnú päsť“, ale zároveň chcel byť i 100percentným príjemcom zisku, pričom by vyplácal Disney len 10 až 15percentný distribučný poplatok. Tieto požiadavky sa stali pre Disney neprijateľnými – čo znamená i koniec zmluvy medzi týmito spoločnosťami.

### 3.3 Vyjednávacía sila Pixaru (2003-2005)

Po troch úspešných 3D filmoch z produkcie Pixaru, sa z tejto kedysi neznámej firmy stáva seriózna spoločnosť s reputáciou, potrebným know-how a súčasne i dostatkom financií. Na základe uvedených skutočností sa vyjednávacía sila Pixaru výrazne zvýšila. Možno konštatovať, že od roku 2003 sa spoločnosť Disney stala od Pixaru závislou, uvedomujúc si, že technológie 3D sú budúcnosťou v oblasti animácií ako i skutočnosť, že si Pixar môže kedykoľvek vybrať na spoluprácu inú distribučnú spoločnosť (ako napr. Warner, Fox, Columbia ap.)

### 3.4 Akvizícia – významný strategický krok oboch spoločností (2006)

Dlhoročné vyjednávania medzi oboma spoločnosťami napokon vyústili v spoločnú dohodu. Základom tejto dohody bola akvizícia – teda prebratie cieľovej spoločnosti Pixar spoločnosťou Disney. Prevzatie sa uskutočnilo kúpou všetkých akcií (all-stock transaction) v hodnote 7,4 milióna dolárov.

Vďaka tomuto strategickému kroku:

- *Pixar využíva schopnosti a zručnosti Disney* (distribučnú spoločnosť Disney – Buena Vista; marketingové zručnosti – i z hľadiska vedľajších produktov: podpora a rozvoj imidžu nových hrdinov Pixaru; finančné zdroje – aj keď ich Pixar v súčasnosti potrebuje menej ako v 90tych rokoch...)
- *Disney využíva schopnosti a zručnosti Pixaru* (know-how; tvorivosť, ktoré vyústili vo zvýšenie záujmu publika ap.)

Výsledkom tejto akvizície je zvýšenie konkurencieschopnosti a sily, najmä voči najväčšiemu konkurentovi, ktorým je spoločnosť DreamWorks.

Z pohľadu teórie išlo o vertikálny typ akvizície a z hľadiska spôsobu nadobudnutia cieľového podniku sa jednalo o predaj všetkých aktivít firmy.

## ZÁVER

Strategické partnerstvá nie sú, pri súčasnej globalizácii a zvyšujúcem sa tlaku na rast konkurencieschopnosti podniku, žiadnou novinkou. Existuje niekoľko foriem týchto partnerských vzťahov, z ktorých si podniky vyberajú tú najvhodnejšiu najmä na základe svojho zamerania, veľkosti a svojej celkovej východzej situácie.

Cieľom tohto príspevku bolo priblížiť základné skutočnosti o strategických partnerstvách so zreteľom na akvizičnú stratégiu, ktorú sme sa pokúsili priblížiť i prostredníctvom krátkej prípadovej štúdie, založenej na konkrétnom príklade akvizície z praxe.

## LITERATÚRA

1. DESS, G. – LUMPKIN, G.T. – EISNER, A. : *Strategic management: Text and Cases*. London: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2004. 901 s. ISBN 0-07-121452-6
2. HILL, CH.W.L. – JONES, G.R. : *STRATEGIC MANAGEMENT THEORY, an integrated approach, Annual update, 6th edition*. New York and London: Houghton Mifflin Company, 2004. ISBN-10: 0618543716, ISBN-13: 978-0618543717
3. KOTLER, P. – Northwestern University: *Marketing Management, 11/E*. New York and London: Prentice Hall, 2003. 768 s. ISBN-10: 0130336297, ISBN-13: 9780130336293
4. Pixar Animation Studio - history. [online]. [citované 10. 11. 2009]. Dostupné na: <<http://www.pixar.com/companyinfo/history/index.html>>
5. SLÁVIK, Š. : *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0
6. SMOLKOVÁ, E. : *Strategické partnerstvá*. Bratislava: IRIS, 2005. 166 s. ISBN 80-89018-80-7
7. ŠMÍDA, F. : *Strategie v podnikovej praxi*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 220 s. ISBN 80-86419-41-X
8. VOLOŠIN, M. : *Strategický manažment podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2003. 208 s. ISBN 80-225-1628-7

## INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Lucia Bosáková  
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14  
E-mail: lucia.bosak@gmail.com

RNDr. Zuzana Hajduová, PhD.  
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14  
E-mail: zuzana.hajduova@tuke.sk



Ing. Marek Andrejkovič  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14  
E-mail: marek.andrejkovic@gmail.com

## INTERNATIONAL MARKETING POLICY OF SMALL AND MIDDLE SIZED ENTERPRISES: STANDARDIZATION OR DIFFERENTIATION

Otto RÜHLE – Juraj ŠEBO

### ABSTRAKT

Pre vstup na medzinárodné trhy je potrebné vytvoriť stratégiu. V príspevku sa zaoberáme stratégiami štandardizácia a diferenciacie. V empirickej štúdii skúmame do akej miery malé a stredné podniky prispôbujú svoje marketingové programy požiadavkám konkrétnych krajín určenia.

**Kľúčové slová:** Malé a stredné podniky, medzinárodný marketing, štandardizácia, diferenciacia, empirický výskum

### ABSTRACT

For the international market entry strategies must be developed. In this article the strategies of standardization and differentiation are looked at. In empirical study we examine to what extent small and medium-sized enterprises adapt their international marketing programme to the requirements particular destination countries.

**Key words:** SMEs, international marketing, standardization, differentiation, empirical study

**JEL Klasifikácia:** M31, M16

### INTRODUCTION

This contribution follows the question, whether or how strong internationally active small and medium-sized enterprises adapt their international marketing programme to the requirements of the particular destination countries.

Decisions for the product policy, pricing, communication and distribution must be based on detailed market analyses. Due to the low international experience of most SMEs in connection with the comparatively low number of experts it is to assume that SMEs carry out only small customizations in the marketing programme (global marketing programme).

### 1. INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES

International enterprises can standardize their products and services cross border or offer differently, this means they can standardize or differentiate. The decision "standardization or differentiation" rates among to the central strategic aspects of international marketing.

### Standardization

At the standardized strategy all markets are treated identically. Therefore standardization is often expression of an ethnocentric or geocentric basic orientation of enterprises which pursue an international marketing strategy. Aim is the improvement on the international competitiveness by integration and coordination of all enterprise activities. Thereby the contentual standardization indicates the extent with which single marketing mix elements or strategies for a cross border use can be standardized.

Advantages of the standardization are e.g.:

- Cost saving by utilization of various effects
- Support of an internationally uniform phenotype (corporate identity.)
- Relief of a global optimization
- Rise of the customer benefit by uniform standards

Disadvantages of the standardization are e.g.:

- Lacking consideration of country-specific consumer needs
- Drop in sales resulting from of an insufficient aim group-specific procedure.

### Differentiation

The differentiated strategy means that country specific influence factors of the particular foreign markets are investigated and taken into account such as the culture, politics, religion etc. Here is at the differentiation a more polycentric basic orientation of the management expressed. Therefore enterprises which prefer a country-specific customization of the marketing conception pursue a multinational marketing strategy.

Advantages of the differentiation are e.g.:

- Specific consideration of country-specific factors
- Possibility of achieving higher sales

Disadvantages of the differentiation are e.g.:

- Higher costs of the market processing
- Greater coordination effort
- Danger of a non-uniform international phenotype

Pure standardisation or differentiation represent extreme positions and will in the pure form seldom be found in practice (Berndt, Altobelli, Sander, 2005). Marketing mix strategies whereas a standardisation is used only in one section of the marketing instruments or is adapted to a specific country or specific group of countries is predominant in practice (Hummel, 1994).

In the next chapter the international marketing policy of an enterprise – particularly regarding the Marketing-mix (product, price, distribution and communication) - will be investigated thoroughly.

## 2. INTERNATIONAL MARKETING POLICY

The "planning and design of arrangements through which requested exchange processes between an enterprise and its foreign markets shall be realised" (Berndt, Altobelli, Sander, 2005) takes place by the use of the international marketing policy. The international marketing becomes more important the more the foreign markets and the products offered by the enterprise there differ from the inland. With an increasing distinction

the enterprise must make considerations regarding the contentual concepts of its products (Meckl, 2006).

The planning of the individual marketing instruments is in the centre of the tactically operative marketing planning. These have to be integrated to a consistent marketing mix. The marketing mix is the combination of the marketing instruments which the enterprise uses for the attainment of its marketing objectives.

There are many marketing mix instruments. J. McCarthy popularized a classification of the instruments in 4 groups - the so-called "4 P":

- International product and programme policy - (Product)
- International contract policy (price and conditions)-(Price)
- International communication policy - (Place)
- International distribution policy -(Promotion)

The concrete arranging of these marketing oriented partial policies depends on the strategic conception of international marketing (Perlitz,2004). They are subject to either standardization or differentiation processes. Decisive for the delimitation of this process is the respective globalisation or regionalization advantage under consideration of the respective culture influence.

#### International product policy

The product and brand policy in the international marketing contains all decision facts which refer to a market conform design of the market achievement of the enterprise. At the beginning of the design of the product policy the enterprise must define a fundamental strategy for the foreign markets and decide which components of its efficiency program in the market to be opened up newly shall be standardized. The following table shows the possible alternatives.

Table 1 International product political principle sentence strategies

| Base strategy                              | Standardization  | Differentiation   |
|--|--|---|
| <b>Product</b>                             |  |   |
| <b>the same product</b><br>(Transcription) | Transcription of the previous product conception to the foreign markets                      | -----   |
| <b>changed product</b><br>(Adaption)       | Development of a new product variant for the world market (international product variation.) | Country-specific adaption of the previous product conception (international product differentiation.) |
| <b>new product</b><br>(Creation)           | Development of a new product for the world market (global product innovation.)               | Development of new products for the individual foreign markets (country-specific product innovation.) |

Source: (Berndt,Altobelli,Sander, 2005)

**International contract policy (price and conditions)**

At the pricing policy it comes to deciding in which relationship the price on the new developing markets shall stand in comparison with the prices on the previous markets. The question arises whether a price standardization or price differentiation shall be carried out. To fix the optimal price each enterprise must specify the national price sales function for every product.

In the international conditions policy the contractual regulations are fixed which exceed the pure pricing regulation and have flanking character. Decisions relating to this are:

- Discount policy
- Terms of delivery and payment
- Credit policy
- Wording of the general terms and conditions of trade

**International communication policy**

The international communication policy deals with the arrangement of information concentrated on the foreign markets of an enterprise. Purpose is the behaviour control of current and potential buyers. The following possibilities serve the conveyance of information and control of the buying behaviour such as:

- Classic advertising
- Public relations
- Sales promotion
- Personal selling
- Fairs and exhibitions
- International sponsoring
- International Product Placement

The international communication planning covers the analysis of the initial situation as well as size and structure of the foreign markets, customers, competition, legislation, media etc. To receive these information the enterprise draws on connections and experiences of internationally active market-research institutes, advertising agencies etc.

Important communication aims are e.g. publicity, information, image cultivation and competition profiling. It is necessary to achieve the attention of the target group and to appealing these so that the wishes and expectations are met.

**International distribution policy**

The distribution policy refers to all decisions which stand in connection with the way of a product or a efficiency to the buyer. It covers both the choice of the commercial channels and the physical distribution of the products.

The international distribution policy contains:

- the international marketing policy
- the international sales policy
- the international distribution logistics

In the next chapter we will examine to what extent particularly small and medium-sized enterprises adapt their marketing programme to the requirements of the foreign markets.

### 3. EMPIRICAL STUDY

For the data collection a written, standardized survey was carried out with enterprises based in Germany. Time period of the survey was from November 2008 until April 2009. The enterprises got contacted on different ways, mainly by e-mail and by letter as well as also by interview. The questionnaire (Table 2) could be filled out anonymously on the Internet, however, there also existed the possibility of returning the questionnaire by letter or fax.

The questioned enterprises were selected from different information services and industry-specific databases. As far as the number of employees of the enterprises was known, particularly small and medium-sized enterprises were contacted. The choice of the enterprises was carried out in all lines of business.

Table 2 Questionnaire - marketing programme for the destination country

| 11. Marketing programme for the destination country                                 |  | is not correct        |                                  | is correct            |                       |
|---|--|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| The marketing programme is specific designed for the particular destination country |  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b><i>To the particular destination country are especially adapted:</i></b>         |  |                       |                                  |                       |                       |
|   |  | is not correct        |                                  | is correct            |                       |
| Product characteristics, brand name, packing etc.,                                  |  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prices, discounts, terms of payment   |  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sale, trade channels  |  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Communication, advertising  |  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| further customizations: □   |  | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Remarks:  |  |                       |                                  |                       |                       |

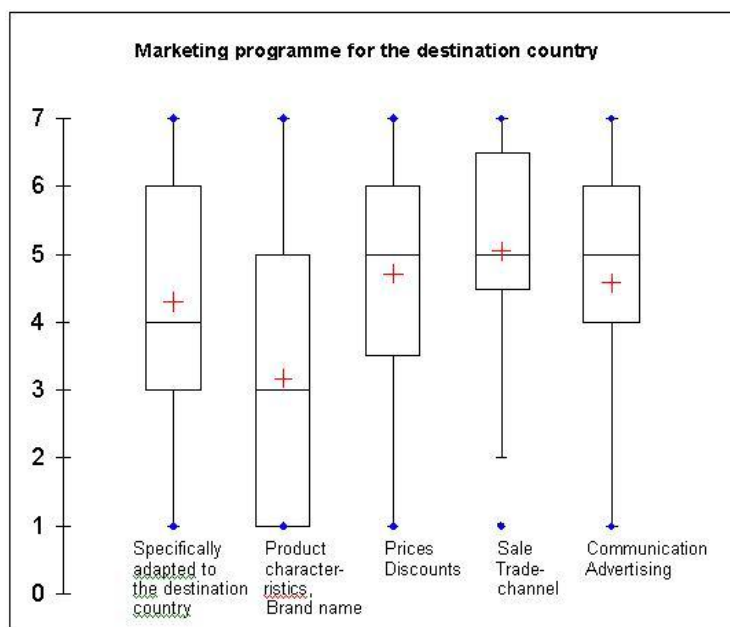
At first the questionnaire was trialed to Pre tests and still modified in some points. After that more than 3.300 companies were contacted. Regarding the e-mailing a quota of almost 10% has not reached the addressee. The response was altogether 65 questionnaires; this corresponds to a response rate of only approx. 2%. Against the background that data

collections become more and more difficult this result seems adequate. Many enterprises expressed their displeasure about permanent interviews.

The Figure 1 shows following results of the questionnaires analysis. The marketing programme is designed specific for the particular destination country was answered on average with the value 4,30 ("is rather correct") (at 30 answers). The 95% confidence intervals show that the confidence intervals to the value 4,30 surround the middle of the scale; i.e. they are not significant to distinguish from the middle of the scale ("indifferently"). A specific alignment is therefore not recognizable, what rather is an indication for the fact that SMEs use a global marketing programme at the developing of a foreign market.

In the Figure 1 are also presented the results of the analysis of further questions from questionnaire. It shows that sale and trade channels feature the highest adaptations to the destination country (mean value 5,03) and product characteristics and brand name the lowest (mean value 3,16). The statistical parameters of the answers are represented in the table 3.

Figure 1: Use of marketing programmes



Remark to Figure 1: Boxplot is a way of graphically depicting groups of numerical data through their five-number summaries (the smallest observation (sample minimum), lower quartile (Q1), median (Q2), upper quartile (Q3), and largest observation (sample maximum)). In our case it also indicates the arithmetical mean value (a red plus-sign).

Table 3: Feature sizes

| Statistics                             | Designed specifically for the particular destination country | Product characteristics, brand name, design, packing etc. | Prices, discounts, terms of payment | Sale, trade channel | Communication, advertising |
|--|--|---|-------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| Number                                 | 30   | 31  | 31                                  | 31                  | 31                         |
| Minimum                                | 1,00   | 1,00  | 1,00                                | 1,00                | 1,00                       |
| Maximum                                | 7,00   | 7,00  | 7,00                                | 7,00                | 7,00                       |
| 1st quartile                           | 3,00   | 1,00  | 3,50                                | 4,50                | 4,00                       |
| Median                                 | 4,00   | 3,00  | 5,00                                | 5,00                | 5,00                       |
| 3rd quartile                           | 6,00   | 5,00  | 6,00                                | 6,50                | 6,00                       |
| Mean value                             | 4,30   | 3,16  | 4,71                                | 5,03                | 4,58                       |
| Standard deviation                     | 2,05   | 2,00  | 2,00                                | 1,91                | 1,88                       |
| Lower limit mean value (95% Conf.Int.) | 3,53   | 2,43  | 3,97                                | 4,33                | 3,89                       |
| Upper limit mean value (95% Conf.Int.) | 5,07   | 3,90  | 5,44                                | 5,73                | 5,27                       |

The following table 4a shows, that significant differences in the adaptation to the destination country exist between the individual marketing areas (p value = 0.002; Kruskal-Wallis rank variance analysis). In the table 4b the respective paired individual comparisons are represented. They show that prices and sale undergo a significantly higher adaptation to the destination country than product characteristics and brand name or communication and advertising.

Table 4a Rank variance analysis – feature sizes

|                      |        |
|----------------------|--------|
| Kruskal-Wallis test: |        |
| K (observed value)   | 14,452 |
| K (critical value)   | 7,815  |
| FG                   | 3      |
| p value (bilateral)  | 0,002  |



Table 4b Rank variance analysis - significant differences between the marketing areas

| Significant differences:                                  | Product characteristics, brand name, design, packing etc. | Prices, discounts, terms of payment | Sale, trade channel | Communication, advertising |
|---|---|-------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| Product characteristics, brand name, design, packing etc. | No  | Yes                                 | Yes                 | No                         |
| Prices, discounts, terms of payment                       | Yes   | No                                  | No                  | No                         |
| Sale, trade channel                                       | Yes   | No                                  | No                  | No                         |
| Communication, advertising                                | No  | No                                  | No                  | No                         |

Remark: Bonferroni corrected significance level: 0,0083

## CONCLUSION

It is normally assumed that at SMEs international experience is low. This is reasoned with low capital resource and little specialist staff. Our study shows that particularly the marketing factors which can be adapted to the destination country with least effort are customized. This is particularly the pricing. But also the sale is relatively strong adapted to the destination country. The product characteristics are least of all adapted to the destination country. Usually this is also connected to the highest effort and costs.

## LITERATURE

1. BERNDT, R., ALTOBELLI, C., SANDER, M.: Internationales Marketing-Management, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2005.
2. HUBER, A.: Internationales Management, Franz Vahlen, München 2007
3. HUMMEL, T.: Internationales Marketing, München/Wien 1994
4. KOTLER, Ph., AMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V.: Grundlagen des Marketing, München 2007.
5. MECKL, R.: Internationales Management, München 2006
6. PERLITZ, M.: Internationales Management, Stuttgart, 2004
7. PORTER, M.: Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept. Wiesbaden, 1989
8. SCHLÜCHTERMANN, J.: Konfiguration und Koordination internationaler Produktnetzwerke. In: Kutschker, M. (1999 Herausgeber): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen. Gablervelag, Wiesbaden 1999
9. ZENTES, J., SWOBODA, B., SCHRAMM-KLEIN, H.: Internationales Marketing, München, 2006

#### INFORMÁCIE O AUTOROCH

**Otto Rühle, Diplom Finanzwirt** pôsobí ako externý doktorand na Katedre manažmentu a ekonomiky Strojníckej fakulty Technickej univerzity v Košiciach. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike marketingu. Adresa: Hebelstr. 20 D 76307 Karlsbad, Nemecko, tel.: +49 179 20 31 970, e-mail: [ruehleotto@aol.com](mailto:ruehleotto@aol.com)

**Ing. Juraj Šebo, PhD.** pôsobí ako odborný asistent na Katedre manažmentu a ekonomiky Strojníckej fakulty Technickej univerzity v Košiciach. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike podnikového hospodárstva, produktivity, environmentálnych aspektov podnikania ako aj problematike marketingu. Adresa: Strojnícka fakulta TU v Košiciach, Nemcovej 32, 042 00 Košice, tel. +421-55-6023236, e-mail: [juraj.sebo@tuke.sk](mailto:juraj.sebo@tuke.sk)

## NÁVRH HODNOTENIA A ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV V PODNIKU SLUŽIEB

Miloš HITKA – Zuzana RANDYŠOVÁ

### ABSTRAKT

Hodnotenie zamestnancov sa považuje za dôležitú činnosť, ktorá slúži na zdokonalenie chodu podniku a patrí k základným úlohám personálneho manažmentu. Pozitívne vplýva nielen na pracovný a osobný rozvoj samotného zamestnanca. V práci sa zaoberáme analýzou súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v podniku služieb na Strednom Slovensku a ponúkame návrh nového systému hodnotenia a odmeňovania, ktorý by napomohol zvýšiť motiváciu a stimuláciu zamestnancov a celkovo pomohol k zvýšeniu ich pracovných výkonov a kvalite práce.

**Kľúčové slová:** hodnotenie zamestnancov, odmeňovanie zamestnancov, motivácia zamestnancov, riadenie ľudských zdrojov.

### ABSTRACT

Evaluation of employees is considered as important activities that improve the function of the enterprise and is it one of the essential tasks of personnel management. The evaluation has a positive impact on business and personal development of individual employees. The paper deals about analysis of the current system of evaluation and compensation of employees in business services in Central Slovakia and offer a new appraisal system and remuneration. This new system would help to increase motivation and stimulate staff and generally helped to increase their job performance.

**Key words:** evaluation of employees, remuneration of employees, employee motivation, human resources management.

**JEL klasifikácia:** M12, M15

### ÚVOD

V súčasnej dobe sa v mnohých firmách zanedbáva hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov. Prvou podmienkou úspešnosti podniku služieb je uvedenie si hodnoty a významu ľudského potenciálu a ľudských zdrojov. Zamestnanec je ten, ktorý priamym spôsobom ovplyvňuje kvalitu poskytovaných služieb a vyrábaných produktov každej organizácie. Ľudské zdroje predstavujú najväčšie bohatstvo firmy a rozhodujú o úspešnosti podniku v boji s konkurenciou.

Hlavná úloha hodnotenia spočíva v zlepšovaní pracovného výkonu každého zamestnanca a v rozvoji jeho schopností a zručností. Úlohou odmeňovania je nájsť zhodu medzi pracovným správaním zamestnancov a cieľmi podniku. Čím je táto zhoda väčšia, tým je vyšší pracovný výkon. V práci zdôrazňujeme potrebu hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v podniku a zároveň navrhujeme zlepšiť súčasný systém. Cieľom práce je na základe výsledkov analýzy súčasného stavu hodnotenia a odmeňovania navrhnúť efektívnejší systém hodnotenia a odmeňovania.

## 1. MATERIÁL A METÓDY

### 1.1 Analýza pracovného miesta ako východisko pre hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov

Analýza práce sa zameriava na zistenie informácií o práci, pracovných miestach a preto sa označuje aj výrazmi pracovná analýza alebo analýza pracovných miest (Vetráková, 2007, s. 33). Ide o „systematickú procedúru zameranú na získanie objektívnych a podrobných informácií o obsahu práce, pracovných úlohách a zodpovednosti“ (Vetráková, Seková, 2001, s. 42).

Analýza práce predstavuje proces zberu, rozboru a usporiadania informácií o obsahu práce, ktoré sú základom na opis pracovného miesta a špecifikácia požiadaviek na zamestnancov (Vetráková, 2007, s.33). Pracovnou analýzou sa zisťuje charakter pracovných úloh podľa stupňa ich náročnosti a podľa toho, ktoré prvky pracovného procesu a v akom rozsahu využíva držiteľ pracovného miesta. Pracovnú analýzu môžeme vyjadriť ako systém, predmetom ktorého je skúmanie vzájomnej interakcie objektu a subjektu práce. (Plamínek, 2002, s.11). Výsledky analýzy práce ovplyvňujú ďalšie činnosti personálneho manažmentu. Výstupným dokumentom analýzy práce je opis práce a špecifikácia práce. Opis práce je systematický a podrobný zoznam informácií o pracovnom mieste, úlohách a povinnostiach, ktoré treba vykonať v určitom pracovnom prostredí a v kontakte s inými ľuďmi. Opis práce obsahuje základné informácie o pracovnom mieste: identifikácia pracovného miesta, celkový účel, povinnosti, pracovné úlohy, zodpovednosť, kritéria výkonu, faktory pracovného prostredia, kontakty. Úlohou špecifikácie práce je vytvoriť profil osoby, ktorá by sa hodila na opísané pracovné miesto. Podľa Vetrákovovej (2007, s. 47) špecifikácia práce vyjadruje súhrn požiadaviek kladených na zamestnanca a schopností potrebných na vykonávanie práce. Patrí sem vzdelanie, pracovná skúsenosť, fyzické a psychické predpoklady na danú prácu atď. Analýza pracovného miesta poskytuje široké množstvo informácií a preto jej treba venovať mimoriadnu pozornosť. Dobře vykonaná analýza práce je praktickým podkladom pre hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov. Podniky, ktoré využívajú analýzu práce, majú menej problémov v práci s ľuďmi a dosahujú vyššie výkony a spokojnosť na pracovisku.

### 1.2 Hodnotenie zamestnancov a jeho význam

Hodnotenie zamestnancov znamená posúdenie závažnosti určitého predmetu, alebo javu, zistenie či posudzovaná skutočnosť je v zhode s vytýčeným cieľom. Hodnotenie je dôležitá súčasť personálnej práce. Hodnotenie predstavuje racionálne a systematické porovnávanie požiadaviek jednotlivých pracovných činností a spôsobilosti zamestnancov úspešne vykonávať zverené úlohy (Blašková, 1998, s. 114). Hodnotenie zamestnancov je dôležitá personálna činnosť, ktorá sa zaoberá:

- zisťovaním ako zamestnanec plní svoje pracovné úlohy, ako vykonáva zadanú prácu, či spĺňa požiadavky nadriadeného zamestnanca,
- zisťovaním ako zamestnanec vníma svoju prácu, aký má k nej vzťah, či je prínosom pre organizáciu, v ktorej pracuje,
- hľadaním možností ako zlepšiť pracovný výkon zamestnanca, zvýšiť kvalifikáciu a vzdelanie,
- spätnou väzbou o dosiahnutých výsledkoch medzi hodnotiteľom a hodnoteným zamestnancom.

Predmetom hodnotenia zamestnancov môže byť správanie zamestnanca, jeho schopnosti, zručnosti a dosiahnuté výsledky v práci s ohľadom na pracovné miesto, ktoré zastáva. Výsledky hodnotenia zamestnancov sa využívajú na:

- motiváciu zamestnancov,
- odmeňovanie zamestnancov,
- stimuláciu zamestnancov,
- zlepšenie pracovného výkonu zamestnancov,
- porovnanie pracovného výkonu iného zamestnanca, ktorý zastáva rovnakú, resp. podobnú pracovnú pozíciu,
- premiestnenie zamestnanca na inú pracovnú pozíciu,
- spracovanie podkladov pre personálne plánovanie.

### 1.3 Formy hodnotenia zamestnancov

Vo všeobecnosti sa viacerí autori zhodujú na formálnom a neformálnom spôsobe hodnotenia. Podľa Vetrákovvej (2007, s. 52) za formálne hodnotenie považujeme normalizovaný proces, v ktorom ide o uplatnenie štandardizovaného postupu posúdenia a ocenenia práce zamestnanca, dosiahnutých výsledkov a problémov za určité obdobie podľa stanovených kritérií a pomocou vybraných metód. Blašková (1998, s. 117) definuje, že formalizované hodnotenie je plánované a systematické, je periodické, má pravidelný časový interval. Výstupom formalizovaného hodnotenia sú písomné záznamy (dokumenty), ktoré sa prikladajú k osobným materiálom jednotlivých hodnotených zamestnancov a sú podkladom pre ďalšie personálne rozhodnutia týkajúce sa jednotlivcov i skupín.

Neformálne hodnotenie je prirodzenou súčasťou interpersonálnej komunikácie a percepcie (vnímania). Neformálne hodnotenie má príležitostný charakter a vzniká väčšinou pri určitej konkrétnej situácii, v konkrétnom okamihu (Vetráková, 2007, s. 52). Neformálne hodnotenie je priebežné hodnotenie zamestnanca jeho nadriadeným v priebehu vykonávania práce. Ide v skutočnosti o súčasť každodenného vzťahu medzi manažérom a jeho spolupracovníkom (podriadeným), súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania. Neformálne hodnotenie sa častokrát nezaznamenáva a len výnimočne býva príčinou personálnych rozhodnutí. (Blašková, 1998, s. 117).

V porovnaní s neformálnym hodnotením je formálne hodnotenie objektívnejší spôsob hodnotenia zamestnancov. Formálne hodnotenie vo výraznej miere odstraňuje nedostatky neformálneho hodnotenia.

### 1.4 Kritériá hodnotenia

Kritériá hodnotenia zamestnancov sú odlišné pri hodnotení nového zamestnanca ako pri pravidelnom hodnotení stabilného zamestnanca alebo hodnotení manažéra. Medzi kritériá, ktoré sa používajú na hodnotenie nových zamestnancov zaradíme dosiahnuté výsledky práce, kvalitu a množstvo odvedenej práce, samostatnosť, ochotu spolupracovať, vzhlád zamestnanca, postoj k vykonávanej práci a pod. Hodnotenie nového zamestnanca sa vykonáva po skončení trojmesačnej skúšobnej doby. Hodnotenie stáleho zamestnanca sa uskutočňuje pravidelne. Jeho cieľom je zlepšiť pracovný výkon a motivovať zamestnanca k plneniu pracovných cieľov. Kritériami hodnotenia stáleho zamestnanca môžu byť vedomosti, schopnosti, dochádzka do práce, kreativita, vôľa zvyšovať kvalifikáciu a rozvíjať zručnosti, ochota spolupracovať a pod. Hodnotenie manažéra sa zameriava na silné a slabé stránky manažérov pri plnení pracovných úloh a podnikových cieľov. Medzi kritériá používaných pri hodnotení manažérov môžeme zaradiť znalosť problematiky, komunikatívnosť, schopnosť viesť a motivovať podriadených, spolaľivosť a pod. Kritériá,

ktoré sa používajú pri hodnotení zamestnanca či už nového, stáleho alebo manažéra, musia byť stanovené tak, aby každý zamestnanec ich mohol ovplyvniť. Pretože nie každé kritérium je vhodné na hodnotenie zamestnanca v rôznych pracovných činnostiach.

### 1.5 Odmeňovanie zamestnancov

Systém odmeňovania zamestnancov sa skladá zo vzájomne prepojených politík, procesov a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní zamestnancov podľa ich prínosu, vedomosti a schopnosti a ich trhovej hodnoty (Armstrong, 1999, s. 593). Systém odmeňovania by mal zohľadniť úsilie a prínos zamestnancov, umožniť získanie dostatočného počtu nových zamestnancov, stabilizovanie súčasných zamestnancov, podporovať ich pracovnú angažovanosť v súlade s ich najlepšimi schopnosťami a nepretržité zlepšovanie kvalifikácie. Cieľom odmeňovania je zabezpečiť kvalifikovanú, usilovnú a dobre motivovanú pracovnú silu, ktorú organizácia potrebuje na dosiahnutie strategických, krátkodobých cieľov.

## 2. SÚČASNÝ STAV HODNOTENIA

### 2.1 Charakteristika podniku

V našej práci sme analyzovali trojhviezdičkový Horský hotel s kapacitou 94 základných lôžok, s možnosťou rozšírenia prístelkami do kapacity 130 lôžok, ktorý je situovaný v 10 km od historického centra mesta Banská Bystrica. Hotel poskytuje komplexné služby, ktoré zabezpečujú návštevníkom komfortné vyžitie a program aj za nepriaznivého počasia počas celého roka. Hostia sa môžu stravovať v priestrannej reštaurácii hotela, ale aj v bare, na terasách a tiež v kolibe, ktorá ponúka typické jedlá slovenskej a maďarskej kuchyne. V zime lyžiarom slúžia aj bufety, z ktorých jeden je hneď priamo pod svahom v blízkosti vlekov a druhý je na najvyššom bode na svahu. Hotel taktiež ponúka širokú škálu doplnkových služieb charakteru wellness, ako sú sauny, masáže, rôzne liečivé zábaly, bazén aj jacuzzi. Ďalej hotel ponúka možnosť športovania v multifunkčnej športovej hale, posilňovni, k dispozícii je tiež tenisový kurt, volejbalové či basketbalové ihrisko. Deťom slúži detské ihrisko a veľmi populárnou atrakciou sú kone. Milovníkom cykloturistiky slúži požičovňa bicyklov.

### 2.2 Organizačná štruktúra Horského hotela

Neoddeliteľnou časťou každej organizácie je organizačná štruktúra. Dobre vytvorená a organizačne usporiadaná organizačná štruktúra zabezpečuje vnútornú stabilitu každého podniku. Organizačná štruktúra podniku závisí od jeho veľkosti. Pri malých podnikoch býva organizačná štruktúra veľmi jednoduchá, pretože často dochádza ku kumulácii viacerých pracovných funkcií. Avšak cieľom každého podniku je vytvoriť najjednoduchšiu a najprehľadnejšiu organizačnú štruktúru a čo najlepšie zdefinovať náplň práce pre každú pracovnú pozíciu v podniku.

Horský hotel v súčasnosti zamestnáva 32 zamestnancov na hlavný pracovný pomer. Horský hotel spadá do podnikov cestovného ruchu stredného typu. Na vrchole organizačnej štruktúry Horského hotela je riaditeľka hotela, ktorá je priama nadriadená manažérovi hotela. Pod manažéra hotela spadá päť prevádzkových úsekov. Manažér hotela je priamo nadriadený marketingovému manažérovi, hotelovej gazdinej, manažérovi technického úseku,

manažérovi reštaurácie a šéfkuchárovi a skladníkovi. Pracovňou náplňou marketingového manažéra je starostlivosť o ubytovaciu časť hotela, čiže recepciu, ďalej vytváranie nových produktov hotela, ich propagácia, komunikácia s obchodnými partnermi a zákazníkmi. Je priamy nadriadený recepcionérom. Hotelová gazdiná má na starosti práčovňu, upratovanie izieb a spoločných priestorov. Zároveň je aj manažérkou relax centra čiže wellness. Manažér technického úseku dohliada na údržbu hotela a hotelového areálu. Je priamym nadriadeným elektrikára, kuriča, šoféra, stolára a koniara. Manažér reštaurácie má na starosti riadenie reštaurácie, baru a koliby. Jeho priamymi podriadenými sú čašníci, servírky a barmani. Šéfkuchár riadi gastronomickú výrobu, čiže kuchyňu. Kuchári a kuchynskí pomocníci sú jeho podriadení.

### 2.3 Kvalifikačná štruktúra a dosiahnutý stupeň vzdelania zamestnancov Horského hotela

Z uskutočnených výsledkov prieskumu vzdelanosti zamestnancov vyplýva, že v súčasnosti z 32 zamestnancov zamestnávaných Horským hotelom na trvalý pracovný pomer 12% zamestnancov dosiahlo základný stupeň vzdelania, 82% dosiahlo stredoškolský stupeň vzdelania a 6% zamestnancov dosiahlo vysokoškolský stupeň vzdelania. Z hľadiska kvalifikačnej štruktúry až 50% zamestnancov získalo vzdelanie v odbore, v ktorom v súčasnosti pracujú.

## 3. SÚČASNÝ STAV HODNOTENIA UPLATŇOVANÝ V HORSKOM HOTELI

Hodnotiaci systému uplatňovaný v Horskom hoteli vychádza z hodnotenia pracovného výkonu každého zamestnanca a z analýzy pracovného miesta. Podstatou hodnotenia pracovného výkonu je hodnotenie pomeru zamestnanca k práci, k pracovnému kolektívu a hodnotenia pracovných výsledkov zamestnanca. Medzi základné ciele hodnotenia pracovného výkonu v Horskom hoteli patria:

- motivovať zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu,
- skvalitniť riadenie vedúcich zamestnancov,
- viesť vedúcich zamestnancov k lepšiemu poznaniu podriadených zamestnancov, ich pracovnej náplne, pracovných činností, ale aj pracovnému správaniu,
- viesť zamestnancov k skvalitneniu služieb poskytovaných zákazníkom a tým k lepšiemu uspokojovaniu potrieb zákazníkov,
- viesť zamestnancov k odbornému rastu a profesionálnemu prístupu,
- poskytovať vecné podklady pre odmeňovanie a pre vyjadrenie uznania za prácu.

Hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov v Horskom hoteli vykonáva riaditeľka hotela po komunikácii s vedúcimi zamestnancami jednotlivých prevádzkových úsekov. Hodnotení zamestnanci Horského hotela sú rozdelení do troch kategórií – vedúci zamestnanci druhej línie – zamestnanec na pracovnej pozícii manažér hotela, zamestnanci tretej línie – marketingový manažér, manažér reštaurácie, manažér technického úseku, hotelová gazdiná a šéfkuchár a výkonní zamestnanci.

Hodnotenie zamestnancov sa vykonáva počas celého hodnotiaceho obdobia. Hodnotiace obdobie, t. j. časový interval, za ktorý sa hodnotí. Uskutočňuje sa vždy na začiatku kalendárneho mesiaca za predchádzajúci kalendárny mesiac. Na základe tohto hodnotenia sa potom zamestnancov vypláca mzda a prerozdeľujú odmeny. Hodnotenie pracovného výkonu uskutočňuje hodnotiteľ a to na základe porovnávania skutočného pracovného výkonu hodnoteného zamestnanca a stanovených kritérií pre hodnotenie pracovného miesta.

Hodnotenie pracovného výkonu sa uskutočňuje prostredníctvom rozhovoru hodnotiteľa (riaditeľka hotela) s vedúcim zamestnancom hodnoteného zamestnanca. Pre hodnoteného zamestnanca je hodnotiaci rozhovor najdôležitejšia časť z hodnotiaceho obdobia. Predmetom rozhovoru je výkon hodnoteného za predchádzajúce obdobie. Teda ako sa mu darilo, ale i nedarilo plniť jednotlivé pracovné úlohy. V rozhovore sa hodnotiteľ a vedúci hodnoteného dohodnú na prijatí opatrení, ktoré povedú k zlepšeniu pracovného výkonu hodnoteného zamestnanca a na cieľoch, ktoré ma hodnotený zamestnanec dosiahnuť v ďalšom hodnotiacom období.

V hodnotiacom rozhovore medzi hodnotiteľom a vedúcim hodnoteného zamestnanca sa pri hodnotení pracovného výkonu hodnoteného zohľadňujú kritériá stanovené na hodnotenie pracovného výkonu.

Na základe analýzy súčasného stavu systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v podniku môžeme konštatovať nedostatky hodnotenia, ktoré sa prejavujú aj navonok a sťažujú účinnú implementáciu systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v podniku. Základným nedostatkom je slabé prepojenie medzi systémom hodnotenia a odmeňovania. Systém hodnotenia zamestnancov je veľmi subjektívny. Vychádza z hodnotiaceho rozhovoru, ktorý sa uskutočňuje medzi hodnotiteľom a vedúcim zamestnancom hodnoteného zamestnanca. Samotný hodnotený zamestnanec sa tohto rozhovoru nezúčastňuje a nemá možnosť ho ovplyvniť. Taktiež nie sú presne stanovené a definované kritériá hodnotenia pracovného výkonu. Systém odmeňovania nie je v súlade s cieľmi podniku, najmä v oblasti rozvoja zamestnancov, zvyšovaní kvalifikácie, zlepšovaní kvality odvedenej práce a pod.

#### 4. NÁVRHY NA ZLEPŠENIE SYSTÉMU HODNOTENIA A ODMEŇOVANIA

Aby hodnotenie zamestnancov bolo systematické, malo by byť založené na kritériách, ktoré umožňujú porovnávať výsledky zamestnancov s požadovaným výkonom. Kritériá by mali vychádzať z analýzy práce a opisu práce. Tieto kritériá dávajú hodnoteniu zamestnanca zmysel, ale len za predpokladu ich objektívnosti a spoľahlivosti.

Výber kritérií hodnotenia je jedným z najvýznamnejších problémov konštrukcie systému hodnotenia. Základom pre výber kritérií pre navrhovaný systém hodnotenia boli informácie získané z teórie hodnotenia a prostredníctvom konzultácií s manažérom marketingu. Cieľom stanovenia kritérií bolo, aby komplexne popisovali všetky dôležité oblasti pracovnej činnosti riadiaceho pracovníka.

Za najvhodnejšiu osobu, hodnotiteľa, považujeme nadriadeného manažéra. Práve priamy nadriadený manažér najlepšie pozná zamestnancov, ktorý pod ním pracujú. Nadriadený manažér má k dispozícii výsledky o pracovných výkonoch svojich podriadených zamestnancov, čo je nevyhnutným predpokladom na hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov.

##### 4.1 Kritériá hodnotenia

V závislosti od plnenia kritérií podľa stanovených charakteristík získava hodnotený zamestnanec určitý počet bodov. V nasledujúcej tabuľke uvádzame charakteristiky jednotlivých kritérií a počet bodov, ktoré môže hodnotený zamestnanec za plnenie jednotlivých kritérií získať.



Tabuľka 1 Charakteristika kritérií

| Kritérium : Výkonnosť a kvalita práce  | Body |
|--|------|
| Stabilne vysoké výkony a vysoká kvalita odvedenej práce  | 4    |
| výkonnosť bez väčších výkyvov so stabilnou úrovňou kvality,  | 3    |
| priemerná výkonnosť s prijateľnou kvalitou,  | 2    |
| nestabilná výkonnosť a nízka kvalita.  | 1    |
| Kritérium : Odborné a jazykové znalosti  | Body |
| Prekračuje požiadavky odbornej pripravenosti, všetky problémy rieši na vysokej odbornej úrovni a s použitím najnovších a najvhodnejších poznatkov v danej oblasti, | 4    |
| veľmi dobrá znalosť problematiky, menej skúseností, dobrá odborná úroveň, priemerný prehľad v najnovších poznatkov v danej oblasti,                                | 3    |
| má požadované odborné znalosti, nových situáciách potrebuje poradiť a usmerniť, málo najnovších poznatkov v danej oblasti,   | 2    |
| nemá odborné znalosti na požadovanej úrovni, ani najnovšie poznatky v požadovanej oblasti.   | 1    |
| Kritérium : Samostatnosť a spoľahlivosť v práci  | Body |
| Mimoriadne spoľahlivý a samostatný, zadané úlohy plní načas,   | 4    |
| pracuje spoľahlivo a samostatne,   | 3    |
| občas vyžaduje odborné pokyny, pracuje presne podľa návodu,  | 2    |
| nesamostatný, vyžaduje kontrolu, treba ho viesť.   | 1    |
| Kritérium : Zmysel pre spoluprácu a komunikatívnosť  | Body |
| Vždy podľa potreby spolupracuje a efektívne komunikuje, bezproblémová spolupráca a komunikácia,  | 4    |
| spoluprácu aktívne nevyhľadáva, v prípade potreby vie nájsť spoločnú reč,  | 3    |
| presadzuje jednostrannú komunikáciu, výhodnú predovšetkým pre neho,  | 2    |
| nespolupracuje a nekomunikuje ani keď to vyžaduje riešenie úloh.   | 1    |
| Kritérium : Riadiace schopnosti  | Body |
| Správne organizuje prácu a motivuje kolektív, má výraznú autoritu,   | 4    |
| má predpoklady pre efektívne riadenie, väčšinou správne organizuje prácu a motivuje kolektív   | 3    |
| pri riešení operatívnych úloh má sklony urobiť prácu sám ako ju určiť iným, v rozhodujúcich situáciách však dokáže motivovať kolektív,                             | 2    |
| riadenie pracovného kolektívu mu spôsobuje problémy, nedarí sa mu vytvoriť vlastnú autoritu.   | 1    |

Zdroj: Vlastné spracovanie

#### 4.2 Hodnotiaca metóda

Z výsledkov rozhovoru s vedúcimi zamestnancami nám vyplynulo, že najobjektívnejšou a najvhodnejšou metódou bude bodovacia metóda, kde pridelujeme každému zamestnancovi pri jednotlivých kritériách body pre násobené váhou dôležitosti.

Výslednú hodnotu bodov hodnotenia pracovného výkonu dosiahneme súčtom pridelených bodov za každé kritérium.

Výsledky získané hodnotením sú využiteľné pri tvorbe systému hodnotenia a systému odmeňovania. Keďže navrhované hodnotenie umožňuje získať komplexné poznatky o hodnotených zamestnancoch, aj jeho výsledky sú v podnikovej praxi široko využiteľné.

#### 4.3 Návrh riešenia systému odmeňovania zamestnancov

Systém odmeňovania zamestnancov je tvorený základnými formami mzdy a doplnkovými formami mzdy. Odmeňovanie pôsobí na zamestnancov ako vysoko motivačný faktor v tom prípade, ak samotný zamestnanec má možnosť ovplyvniť výšku ich odmeny, a to každý mesiac. Odporúčame, aby odmeňovanie zamestnancov v Horskom hoteli pozostávalo z dvoch zložiek, a to:

- fixná zložka, t.j. zmluvná mzda dohodnutá v pracovnej zmluve, ktorou budú odmeňovaní všetci zamestnanci, bude tvoriť 0 - 70% výšky mzdy, v závislosti od pracovného miesta,
- pohyblivá zložka, t.j. rôzne doplnkové formy mzdy ako odmeny, príplatky, príspevky, ktoré vysoko motivačne vplyvajú na zamestnanca.

Zmluvná mzda patrí medzi základné mzdové formy a je dohodnutá v pracovnej zmluve medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Výška zmluvnej mzdy každého zamestnanca závisí od pracovného miesta, ktoré vykonáva. Na výpočet výšky zmluvnej mzdy konkrétneho pracovného miesta, napomáha zamestnávateľovi analýza pracovného miesta, resp. opis a špecifikácia práce.

Medzi doplnkové formy mzdy zaraďujeme odmeny, prémie, príplatky a osobné ohodnotenie. Zamestnanci dostávajú príplatky za prácu vo sviatok a za prácu nadčas.

Všetci zamestnanci hotela dostávajú vianočný príspevok v nepeňažnej forme ku koncu kalendárneho roka. Príspevok na dovolenku je vyplácaný v peňažnej forme, o výške ktorej rozhoduje riaditeľka hotela na základe kritérií.

Navrhujeme doplnkové formy mzdy rozšíriť o odmeny za vopred vypísané úlohy, o mimoriadne odmeny za dosiahnutie vopred stanovených mesačných a ročných cieľov. Ďalej navrhujeme vianočný príspevok pre zamestnancov vyplácať nielen v nepeňažnej forme ale aj v peňažnej forme za splnenie cieľových úloh, za dosiahnutie vopred stanovených mesačných a ročných cieľov.

Podľa Potkányho (2004, s. 78) je jedným z možných nástrojov personálneho controllingu aj stanovovanie a precízne vyhodnocovanie personálnych ukazovateľov štandardov týkajúcich sa odmeňovania pracovníkov. Controlling v personálnom manažmente prostredníctvom týchto ukazovateľov o. i. hodnotí účinnosť a výstupy personálnych procesov a kvalitu riadenia ľudských zdrojov (Potkány, 2004, s. 83).

#### ZÁVER

Na základe nášho zhodnotenia súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v Horskom hoteli a následne vytvorením návrhu nového systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, sme dospeli k nasledujúcim záverom. Aby systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v Horskom hoteli bol efektívnejší, vypracovali sme návrh kritérií, na základe ktorých sa toto hodnotenie a následne odmeňovanie môže uskutočňovať. Predpokladáme, že medzi najdôležitejšie kritériá pri hodnotení pracovného výkonu zamestnanca môžeme zaradiť:

- výkonnosť a kvalita práce,
- odborné a jazykové znalosti,
- samostatnosť a spoľahlivosť v práci,
- zmysel pre spoluprácu a komunikatívnosť,
- riadiace schopnosti.

Uvedené kritériá zabezpečia prepojenie medzi systémom hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v Horskom hoteli a následne aj pri zvyšovaní motivácie zamestnancov hotela, čo by sa malo odraziť na zvyšovaní ich pracovných výkonov a kvality poskytovaných služieb.

*Práca je výstupom riešenia projektov VEGA 1/4647/07 Dynamický model motivácie ľudského potenciálu a VEGA 1/0717/08 Systémový prístup k profesijnému rozvoju ľudských zdrojov s dôrazom na riadenie vedomostí.*

## LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M.: *Personální manažment*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. BEDNAŘÍKOVÁ, M.: *Řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách*. MVK Manažment ľudského potenciálu podniku, TU Zvolen, 2004. ISBN 80-22813303.
3. BLÁŠKOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Žilinská univerzita, 1998. ISBN 80-71000-549-5.
4. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmu a firem: Praktický atlas manažmentu*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
5. POTKÁNY, M.: *Uplatnenie controllingu vo vnútro podnikovom riadení, personálnom manažmente a manažérstve kvality podnikov DSP*, Zvolen: TU DF Zvolen, 2004. ISBN 80-228-1427-X
6. VETRÁKOVÁ, M. a kol.: *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica: UMB, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-8083-537-8
7. VETRÁKOVÁ, M. a kol.: *Ľudské zdroje v organizácii*. Banská Bystrica: UMB, Ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-8083-193-9
8. VETRÁKOVÁ, M., SEKOVÁ, M., ĎURIAN, J.: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: UMB, 2001. ISBN 80-8055-581-8

## INFORMÁCIE O AUTOROCH

**Doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.** pôsobil po skončení vysokej školy od r. 1988 na Výskumnom ústave DSP. Od roku 1995 pôsobí ako odborný asistent na Katedre podnikového hospodárstva na Drevárskej fakulte vo Zvolene. Je garantom predmetov náuka o práci, pracovné metódy a techniky, metódy personálnej práce, ergonómia a rozborov riadenia výrobných systémov. V rámci pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Je autorom a spoluautorom ôsmich monografií, mnohých vysokoškolských skript a vedeckých prác v domácich a zahraničných časopisoch a zborníkoch.

**Bc. Zuzana RANDYŠOVÁ** absolvovala v roku 2009 prvý stupeň vysokoškolského štúdia na Technickej univerzite vo Zvolene, študijný odbor Ekonomika a manažment obnoviteľných prírodných zdrojov. V súčasnosti študuje na Univerzite Mateja Bela odbor Riadenie cestovného ruchu.

Adresy autorov:

Doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Technická univerzita vo Zvolene  
Masarykova 24  
Zvolen 960 01  
SLOVENSKO  
Tel./fax.: 045 – 5 206 433  
E-mail: [hitka@vsld.tuzvo.sk](mailto:hitka@vsld.tuzvo.sk)  
[www.miloshitka.szm.com](http://www.miloshitka.szm.com)

Bc. Zuzana RANDYŠOVÁ  
Katedra cestovného ruchu a spoločného  
stravovania  
Ekonomická fakulta UMB Banská Bystrica  
Tajovského 10  
Banská Bystrica 974 00  
SLOVENSKO  
[zuzana.randysova@gmail.com](mailto:zuzana.randysova@gmail.com)

## STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY PRACOVNEJ MOTIVÁCIE V ZAHRANIČÍ DO ROKU 2008

Henrieta ŠUTEKOVÁ

### ABSTRAKT

Príspevok je koncipovaný ako praktická štúdia pracovnej motivácie s konkrétnou aplikáciou na podmienky zahraničia. Autor sa zameriava na zmapovanie stavu poznania predmetnej problematiky v zahraničí do roku 2008. Príspevok je doplnený o výsledky z rôznych vykonaných prieskumov.

**Kľúčové slová:** benefity, pracovná motivácia, fluktuácia, ľudské zdroje, migrácia, Herzberg, Institute for Prospective Technological Studies

### ABSTRACT

The paper is outlined as a practical study of working motivation with a specific application on the conditions of foreign countries. The author focuses on mapping the state of knowledge in the issues in question abroad until year 2008. The paper is enriched with results from various surveys conducted.

**Key words:** benefits, fluctuation, human resource, migration, work motivation, HRreview 2003, PayWell 2003

**JEL klasifikácia:** J 21, J 53, M 12

### ÚVOD

Problematike pracovnej motivácie sa venuje v zahraničí neustále veľká pozornosť. Túto skutočnosť demonštruje počet publikácií vydaných na túto tému a množstvo realizovaných výskumov. Pre nedostatok priestoru nie je možné spomenúť všetky významné diela, z tohto dôvodu budú uvedené len niektoré zaujímavé publikácie.

### 1. TEORETICKÝ POHĽAD

Oblasti pracovnej motivácie sa venuje **P. Forsyth** v knihe *Jak motivovať ľudí* (v origináli *How Motivate People*). Autor identifikoval rôzne typy ľudí a ich charakteristiku rozvíja v línii, aká činnosť im vyhovuje, aké ciele si stanovujú a za akých podmienok pociťujú uspokojenie. Poukazuje na najčastejšie negatívne motivačné faktory v podnikoch, dáva návody ako ich eliminovať a ponúka širokú paletu pozitívnych faktorov a spôsobov, ako s nimi pracovať. Veľmi zaujímavou je kapitola Meranie teploty, v rámci ktorej je opísaná

technika prieskumu spokojnosti zamestnancov v podniku, ktorej využitie identifikuje priestor na zlepšovanie motivovanosti.

**R. Heller** vo svojej, viac populárne písanej, knihe *Úspešná motivácia* (v origináli *Essential Managers – Motivating People*) poukazuje na praktické techniky, ktorých využitie pomáha zvýšiť výkonnosť a spokojnosť ľudských zdrojov v zamestnaní a odmeňovať zásluhy zamestnancov. Vysvetľuje ako predchádzať demotivovanosti a udržiavať v podniku vysokú motivovanosť.

Otázkou motivácie zamestnancov sa zaoberá taktiež **A. Bruce** vo svojej publikácii *How to motivate every employee*. Kniha je určená hlavne manažérom ako pomoc pri aplikácii úspešných motivačných stratégií overených známymi prosperujúcimi podnikmi. Obsahuje dvadsaťštyri praxou overených taktík ako zvyšovať produktivitu práce ľudských zdrojov vytváraním takeého podnikového prostredia, ktoré zamestnancom napomáha vyvolávať ich motivačnú energiu a podávať najlepšie výkony. Ponúka kreatívne, nadčasové a okamžité tipy, techniky, nástroje a návrhy ako motivovať zamestnancov.

Netradičný prístup k skúmanej problematike predstavuje kniha *Jak si udržet nejlepší zaměstnance* (v origináli *Keeping the People Who Keep You in Business*) od **L. Branham**a. Autor sa zameriava na oblasť udržiavania zamestnancov, ktorá je úzko previazaná s otázkou pracovnej motivácie. Na to, aby podnik mohol udržiavať cenných zamestnancov musí mať pre nich správne nastavený motivačný program, ktorý ich bude stimulovať k vyššej lojalite, vyššej výkonnosti a spokojnosti s prácou. Autor okrem mzdy a iných finančných výhod vyzdvihuje používanie rôznych stimulačných prvkov nemateriálnej povahy. Práca je doplnená o dvadsaťštyri návodov ako udržať tých správnych zamestnancov vo fázach upútania záujmu, výberu, integrácie a vedenia.

**H. Fritz**, poradkyňa a tréningová vedúca v oblasti personalistiky, v publikácii *Spokojeně v zaměstnání* (v origináli *Glücklich im job*) ponúka pohľad na pracovnú motiváciu zo strany zamestnanca. Ako každý zamestnanec môže sám prispieť k vlastnej motivovanosti vykonávať svoju prácu lepšie. Kniha prináša popis konkrétnych krokov a riešení ako realizovať svoje potreby na pracovisku, získať radosť z práce, ako sa postaviť k podnikovým zmenám, ako znížiť pracovnú záťaž, ako konštruktívne spolupracovať s kolegami, ako spestriť vlastnú prácu, ako zlepšiť vzťah k nadriadenému, atď.

Problematikou motivácie zamestnancov sa parciálne zaoberajú aj **J. H. Donnelly** (a kol.) v knihe *Management* a **I. Brooks** v knihe *Firemní kultura*. Spomenutí autori sa tejto téme venujú len teoreticky, t.j. vymedzeniu pojmu motivácia, popísaniu procesu motivácie a poskytnutiu prehľadu rôznych motivačných teórií.

**M. Armstrong** v publikácii *Řízení lidských zdrojů* skúmanú oblasť tiež rozoberá len okrajovo, sústreďuje sa na popísanie procesu motivácie, jednotlivých motivačných stratégií a venuje sa problematike oddanosti zamestnanca voči podniku, v ktorom pracuje. Autor identifikoval množstvo zamestnaneckých výhod, ktoré podniky môžu využiť. Rozoberá jednotlivé formy odmeňovania a možnosti podnikových sociálnych služieb.

Ďalšími odborníkmi, ktorí publikovali svoje poznatky z oblasti pracovnej motivácie sú: **B. Nelson** (1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance), **R. Niermeyer** a **M. Seyffert** (Jak motivovat sebe a své spolupracovníky), **J. Smith** (Jak zvyšovat produktivitu týmu), **M. Deibl** (Motivace jako nástroj řízení), **M.A. Eggert** (Motivace), **J.R. Miskell** (Pracovní motivace) a ďalší.

## 2. PRAKTICKÝ POHĽAD

Množstvo publikácií venovaných otázkam pracovnej motivácie vyvoláva záujem o riešenie a podporenie tejto problematiky v praktickej rovine, tzn. realizovanie výskumov, ktoré by overili platnosť teoretických záverov. Vo svete sa vykonáva mnoho sociologických výskumov zaoberajúcich sa analyzovaním pracovnej motivácie. Pre zaujímavosť možno uviesť jeden, ktorý realizoval Herzbergov kolektív vo Veľkej Británii a jeho závery sú uplatniteľné aj na špecifické pomery na Slovensku v súčasnosti. Herzberg odhalil takéto poradie faktorov pracovnej motivácie: (1959):

- *Bezpečnosť*, resp. istota, že človek môže pokračovať v práci v tom istom podniku, alebo v takej istej profesii (uspokojenie jeho existenčných, psychologických a ekonomicko – sociálnych potrieb).
- *Príležitosť na postup*, alebo záruka zlepšenia economickej situácie, organizačného statusu alebo profesionálnej kvalifikácie.
- *Prestíž podniku* a kvalita jeho vedenia, čo súvisí s viacerými aspektmi sociálnej a personálnej politiky, so vzťahmi vedúcich a vedených v podniku.
- *Mzda* ako veľmi výrazný a homogénny faktor, ktorý na seba viaže pocity spravodlivosti, hodnotenia, porovnávaní sa, závislosti.
- *Charakter práce*. To znamená, vnútorný aspekt pracovnej činnosti, ktorý je závislý na pracovisku. Ide o pestrosť, tvorivosť, samostatnosť, možnosť iniciatívy, sebauplatnenia a zodpovednosť v práci.
- *Bezprostredný nadriadený* a jeho vzťah k ľuďom, spôsob komunikácie a konania, tolerancia, lojalita v prístupe, spravodlivosť, pochopenie prekážok a ťažkostí v práci.
- Sociálne hľadiská pracovnej činnosti, akými sú: *vzájomné vzťahy medzi ľuďmi v práci*, mimopracovné styky, spolupráca, priateľstvo a pod.
- *Komunikácia a tok informácií* vo vnútri podniku, tak v pracovných, ako aj osobných veciach.
- *Pracovné podmienky*, začínajúc pracovnou dobou a končiac fyzikálnymi a estetickými aspektmi pracovného prostredia (čistota, osvetlenie, hluk, teplota, bezpečnosť pri práci, hygienické zariadenia).
- *Pôžitky* ako sú dovolenky, výhody dôchodkového či nemocenského zabezpečenia a ďalšie.

Podobný výskum bol realizovaný v USA na vzorke tisíc respondentov, ktorých úlohou bolo zostaviť poradie desiatich faktorov týkajúcich sa práce. Jeho výsledky potvrdili, že očakávanie a preferencie v práci veľmi silne ovplyvňuje pohlavie, vek, úroveň príjmu a organizačná úroveň, na ktorú je zamestnanec zaradený.

Tabuľka č. 1: Preferencie zamestnancov, poradie podľa skupín (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004)

|              |                 | 10 faktorov motivačných preferencií a ich poradie |                     |                   |                    |            |                              |                          |                                |                             |  |
|--------------|-----------------|---|---------------------|-------------------|--------------------|------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--|
|              |                 | Zaujímavá práca                                   | Plné ocenenie práce | Pocit byť pri tom | Istota zamestnania | Dobrá mzda | Povyšenie a rozvoj v podniku | Dobré pracovné podmienky | Osobná lojalita k zamestnancom | Taktný prístup k disciplíne | Pochopenie pre osobné problémy a pomoc |
| Pohlavie     | muži            | 2   | 1                   | 3                 | 5                  | 4          | 6                            | 7                        | 8                              | 9                           | 10                                     |
|              | ženy            | 2   | 1                   | 3                 | 4                  | 5          | 6                            | 7                        | 8                              | 9                           | 10                                     |
| Vek          | do 30 rokov     | 4   | 5                   | 6                 | 2                  | 1          | 3                            | 7                        | 9                              | 8                           | 10                                     |
|              | 30 – 41         | 2   | 3                   | 4                 | 1                  | 5          | 6                            | 7                        | 9                              | 10                          | 8                                      |
|              | 42 – 50         | 3   | 2                   | 1                 | 4                  | 5          | 8                            | 7                        | 6                              | 9                           | 10                                     |
|              | 51 a viac       | 1   | 2                   | 3                 | 7                  | 8          | 9                            | 4                        | 5                              | 10                          | 6                                      |
| Výška príjmu | do 12 000       | 5   | 4                   | 6                 | 2                  | 1          | 3                            | 8                        | 7                              | 10                          | 9                                      |
|              | 12 001 – 18 000 | 2   | 3                   | 1                 | 4                  | 5          | 6                            | 7                        | 8                              | 9                           | 10                                     |
|              | 18 001 – 25 000 | 1   | 3                   | 2                 | 4                  | 6          | 5                            | 7                        | 8                              | 9                           | 10                                     |
|              | viac ako 25 000 | 1   | 2                   | 4                 | 3                  | 8          | 7                            | 6                        | 5                              | 10                          | 9                                      |
| Typ práce    | manuálna        | 1   | 6                   | 2                 | 3                  | 4          | 5                            | 7                        | 9                              | 10                          | 8                                      |
|              | nemanuálna      | 2   | 1                   | 4                 | 5                  | 6          | 3                            | 7                        | 8                              | 9                           | 10                                     |

V zahraničí je poskytovanie benefitov ako doplnku motivačného programu podniku samozrejmosťou. Zahraničné podniky si uvedomujú význam, prínos a hodnotu ľudských zdrojov pre podnik, preto je poskytovanie zamestnaneckých výhod veľmi pestré a bohaté. Donnelly uvádza desať najlepších podnikov podľa ukazovateľa ústretovosti podniku k rodine. Medzi týmito spoločnosťami sa nachádza: Johnson & Johnson, IBM, Aetna, Corning, AT&T, John Hancock, Warner – Lambert, U.S. West, Du Pont, Travelers, atď. Ukazovateľ ústretovosti je počítaný na základe rozsahu jednotlivých zložiek podnikového programu pôžitkov. Tento program zahŕňa také benefity ako: pružná pracovná doba (pružný začiatok a koniec pracovnej doby, možnosť čiastočného úväzku), dovolenka (dĺžka rodičovskej dovolenky, záruka zamestnania), peňažná pomoc (pružné pôžitky, dlhodobé poistenie týkajúce sa starostlivosti, zľava na starostlivosť o deti), podnikové dary a verejné služby (príspevky inštitúciám zaoberajúcim sa problémami rodiny a práce), služby starostlivosti o závislé osoby (starostlivosť o deti a staré osoby formou poradenských služieb, podnikových zariadení a programov starostlivosti o choré deti), manažment zmeny (vzdelávanie manažérov v oblasti problémov práce a rodiny, zriadenie funkcie koordinátora zaoberajúcim sa týmito záležitosťami), zvládanie stresu spôsobeného rozporom medzi zamestnaním a rodinou (programy pomoci, premiestňovania služieb a ich časové prispôbenie, semináre o problémoch spojených s prácou a rodinou) (2004).

Štúdia washingtonského Ústavu pre výskum zamestnaneckých výhod (EBRI) poukázala na zistenie, že viac ako polovica Američanov by aj napriek vyššej mzde, dala



prednosť nižšiemu platu v kombinácii s vynikajúcim benefitmi. Medzi netradičné benefity v USA patrí napr. úhrada časti nákladov na svadbu alebo príspevok na poistenie svadobných nákladov, kytica svokrám zamestnancov, darčeky, či voľno v deň zamestnancových narodenín, v predvianočnom období ako dar moriak, pobyt domácich miláčikov na pracovisku (alebo zabezpečia venčenie, veterinára), v prípade asistentiek je bežným benefitom príspevok na ošatenie, úhrada návštevy v salóne kozmetičky alebo kaderničky. V Nemecku je stále populárny deň voľna mesačne „na pranie veľkej bielizne“, vrcholoví manažéri od zamestnávateľa majú príspevok na bývanie a pomoc v domácnosti, vo Francúzsku prvotriednych kuchárov. Vo Veľkej Británii je pre stredný a vrcholový manažment určený benefit v podobe služobné auto (napr. Jaguár) so šoférom aj na súkromné účely. V Hongkongu zamestnanci preferujú najmä príspevky na vzdelanie detí, pomocníčky v domácnosti, automobil, nenávratné pôžičky, príspevky na bývanie a členské poplatky v kluboch. Populárnym benefitom vyšších manažérov v Japonsku je členstvo v podnikovom golfovom klube (Pokojná, 2007).

Problematika motivácie zamestnancov je úzko spätá s fenoménom externej pracovnej mobility, t.j. fluktuácie. Pretože demotivovaní zamestnanci často premýšľajú o zmene svojho zamestnávateľa a veľakrát svoje úvahy aj zrealizujú. Branham uvádza pár faktov k tomuto veľmi rozšírenému fenoménu v USA: (2004)

- v roku 2008 bude k dispozícii 161 miliónov pracovných miest, ale len 154 miliónov ľudí na ich obsadenie (deficit 7 miliónov),
- každý mesiac mení zamestnanie viac ako 13% zamestnancov (viac ako jeden zo siedmich, v roku 1995 to bol jeden z desiatich),
- priemerná verejná spoločnosť stráca každé štyri roky polovicu svojich pracovných síl,
- 55% zamestnancov v USA často o odchode premýšľa, alebo ho plánuje do roka uskutočniť,
- priemerný čas potrebný na znovuobsadenie uvoľnených pracovných pozícií sa zvýšil zo 41 dní na 51,
- obvyklé náklady podnikov na získanie a zaškolenie nového zamestnanca sa pohybujú v rozpätí od 10000 – 50000 dolárov,
- viac ako polovica podnikov vykazuje vzrastajúcu fluktuáciu a len 9% z nich hodnotí svoje náklady na udržovanie pracovných síl ako vysoko úspešné.

Branham ďalej uvádza dôvody, prečo takáto situácia v spoločnosti vznikla: (2004)

- rozsiahle znepokojenie, cynizmus, neistota medzi zamestnancami vychádzajúca z trendu znižovania stavov, reorganizácie, reštrukturalizácie, z neustálych zmien,
- narušenie klasického zamestnaneckého vzťahu, ktorý kvalitným zamestnancom ponúkal perspektívu dlhodobého zamestnania a s tým súvisiaci vzťah lojalita – záväzok,
- sústredenie sa podnikov na krátkodobú ekonomickú návratnosť namiesto budovania trvalých hodnôt založených na investíciách do ľudského kapitálu. Vytvoril sa silný tlak na manažérov so zámerom znižovania nákladov, t.j. z menšieho počtu ľudí dostať vyššiu produktivitu.
- úbytok pozícií v hierarchii podniku znížil nádeje zamestnancov na kariérny postup vo vnútri podniku,
- všeobecný pokles záujmu medzi zamestnancami o tradičné zamestnanie na plný úväzok spolu s rastúcimi možnosťami riadiť si svoj vlastný čas sám a vytváranie profesií na „voľnej nohe“. V roku 2000 tvorili takéto profesie 50% pracovných síl.

- znižujúci sa a obmedzený počet vhodných kvalitných uchádzačov na obsadenie miest, po kvalitných zamestnancoch, ktorí odišli.

Spomenuté fakty potvrdzujú aj výsledky z jednej americkej štúdie, realizovanej na vzorke 3000 zamestnancov, kde až 56% zamestnancov uviedlo, že ich podnik o nich záujem neprejavuje, 45% tvrdilo, že s nimi bolo nespravodlivo zaobchádzané a 41% uviedlo, že im ich zamestnávateľ neprejavil dôveru. A len 24% respondentov tvrdilo, že sú skutočne lojálni k svojmu podniku a plánujú tam zostať dva roky (2004).

Fenomén pracovnej mobility trápil aj európsky kontinent. Európska komisia nominovala odborný tím, ktorého hlavným koordinátorom je U. Schumacher, zaoberajúci sa otázkami mobility pracovných síl v EÚ. Každoročne zverejňuje v rámci svojej záverečnej správy výsledky realizovaných štúdií a s jej výsledkami sú oboznámení členovia Európskej komisie a prezident USA. Správa obsahuje odporúčania a konkrétne návrhy na zvýšenie a podporu pracovnej mobility vysokokvalifikovaných odborníkov a zvýšenie efektívnosti vzdelávacieho systému robotníkov v rámci členských krajín EÚ. (Schumacher, 2001).

Napr. časopis Profit uvádza, že podľa oficiálnych štatistík od vstupu Poľska do EÚ odišlo z krajiny za prácou viac ako 1,1 milióna Poľakov. Tí postupne prestávajú byť len lacnou pracovnou silou. Európa sa čoraz viac začína otvárať aj kvalifikovaným ľuďom. Z Poľska odchádzali špecializovaní odborníci, vysokoškolskí profesori, vedci, skúsení technici a inžinieri. Od začiatku deväťdesiatych rokov počet vysokoškolsky vzdelaných Poľakov (ktorí opustili krajinu kvôli práci), vzrástol trojnásobne. Napr. na výzvu z Írska na miesto policajtov prišlo z Poľska okolo tisíc prihlášok (Írsko prežíva hospodársky boom a ich pracovný trh ešte dlho nebude nasýtený. Poliáci sú veľmi vyhľadávaní, pretože presvedčili, že dokážu naozaj pracovať). Poľský rezort zdravotníctva zverejnil, že od polovice minulého roka odišlo z krajiny minimálne päťtisíc lekárov (čerstvých absolventov, skúsených internistov, anesteziológov, chirurgov, onkológov, stomatólogov) najmä do Veľkej Británie, Írska, Dánska, Švédska, Nemecka. Práve Veľká Británia oznámila, že zamestná šesťdesiat poľských stomatólogov (ponúka plat niekoľko tisíc libier, možnosť presťahovania aj s rodinou a špeciálne jazykové kurzy). Keby naďalej v Poľsku pokračoval uvedený trend, podľa najnovších odhadov, do roku 2052 by počet jeho obyvateľov mohol klesnúť aj o štvrtinu. Poľská národná banka vyčíslila súkromné zahraničné transfery na takmer 22 miliárd zlotých. Je to len malá časť tých peňazí, ktoré zo sebou prinášajú Poliáci pracujúci v zahraničí (Matloňová, 2007).

Mahroum, ktorý pôsobí v Institute for Prospective Technological Studies, porovnával pracovnú mobilitu v krajinách EÚ a USA. Definoval pojem brain drain (únik mozgov), brain exchange (mozgová cirkulácia) a brain waste (mozgový odpad). (Mahroum, 2005).

Vyššie uvedené skutočnosti v súvislosti s celosvetovou finančnou krízou zmenili charakter. Najpreferovanejším motivačným prvkom sa celkom iste stáva stabilita zamestnania vzhľadom na časté hromadné prepúšťanie zamestnancov. Ľudia, ktorí odišli za prácou do zahraničia, sa vracajú domov. Podniky svoje investície do benefitov prehodnocujú. Rast vysokej fluktuácie a migrácie sa zastavil. Možno sa však domnievať, že po naštartovaní celosvetovej ekonomiky, sa uvedené trendy znovu prejaví.

## ZÁVER

I napriek dostatočným zdrojom odbornej literatúry a množstva výskumov chýba ucelená teória pracovnej motivácie, ktorá by zohľadňovala závery všetkých existujúcich čiastkových výsledkov a súhrne, vyčerpávajúco riešila túto problematiku. Neexistuje univerzálne platný návod, ako by mali manažéri postupovať pri vytváraní motivujúceho pracovného prostredia. Chýbajú metodické návody na tvorbu motivačných programov, na výber účinných motivačných prvkov, na riadenie procesu pracovnej motivácie. Z hľadiska výskumného spracovania tejto problematiky sa vyskytuje problém so získaním validných informácií. Na základe obvykle zaužívaných postupov je možné získať len sprostredkované a pomerne málo spoľahlivé informácie.

## LITERATÚRA

1. BRANHAM, Leigh: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 314 s. ISBN 80-251-0223-7
2. DONNELLY, James, H. Jr. – GIBSON, James, L. – IVANCEVICH, John, M.: *Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 821 s. 2004. ISBN 80-7169-422-3
3. HERZBERG, Frederick – MAUSNER, Bernard – SNYDERMAN, BLOCH Barbara: *The Motivation to Work*. New York: John Willey, 1959. 97 s.
4. MAHROUM, Sami: *Europe and the Challenge of the Brain Drain*. The ITPS Report. ESC-EEC-EAEC Brussels-Luxembourg, 2005. [on line]. [cit. 2007-02-17]. Dostupné na: <http://www.jrc.es/home/report/english/articles/vol29/SAT1E296.htm>
5. MATLOŇOVÁ, NOWAK, Joanna.: *Mohutná vlna emigrácie za prácou*. In: Profit, 7.3.2007, str. 20-21
6. POKOJNÁ, Katarína: *Pracujte dobre, postarajú sa o vás*. In: Trend, 13.6.2007, str. 12 – 15
7. SCHUMACHER, Ulrich: *High level task force on skills and mobility*. Final Report. 2001. Catalogue No: KE-43-02-082-\*\*-C, [on line]. [cit. 2007-02-17]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke4302082\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke4302082_en.html)

## INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Henrieta Šuteková pôsobí ako odborný asistent na Katedre mediamatiky a kultúrneho dedičstva Fakulty prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline. Adresa pracoviska: KMaKD, FPV Žilinskej univerzity v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina. Kontakt: 041/ 513 6342, henrieta.sutekova@fpv.uniza.sk.

## STRATÉGIA PODNIKU A JEJ ZÁKLADNÉ ELEMENTY

František NÉMETH

### ABSTRAKT

Stratégia je slovo gréckeho pôvodu, ktoré označovalo schopnosť viesť a riadiť vojenské operácie. Stratégia podniku vyjadruje spôsob, ako chce podnik prekonať svojich konkurentov a zároveň, akým spôsobom chce dosiahnuť ciele, ktoré si stanovil. V podnikovej praxi pritom môže ísť o stratégiu zámernú, alebo môže podnik realizovať tzv. emergentnú stratégiu. Každá stratégia pritom obsahuje osem základných elementov, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú jej kvalitu. Medzi tieto základné elementy stratégie podniku patria: poslanie podniku, ciele, výber poľa pôsobnosti, synergia, prostriedky a zdroje, strategické varianty a taktiky, priority, scenáre a príprava na nepredvídané okolnosti.

**Kľúčové slová:** stratégia podniku, prístupy k strategickému riadeniu, základné elementy stratégie podniku, kritické elementy stratégie podniku.

### ABSTRACT

Strategy, is the word of greece background, which indicated the ability to lead and manage military operations. Strategy of business describes the way, how to win it´s competitors and what´s the way to achieve the goals, which the business defines to itself. The business strategy can be calculated, or company can realize the emergent strategy. Each strategy includes eight basic elements, which influence it´s quality by the radical way. The basic elements of business strategy is: mission of company, company goals, selection of the activity area, synergy, means and resources, strategy alternatives and tactics, preferences, scenarios and preparation for unexpected situations.

**Key words:** strategy of business, strategic management approaches, basic elements of business strategy, critical elements of business strategy.

**JEL klasifikácia:** A29, L21, M21

### ÚVOD

Strategické riadenie ako nástroj podnikového manažmentu vzniklo v šesťdesiatych rokoch minulého storočia, ako reakcia na rýchlo sa meniace podmienky v ekonomickom prostredí, ako aj na niekoľko energetických kríz, ktoré sa v tomto období vyskytli. Ďalším dôvodom na vznik strategického riadenia v podnikovej sfére, bol rýchly vedeckotechnický rozvoj a neustály nárast konkurenčných tlakov, v ekonomickom prostredí. V poslednom období dokonca hovoríme o super resp. hyperkonkurencii, ktorá je založená na výraznej konkurenčnej výhode, umožňujúcej podniku dosiahnuť poprednú pozíciu v odvetví a od nej sa odvíjajúci mimoriadny zisk. Aby túto podnik dosiahol, musí nielen veľmi dobre poznať konkurenčné podmienky vo svojom odvetví, ale zároveň musí dokázať čo najpresnejšie predikovať vývoj v danom konkurenčnom prostredí, resp. v odvetví v ktorom pôsobí.

Zároveň k tomu podnik potrebuje jasne stanovenú stratégiu, ktorá vychádza z analýzy externého prostredia a zároveň z analýzy interného prostredia podniku. M. Vološin<sup>1</sup> uvádza, že stratégia každého podniku obsahuje osem základných elementov, ktoré rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú jej kvalitu.

## 1. STRATÉGIA PODNIKU

Pojem stratégia je odvodený od gréckeho slova „strategos“ (generál) a v širšom kontexte pôvodne označoval umenie a vedu, ako viesť a riadiť vojenské operácie a veliť vojskám. Stratégia ako pojem, predstavovala schopnosť úskoku a ľsti, ako prekonať súper a dosiahnuť tak víťazstvo na bitevnom poli. V tomto kontexte bol pojem stratégie prenesený aj do oblasti ekonómie, v druhej polovici minulého storočia.

### 1.1 Prístupy k tvorbe stratégie

Podľa Mintzberga a Lampela<sup>2</sup> existuje asi 10 škôl, ktoré sa zaoberajú strategickým manažmentom a procesom formulácie stratégie, pričom každá škola identifikuje svoj vlastný pohľad na strategický manažment. Medzi týmito prístupmi k strategickému manažmentu rozoznávame dva krajné prístupy a to *tradičný prístup* a *moderný prístup*.

Prvý, nazývaný *tradičný prístup* k strategickému riadeniu, chápe stratégiu ako spôsob, metódu, prostriedok, nástroj dosahovania vopred vytyčených cieľov, pričom jestvuje viacero ciest, ako realizovať navrhnuté ciele. Na základe tohto prístupu, stratégia vzniká ešte predtým, ako podnik začne reálne konať a je výsledkom racionálnych úvah. Tento prístup sa v ekonomickej teórii nazýva aj „racionálne plánovanie“ a je typický pre silné podniky, ktoré sa nachádzajú v prostredí, v ktorom prevládajú príležitosti nad hrozbami. Vychádza z predpokladu, že podnik má dostatok zdrojov na to, aby dokázal ovplyvniť svoje okolie žiaducim spôsobom. Najznámejšími predstaviteľmi tohto tradičného prístupu sú Ansoff, Chandler, Andrews a Porter

Druhý, tzv. *moderný prístup* k strategickému riadeniu, ktorý sa nazýva aj „netradičný“, vychádza z predpokladu, že stratégia podniku nie je len výsledkom racionálnych úvah a cieleného plánovania, ale je zároveň aj reakciou na to, čo sa v okolí podniku odohráva, počas realizácie plánovanej, tzv. „zámernej stratégie“. Takúto stratégiu podniku nazývame „emergentná“ stratégia. Hlavný predstaviteľ moderného prístupu k strategickému riadeniu Henry Mintzberg<sup>3</sup>, vymedzil emergentnú stratégiu ako konvergentnú podobu stratégie, ktorá je formovaná počas rôznych akcií, realizovaných podnikom v priebehu času. „*Emergentné stratégie majú vlastne charakter neustále vznikajúcich a permanentne dotváraných stratégií - pričom dominujúcim znakom nie je formalizácia, ale tvorivosť a pružnosť pri riešení vzniknutých problémov, s aktívnym využívaním ľudského potenciálu. Do ich tvorby a realizácie sú zapojení všetci pracovníci*

<sup>1</sup> VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003, s. 25. ISBN 80-225-1628-7

<sup>2</sup> MINTZBERG, H. – LAMPEL, J.: Reflecting on the Strategy Process. In: *Sloan Management Review*, roč. 40, 1999, č. 3, s. 21 – 30. ISSN 0019-848X

<sup>3</sup> MINTZBERG, H.: The fall and rise of strategic planning [online]. In: *Harvard Business Review*, roč. 72, 1994, č. 1, s. 107-114. ISSN 0017-8012

podniku“<sup>4</sup>. Mintzberg zároveň argumentuje, že emergentné stratégie sú často úspešné a môžu byť vhodnejšie ako zámerné stratégie.

Zaujímavý pohľad v súvislosti s emergentnou a zamýšľanou stratégiou poskytujú Smolková a Borovský<sup>5</sup>, ktorí rozlišujú preskripčné (predpísané, zamýšľané) a emergentné stratégie, podľa možnosti predvídania a projektovania budúcich vývojových tendencií a zmien. Preskripčné, plánovité stratégie by sa tak mali využívať tam, kde je možné budúci vývoj predvídať a stanoviť postupnosť krokov k naplneniu vytyčených cieľov a je pre ne typický determinizmus a formalizmus. Emergentné stratégie, by sa mali aplikovať v prípadoch, kedy budúcnosť nie je predvídateľná a mali by mať charakter neustále vznikajúcich a permanentne dotváraných stratégií.

## 1.2 Formy vyjadrenia stratégie

Podnik v súčasnosti potrebuje stratégiu, bez ohľadu na to, aký prístup k jej tvorbe a realizácii využíva. Súčasné ekonomické prostredie sa totiž vyznačuje vysokou turbulenciou, ako aj rýchlosťou zmien. Pre ekonomické subjekty už nepostačuje iba analyzovať situáciu v odvetví a určiť svoju konkurenčnú pozíciu, prípadne uplatňovať stratégiu napodobňujúcu niekoho iného, ako to robili podniky v minulosti. Dnes s takýmto prístupom rozhodne nemožno vystačiť. Súčasná ekonomická realita vyžaduje od podnikov neustále sledovanie zmien v okolí a ich riadenie, ale hlavne správne predvídanie zmien v odvetví, ako aj v nadodvetvovom prostredí. Dôležité je tiež sledovať zmeny v požiadavkách a preferenciách zákazníkov a pružne na tieto zmeny reagovať. Hovoríme teda o princípe „učiacej sa“ organizácie.

Z praktického hľadiska môže mať stratégia podniku dve základné formy, t.j. môže byť vyjadrená explicitne, alebo implicitne. Explicitná forma vyjadrenia stratégie podniku je príznačná pre silné, resp. veľké podniky, ktoré disponujú dostatkom zdrojov a teda si môžu dovoliť samostatné strategické resp. plánovacie oddelenia. Tieto oddelenia sa zaoberajú sledovaním a analyzovaním okolitého prostredia podniku a na základe získaných výsledkov formulujú strategické ciele pre podnik, ako aj spôsoby ich dosiahnutia. Výstupom takejto činnosti je potom explicitne vyjadrená stratégia podniku, ktorá ma spravidla písomnú formu. Samotná explicitne vyjadrená stratégia ešte neznamená, že podnik svoje ciele dosiahne. Dôležité je, aby s touto stratégiou boli oboznámení všetci zamestnanci podniku a aby sa stala súčasťou ich každodenného pracovného života. Iba tak môže podnik dosiahnuť ciele, ktoré si vo svojej stratégii stanovil.

O implicitnej forme vyjadrenia podnikovej stratégie hovoríme vtedy, ak táto je „uložená“ iba v hlave resp. mysli podnikateľa, prípadne podnikového manažmentu. Podnikateľ, prípadne podnikový manažment, v tomto prípade taktiež sleduje svoje okolie a vytvára si vo svojej mysli predstavu o budúcnosti svojho podnikania resp. podniku a zároveň si stanovuje ciele, ktoré chce dosiahnuť. Uvedený spôsob tvorby stratégie podniku uplatňujú predovšetkým malé, prípadne začínajúce spoločnosti, ktoré disponujú iba obmedzeným množstvom zdrojov. Aj v tomto prípade je však dôležité, aby sa táto stratégia stala súčasťou každodenného pracovného života všetkých zamestnancov, čo si vyžaduje jej veľmi dôslednú komunikáciu vrámci podniku.

<sup>4</sup> PAPULA, J.: *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava : KARTPRINT, 2004, s. 30. ISBN 80-88870-40-2

<sup>5</sup> SMOLKOVÁ, E – BOROVSKÝ, J.: *Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky*. Bratislava : EUROUNION, 2005, s. 14 – 15. ISBN 80-88984-84-X

## 2. ZÁKLADNÉ ELEMENTY STRATÉGIE PODNIKU

Stratégia podniku predstavuje komplexný pojem, ktorý nie je možné zdefinovať jedinou poučkou prípadne charakteristikou. Tento fakt umocňuje aj množstvo škôl a prístupov, ktoré sa zaoberajú strategickým manažmentom ako aj samotným procesom formulácie stratégie. Komplexnosť podnikovej stratégie potvrdzuje aj Vološin<sup>6</sup>, ktorý vymenúva podľa Thiétarta osem základných, vzájomne úzko prepojených elementov stratégie. Medzi tieto elementy stratégie, ktorých poznanie umožňuje pochopiť celkovú komplexnosť stratégie patria:

- **Poslanie podniku** (Prečo existujeme? Čo by sme chceli robiť? Čo vieme robiť?)
- **Ciele podniku** (Aké výsledky chceme dosiahnuť? Ako budeme merať ich dosiahnutie?)
- **Výber poľa pôsobnosti** (Čo budeme robiť, aké dvojice výrobok/ trh zvolit'?)
- **Synergia** (Ako dosiahnuť čo najväčší efekt komplementárnosti zdrojov?)
- **Prostriedky a zdroje** (Ako rozdeliť ľudí, hmotné a finančné zdroje na jednotlivé akcie?)
- **Strategické varianty a taktiky** (Inovácia? Prienik? Expanzia? Diverzifikácia?)
- **Priority** (Čo robiť najprv? Aké má byť poradie jednotlivých akcií?)
- **Scenáre a príprava na nepredvídané okolnosti** (Čo sa stane a čo robiť keď?)

Tieto základné elementy, by mala obsahovať každá stratégia podniku, či už je zámerná, alebo emergentná, či podnik využíva jej explicitné vyjadrenie, alebo ju vyjadruje implicitne.

### 2.1 Poslanie podniku

Správne sformulované poslanie je podľa Vološina<sup>7</sup> základným predpokladom na to, aby podnik mohol správne formulovať svoje strategické a ostatné ciele. V zásade všetky strategické rozhodnutia vyplývajú z poslanca podniku. Formulácia poslanca je zároveň základným indikátorom toho, ako manažment rešpektuje záujmy akcionárov, ale aj ďalších záujmových skupín, medzi ktoré patria zákazníci, zamestnanci, dodávatelia a verejnosť. Definícia poslanca podniku by mala zahrňovať tri základné zložky:

1. Definovanie oblasti podnikania (strategická segmentácia a výber cieľových segmentov).
2. Stanovenie základných podnikateľských cieľov.
3. Definovanie podnikovej vízie, alebo filozofie.

Ak vychádzame z tejto definície poslanca podniku, potom poslanie je prejavom podniku navonok voči jeho okoliu. Úlohou poslanca podniku je v prvom rade vypovedať o tom, prečo podnik existuje. Pomocou poslanca podnik zdefiniuje hlavnú skupinu svojich zákazníkov, ktorých chce uspokojovať a taktiež potreby týchto zákazníkov, ktoré chce uspokojovať. Nakoniec pomocou poslanca podnik vyjadruje spôsob, ako chce tieto potreby svojich zákazníkov uspokojovať. Z tohto pohľadu je potom žiadúce, aby mal podnik svoje poslanie vyjadrené v explicitnej forme, čo umožní jeho zákazníkovi lepšie pochopiť prístup podniku k svojim zákazníkom a k napĺňaniu ich potrieb.

<sup>6</sup> VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003, s. 25. ISBN 80-225-1628-7

<sup>7</sup> VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003, s. 79. ISBN 80-225-1628-7

## 2.2 Ciele podniku

Ciele predstavujú pre vedenie podniku a ďalšie riadiace úrovne záväzok, dosiahnuť konkrétne výsledky v konkrétnom čase. Vyjadrujú množstvo, druh a termín splnenia požadovaného výsledku. Vymedzujú postavenie podniku vzhľadom na jeho okolie a začleňujú ho do neho. Stávajú sa východiskom a normou pre ďalšie rozhodnutia vnútri podniku a pomáhajú rozdeľovať právomoc a zodpovednosť v riadiacej hierarchii. Ciele sú základom na hodnotenie činnosti podniku a meradlom jeho úspechu, alebo neúspechu. Prostredníctvom cieľov sa široko a všeobecne formulované poslanie transformuje do konkrétnych budúcich výsledkov. Jasne stanovené ciele sú tiež základňou na sledovanie postupu realizácie poslania.

Tu môžeme vidieť, že tak ako je poslanie prejavom podniku navonok, ciele podniku sú jeho prejavom dovnútra podniku, smerom k zamestnancom, akcionárom resp. majiteľom podniku. Prostredníctvom cieľov manažment podniku informuje ostatných účastníkov transformačného procesu, aké výsledky chce v určitom plánovacom období prip. v budúcnosti dosiahnuť a ako sa majú jednotlivé zložky podniku zapojiť do transformačného procesu, aby podnik tieto plánované výsledky dosiahol. Zároveň podnik stanovuje, akým spôsobom bude dosiahnutie týchto vytýčených cieľov merať.

Prvé dva elementy stratégie podniku Poslanie a Ciele, sú podľa Vološina<sup>8</sup> súčasťou stratégie, ale sú v podstate tým, čo chce podnik dosiahnuť, čiže predstavujú východisko pre formuláciu zámernej stratégie. Jadro stratégie podniku predstavujú elementy 3 – 5, Výber poľa pôsobnosti, Synergia a Prostriedky a zdroje.

## 2.3 Výber poľa pôsobnosti

*„Keď sú ujasnené ciele a poslanie podniku, sústreďuje sa pozornosť na výber oblasti (výrokov, trhov), na ktorých sa chce podnik presadiť, čiže na formovanie portfólia podnikateľských aktivít. Je to pravdepodobne najviac analyzovaný element stratégie, pretože umožňuje lokalizovať úsilie a zároveň alokuje prostriedky podniku do konkrétnej oblasti. Hlavným problémom je vyváženosť portfólia z hľadiska vznikajúcich aktivít, ktoré sú náročné na investície a z hľadiska štandardných, resp. zanikajúcich aktivít, ktorých rentabilita je obmedzená, alebo klesá“<sup>9</sup>.*

Výber poľa pôsobnosti predstavuje preto veľmi významný a dôležitý element stratégie pre podniky, ktorých transformačný proces je výrazne diverzifikovaný. Formulovanie stratégie diverzifikovaného podniku je podľa Slávika<sup>10</sup> spojené s riadením portfólia podnikaní. Riadiť portfólio, znamená identifikovať pozície jednotlivých podnikateľských jednotiek, analyzovať vzťahy medzi nimi, rozhodovať o podpore, alebo útlme podnikateľských jednotiek na základe atraktívnosti odvetvia a zaujatej konkurenčnej pozície, navrhovať stratégie vstupu, alebo odchodu z odvetví. Riadiace úsilie je zamerané na zvýšenie výkonnosti portfólia a na zväčšenie konkurenčnej sily podniku ako celku. Na vrcholnej úrovni diverzifikovaného podniku je potrebné odpovedať na strategické otázky: Kde sa práve nachádzame? Kam sa chceme dostať? Ako sa tam dostaneme?

Výber poľa pôsobnosti je teda dôležitý element stratégie podniku, najmä v súčasnom období globalizácie, keď existuje veľké množstvo ekonomických subjektov, najmä v oblastiach s tzv. „lacnou pracovnou silou“, ktoré dokážu napodobniť čokoľvek

<sup>8</sup> VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003, s. 26. ISBN 80-225-1628-7

<sup>9</sup> VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003. ISBN 80-225-1628-7

<sup>10</sup> SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005, s. 285. ISBN 80-89085-49-0



a kohokoľvek. Podnik musí preto veľmi starostlivo zvážiť, aké dvojice výrobok/ trh si zvolí, aby sa stal svojou ponukou jedinečný a na určitý čas „nenapodobiteľný“, čo mu prinesie konkurenčnú výhodu potrebnú pre dosiahnutie zisku a akumuláciu zdrojov potrebných na ďalší rozvoj. V tomto bode je pre podnik najdôležitejšia a dá sa povedať, že nevyhnutná, jeho marketingová orientácia. Správne zvolená marketingová stratégia, ktorá dokáže odhaliť rozhodujúce požiadavky zákazníka vo významnom trhovom sektore, umožní podniku dosiahnuť potrebnú konkurenčnú výhodu.

## 2.4 Synergia

Pojem synergia chápeme z teoretického hľadiska ako vzájomnú súčinnosť resp. spoluprácu jednotlivých častí uceleného organizmu. Podnik pri tom môžeme chápať ako ucelený ekonomický organizmus, ktorý pozostáva z množstva čiastkových aktivít. Dosiahnuť správnu a efektívnu synergiu jednotlivých čiastkových aktivít podniku, predstavuje významnú úlohu pre strategických manažérov, ktorá pri tom úzko súvisí s predchádzajúcim elementom, zameraným na tvorbu portfólia podnikateľských aktivít.

Ako uvádza Vološin<sup>11</sup> synergiu možno symbolicky charakterizovať vzorcom „2 + 1 = 5“, čo znamená, že vhodnou kombináciou vzájomne prepojených aktivít možno dosiahnuť vyšší celkový efekt, než pri realizácii každej aktivity oddelene. Napr. vytvorenie spoločnej distribučnej siete, pre výroby komplementárneho typu a určené pre rovnakú klientelu, môže priniesť synergický efekt, v zmysle nákladov distribúcie. Hľadanie synergií v oblasti technickej, obchodnej, finančnej, personálnej a pod. umožňuje podniku vyťažiť maximum zisku zo zdrojov a prostriedkov, ktorými disponuje.

## 2.5 Prostriedky a zdroje

Významný prvok, z hľadiska stratégie podniku predstavujú podnikové zdroje a prostriedky, ktoré môžu mať rôznu kvalitu, objem ako aj formu. Najčastejšie sa podnikové zdroje členia na hmotné, ľudské, finančné a nehmotné zdroje. Zo strategického hľadiska sú pritom pre podnik rozhodujúce identifikácia zdrojov a rozhodnutia o ich alokácii.

Pri identifikácii ide o označenie a triedenie podnikových zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii na realizáciu a podporu svojej stratégie. V rámci identifikácie je potrebné zachytiť všetky zdroje, ktoré môže podnik využiť na podporu svojej stratégie, pričom je potrebné sa zamerať aj na zdroje, ktoré podnik nemá priamo vo svojom vlastníctve, ale tieto môžu byť súčasťou podnikateľských kontaktov. V tejto fáze je taktiež vhodné označiť zdroje, ktoré sú nositeľmi kmeňových schopností. Dôležitá je tiež vyváženosť podnikových zdrojov, nakoľko v dôsledku ich nesprávneho pomeru či nesúlady, môžu byť ohrozené strategické schopnosti podniku.

Ďalším významným rozhodnutím z pohľadu stratégie podniku je rozhodovanie podniku o alokácii zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii. Rozhodnutia o alokácii zdrojov podniku môžu byť pritom zamerané na určenie množstva a potrebnej kvalifikácie personálu, typu výrobného zariadenia, taktiež môžu byť zamerané na určenie stupňa automatizácie s ohľadom na cenu pracovnej sily resp. na množstvo ktoré má podnik k dispozícii. Ďalšie rozhodnutia môžu byť zamerané na spôsob financovania podnikových aktivít či výber distribučnej siete. Strategické rozhodnutia o alokácii zdrojov musia taktiež vychádzať aj z poznania fázy životného cyklu, v ktorej sa tá ktorá aktivita podniku nachádza. Napr. vo

<sup>11</sup> VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003, s. 26. ISBN 80-225-1628-7

fáze rastu je potrebné zamerať alokáciu zdrojov na zabezpečenie rastu objemu výroby, kým vo fáze zrelosti je dôležité sústrediť podnikové zdroje na inováciu produktu ako aj jeho marketingovú podporu.

## 2.6 Strategické varianty a taktiky

Stratégia rieši najzávažnejšie, zásadné a rozhodujúce problémy, ktoré sa týkajú prosperity a existencie podniku. Kým strategické rozhodnutia majú zvyčajne všeobecný a dlhodobý charakter, taktika odpovedá na otázku, aký postup má byť zvolený v danej konkrétnej situácii. Taktické rozhodnutia v rámci vymedzenej stratégie riešia menšie, krátkodobejšie a konkrétne problémy daného podnikania. Medzi stratégiu a taktiku nie je možné vložiť presnú deliacu čiaru a často sa tieto pojmy podľa zaujatého hľadiska a postavenia prelinajú. To, čo je pre nižšiu riadiacu úroveň stratégiou, môže byť pre vyššiu riadiacu úroveň taktikou a zároveň to, čo sa zo súčasného hľadiska javí ako taktické, sa môže v budúcnosti ukázať ako strategické.

*„Voľba stratégie znamená utváranie strategických variantov, ktoré sú vymedzené cieľmi podniku, jeho vnútornými silami a slabosťami, ako aj vonkajšími príležitosťami a hrozbami. Aj keď si podnik na základe syntézy výsledkov strategického analýzy vytvára niekoľko variantov budúcej stratégie, realizovať môže prirodzene iba jeden z nich. Nerealizované varianty môžu v budúcnosti zohrať úlohu záložných stratégií, po ktorých podnik siahne, ak sa výrazne zmenia vonkajšie a vnútorné predpoklady, za ktorých bola vybraná pôvodná stratégia „<sup>12</sup>*

Aby podnik dosiahol vymedzené strategické ciele, môže podľa Thiétarta využiť štyri taktické varianty: *inováciu, prienik, expanziu a diverzifikáciu*. Súčasťou taktiky je aj voľba medzi využitím vlastných *interných zdrojov* a kapacít (stratégie interného rastu), alebo *externých zdrojov* - ich nákup, prenájom, kooperácia, alebo fúzia.

## 2.7 Priority

Keď podnik na základe syntézy výsledkov strategického analýzy dospeje k rôznym strategickým variantom svojho budúceho rozvoja, je potrebné, aby si na základe predikcie budúceho vývoja odvetvia zvolil strategický variant, ktorý zrealizuje. Každý strategický variant pritom pozostáva z niekoľkých akcií, ktoré je potrebné uskutočniť na dosiahnutie stanovených strategických cieľov. Tieto akcie sú ešte rozdelené do množstva operatívnych krokov, ktoré je potrebné zrealizovať, aby bola daná akcia úspešná. Z tohto dôvodu je preto pre podnik dôležité stanoviť priority a postupnosť jednotlivých operácií tak, aby bola každá akcia úspešne zrealizovaná.

Ak si podnik zvolí za strategickú cestu svojho budúceho rozvoja napr. *prienik*, môže tento realizovať prostredníctvom interných, alebo externých zdrojov. V prípade, že sa podnik rozhodne pre *interne uskutočňovaný rast*, musí rozšíriť, alebo od základu vybudovať výrobné a prevádzkové kapacity, musí získať a vyškolit' tak radových, ako aj vedúcich pracovníkov. Ďalej je potrebné vybudovať, alebo upraviť distribučnú sieť, zabezpečiť zásobovanie, dostať sa do povedomia zákazníkov a prekonať ďalšie bariéry vstupu v prípade diverzifikácie. Jednotlivé operatívne kroky pritom musia byť naplánované tak, aby kvôli prípadnému oneskoreniu niektorého z nich nebola ohrozená celá strategická akcia.

<sup>12</sup> SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005, s. 179. ISBN 80-89085-49-0

## 2.8 Scenáre a príprava na nepredvídané okolnosti

Jednou z hlavných úloh strategického riadenia, je adaptovať podnik na nestabilné a premenlivé prostredie, v ktorom sa nachádza. Je potrebné stanoviť mieru neistoty vývoja vonkajšieho prostredia, príčiny jej vzniku a spôsoby ako sa s ňou vyrovnáť. Vonkajšia neistota je tým väčšia, čím sú vonkajšie podmienky dynamickejšie a zložitejšie. Nestálosť a premenlivosť podnikateľského prostredia možno opísať aj prostredníctvom *informačných* a *rozhodovacích* stavov. Každý rozhodovací stav je ohraničený tým, čo podnik zamýšľa uskutočniť (niekoľko strategických variantov), v akom prostredí sa to bude uskutočňovať (niekoľko stavov okolia) a s akými možnými výsledkami. Strategické varianty sú vzájomne sa vylučujúce smery ďalšieho rozvoja. Subjekt rozhodovania musí spomedzi nich vybrať práve jeden variant. Stav okolia sú vzájomne sa vylučujúce situácie, z ktorých ktorákoľvek môže nastať. V ktorom konkrétnom stave okolia sa bude posudzovaný variant nachádzať, nie je subjektu rozhodovania známe. Možné výsledky charakterizujú dosiahnutý efekt a užitočnosť pri výbere niektorého variantu v prípade, že sa okolie bude nachádzať v niektorom z predpokladaných stavov.

Úlohou podnikovej stratégie je pripraviť sa na nestálosť a premenlivosť podnikateľského prostredia pomocou hypotéz jeho vývoja, ako aj stanovením miery neistoty tohto vývoja. Podľa Vološina<sup>13</sup> je potrebné pripraviť sa na rôzne, aj nepredvídané zmeny okolia a zabudovať do stratégie určitú pružnosť. Jednotlivé kombinácie hypotéz možno pritom syntetizovať v podobe scenárov. Kombinačným spôsobom je možné zostaviť rôzne scenáre vývoja a usporiadať ich podľa stupňa ich pravdepodobnosti. Typické scenáre sú *optimistický*, *pesimistický* a *realistický*. Pre každý z týchto scenárov je možné pripraviť vhodnú stratégiu. Realizuje sa pritom iba jedna stratégia a ostatné strategické varianty sa „držia v rezerve“.

Posledné tri elementy stratégie podniku *Strategické varianty a taktiky*, *Priority*, *Scenáre a príprava na nepredvídané okolnosti*, predstavujú doplnok stratégie, pričom konkretizujú postup jej realizácie a zvažujú rôzne varianty, ktoré sa budú uplatňovať v závislosti od vývoja konkrétnej situácie v priebehu realizácie.

## 3. KRITICKÉ ELEMENTY STRATÉGIE PODNIKU

V predchádzajúcej časti tohto príspevku boli identifikované a definované základné elementy stratégie podniku. Cieľom tejto časti príspevku je identifikovať elementy stratégie podniku, ktoré môžu mať zásadný vplyv na jeho existenciu prípadne na dosahovanú výkonnosť podniku, teda môžu byť z pohľadu podniku považované za kritické.

### 3.1 Poslanie

Poslanie predstavuje element stratégie, ktorého cieľom je vymedziť základné podnikanie ekonomického subjektu. Sformulovať a realizovať účinné poslanie, znamená podľa Slávika<sup>14</sup> splniť tri nasledujúce úlohy a to pochopiť a definovať, v akom podnikaní sa podnik skutočne nachádza, rozhodnúť, kedy sa má poslanie zmeniť a tak upraviť strategické smerovanie podniku a oboznámiť osadenstvo podniku s poslaním pomocou metód, ktoré sú zrozumiteľné, zaujímavé a podnetné. Nesprávne vymedzenie podnikania

<sup>13</sup> VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003, s. 28. ISBN 80-225-1628-7

<sup>14</sup> SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005, s. 36. ISBN 80-89085-49-0

môže pritom vážne ohroziť tak výkonnosť ako aj existenciu podniku. Ako príklad nám môžu poslúžiť mnohé železničné spoločnosti v zahraničí, ktoré presadzovali rastovú stratégiu, hoci nároky na prepravu cestujúcich a nákladov klesali. Železnice sa dostali do problémov, pretože potreby začali uspokojovať iné prostriedky. Dovolili ostatným, aby im odlákali zákazníkov, pretože sa domnievali, že sú v odvetví železníc a nie v odvetví dopravy a spojov. Príčina zlého vymedzenia podnikania spočíva v tom, že sa orientovali na železnice namiesto na dopravu.

### 3.2 Ciele

Ciele podniku sú strategický element, ktorý zabezpečuje transformáciu široko a všeobecne formulovaného poslania do konkrétnych budúcich výsledkov podniku a musia byť formulované pre všetky oblasti, ktoré sú dôležité pre existenciu a úspešné napredovanie podniku. Vo všeobecnosti rozlišujeme dve kľúčové oblasti a to finančnú a strategickú. Finančné ciele sú pre podnik nevyhnutné, pretože od ich splnenia bezprostredne závisí existencia podniku. Strategické ciele upriamujú pozornosť na posilňovanie celkovej podnikateľskej pozície na trhu. Podnik, ktorý sa stále zrieka príležitosti upevniť dlhodobú konkurenčnú pozíciu a radšej volí okamžité zlepšenie finančných výsledkov, riskuje oslabenie svojej konkurencieschopnosti, pozície na trhu a prestáva byť imúnny voči útokom ambiciózných súperov.

### 3.3 Výber poľa pôsobnosti

Tretím elementom stratégie podniku, ktorý môže byť z hľadiska jeho strategických rozhodnutí kritický je výber poľa pôsobnosti resp. snaha podniku o formovanie portfólia jeho podnikateľských aktivít. Podnik, ktorý sa zameriava na jeden druh podnikateľskej aktivity získava určitý rad výhod, nakoľko všetky jeho zdroje – ľudské, finančné či materiálne, sú koncentrované na prekonávanie súperov v rámci určitého odvetvia. Takýto strategický prístup však so sebou prináša aj určité riziko. V prípade, že sa odvetvie stane neatraktívnym, prípadne začne stagnovať, alebo dokonca zanikne, dostane sa podnik do vážnych existenčných problémov. Taktiež neočakávané zmeny zákazníckych potrieb, prípadne nástup nových substitučných výrobkov, či významné technické inovácie môžu podnik výrazne oslabiť ba dokonca zničiť.

### 3.4 Zdroje a prostriedky

Z hľadiska podnikových zdrojov a prostriedkov sú rozhodujúce dve základné strategické rozhodnutia a to identifikácia podnikových zdrojov a rozhodnutie o alokácii podnikových zdrojov. Pri identifikácii zdrojov je dôležité označiť zdroje, ktoré sú nositeľmi kmeňových schopností a zároveň je nevyhnutná vyváženosť zdrojov, keďže v dôsledku ich nesúladu, alebo dokonca nesprávneho pomeru môže podnik stratiť svoje strategické schopnosti. Pre rozhodovanie o alokácii zdrojov podniku do jednotlivých podnikových aktivít je dôležité, aby podnik správne rozpoznal fázu životného cyklu, v ktorej sa tá ktorá aktivita nachádza. Každá fáza životného cyklu si totiž vyžaduje rozdielne množstvo, druh ako aj kvalitu podnikových zdrojov a zároveň rozdielne strategické akcie, zamerané na rozvoj danej aktivity. Ak podnik sústredí svoje úsilie na aktivitu, ktorá nemá strategickú budúcnosť, môže sa nakoniec sám „utopiť“ vo svojich rozhodnutiach, nakoľko nebude mať

dostatok „vnútornej“ sily vrátiť späť svoje rozhodnutie z dôvodu, že „už sme do toho investovali príliš veľa“.

## ZÁVER

Ekonomické subjekty sa v súčasnosti nachádzajú v prostredí, pre ktoré je príznačná vysoká turbulencia a rýchlosť zmien, ako aj značná neistota. Ak chcú v tomto prostredí obstáť a byť úspešné, musia vo svojom riadení uplatniť také princípy a prístupy, ktoré budú smerovať k prekonaniu týchto faktorov ekonomického prostredia. Riadenie podnikov preto musí byť orientované do budúcnosti, pričom základným východiskom riadiaceho procesu sa javí analýza tak vonkajšieho, ako aj vnútorného prostredia podniku. Zároveň je žiadúce, aby podnik dokázal čo najpresnejšie predikovať vývoj prostredia v ktorom sa nachádza, čím môže získať významnú konkurenčnú výhodu. Takyto prístup k riadeniu podniku predstavuje strategické riadenie a výstupom tohto procesu je stratégia podniku.

Stratégia podniku, ako už bolo spomenuté, je zameraná na jeho budúcnosť a pomáha podniku nájsť cesty jeho budúceho rozvoja. Stratégiu pritom môže podnik chápať ako spôsob, metódu, prostriedok, nástroj dosahovania vopred vytyčených cieľov, pričom jestvuje viacero ciest, ako realizovať navrhnuté ciele, alebo ako ideu, koncepciu a kultúru, s ktorou sa stotožnili všetci pracovníci podniku a orientuje ich do budúcnosti. Aby bola akákoľvek stratégia pre podnik prospešná a úspešná, vyžaduje si správnu implementáciu do každodenného života podniku. Úspešná implementácia stratégie predpokladá zo strany vedenia podniku vytvoriť také prostredie v podniku resp. organizačnú kultúru, ktorá bude naklonená k prijímaniu zmien a nových výziev.

Každá stratégia podniku pozostáva z ôsmich základných elementov, ktoré boli v tomto príspevku vymenované a zároveň stručne zadefinované. Zároveň boli identifikované tie elementy stratégie podniku, ktoré môžu byť z hľadiska budúcnosti podniku a z hľadiska jeho existencie kritické. Ak podnik nedokáže správne sformulovať a zrealizovať svoje poslanie, nedokáže potom ani správne zadefinovať oblasť svojho podnikania, čím môže vážne ohroziť svoju výkonnosť ako aj existenciu. Ďalším elementom stratégie podniku, ktorý sa môže stať pre podnik kritickým sú jeho ciele. Ak sa pri stanovení svojich cieľov podnik zamerá iba na krátkodobé finančné ciele, bez toho, aby upriamil svoju pozornosť na ciele strategické, zabezpečujúce posilnenie jeho celkovej konkurenčnej schopnosti a pozície na trhu, môže tieto výhody stratiť a ocitnúť sa v zložitej situácii ohrozujúcej jeho existenciu. Pri výbere poľa pôsobnosti, môže byť pre podnik nebezpečné rozhodnutie orientovať sa iba na jednu podnikateľskú aktivitu. V prípade neočakávanej stagnácie, alebo dokonca zániku odvetvia, môže sa tento dostať do vážnych existenčných problémov. Vážne problémy z hľadiska existencie podniku, môžu spôsobiť aj jeho nesprávne strategické rozhodnutia, zamerané na identifikáciu a alokáciu podnikových zdrojov a prostriedkov. Pri identifikácii podnikových zdrojov a prostriedkov sa vyžaduje ich vzájomný súlad a vyváženosť, zatiaľ čo pri alokácii zdrojov je nevyhnutné správne rozpoznať fázu životného cyklu jednotlivých strategických akcií, na ktoré podnik zameriava svoje úsilie.

## LITERATÚRA

1. HUSÁR. J. a kol.: *Strategické plánovanie*. Bratislava: NÁZOV, 2006, s. 230 – 231. ISBN 80-969536-9-9
2. MINTZBERG, H.: The fall and rise of strategic planning [online]. In: *Harvard Business Review*, roč. 72, 1994, č. 1, s. 107-114. ISSN 0017-8012 Dostupné na internete <http://www.futurestudio.org/tools%20methods%20documents/strategic%20planning/The%20Fall%20&%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>

3. MINTZBERG, H.: *Patterns in Strategy Formulation*. Management Science 24, 1978,
4. MINTZBERG, H. – LAMPEL, J.: Reflecting on the Strategy Process. In: *Sloan Management Review*, roč. 40, 1999, č. 3, s. 21 – 30. ISSN 0019-848X
5. MINTZBERG, H.-QUINN, J. B.: *The Strategy Process. Concepts, Context, Cases*, 2th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991, s. 12 - 19
6. PAPULA, J.: *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava : KARTPRINT, 2004. ISBN 80-88870-40-2
7. SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. ISBN 80-89085-49-0
8. SMOLKOVÁ, E – BOROVSÝ, J.: *Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky*. Bratislava : EUROUNION, 2005, ISBN 80-88984-84-X
9. ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikovej praxi*. Praha: Professional Publishing, 2007, s. 60. ISBN 80-86419-41-X
10. THIÉTART, R.-A.: *La stratégie d'Enterprise*. Paris: McGraw-Hill, 1990.
11. VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003. ISBN 80-225-1628-7
12. [http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=217&Itemid=7](http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=217&Itemid=7)
13. [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-27829120-600000\\_d-strategie-dlouhodobě-úspěšnosti](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-27829120-600000_d-strategie-dlouhodobě-úspěšnosti)
14. [http://sk.wikipedia.org/wiki/Strategický\\_manažment](http://sk.wikipedia.org/wiki/Strategický_manažment)

#### INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. František Németh, je externým doktorandom na katedre manažmentu Podnikovohospodárskej fakulty so sídlom v Košiciach, Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike strategického riadenia podniku.

e-mail: [nemeth.frantisek@zsr.sk](mailto:nemeth.frantisek@zsr.sk)

tel.: +421 949 384 685

## INFORMAČNÉ SYSTÉMY V CESTOVNOM RUCHU A ICH MODERNIZÁCIA

Branislav KRŠÁK – Alica HUTNÍKOVÁ

### ABSTRAKT

Turistické informačné kancelárie (TIK) sa javia ako kľúčoví partneri v rozvoji cestovného ruchu Slovenska. Súčasný stav vybavenosti výpočtovou technikou alebo informačnými technológiami je však výsledkom starších investícií. Technologicky a kvalitatívne nezodpovedá potrebám dneška. Východisková kvalita je však veľmi vysoká. Programové vybavenie používané v súčasnosti v turisticko-informačných kanceláriách je priamo závislé od dodávateľa projektu, čím sa znižuje priestor pre špecifické a hlavne operatívne požiadavky na zmeny, ktoré by bolo možné prevádzať pri dodržaní vopred dohodnutých pravidiel samotným prevádzkovateľom turisticko-informačnej kancelárie. Nehovoriac o možnostiach aktualizácie priamo prevádzkovateľmi zariadení vstupujúcich do priemyslu cestovného ruchu – múzeá, galérie, prevádzkovatelia športových zariadení a pod.

**Kľúčové slová:** Informačné systémy, cestovný ruch, modernizácia.

**JEL Klasifikácia:** M15, 030

### ÚVOD

Štatistiky a prieskumy ukazujú, že na jednej strane sa cestovný ruch na Slovensku pomerne dobre segmentuje, zatiaľ čo na strane druhej v porovnaní so západoeurópskymi krajinami vykazuje známky nedostatočného zákaznického a marketingového riadenia a jeho rast je poznačený finančnou náročnosťou.

Potreba prepojenia informácií s kvalitným geografickým informačným systémom sa v dôsledku snáh zaviesť priebežné štatistické a analytické mechanizmy javí nanajvýš aktuálna. Spolu s technológiami Internetu je možné všetky súčasné informácie, dostupné len v TIK, sprístupniť potenciálnym návštevníkom regiónu, čím by sa výrazne zefektívnila činnosť nielen samotných TIK, ale vznikol by priestor pre nové marketingové aktivity a efektívnejšiu propagáciu cestovného ruchu.

### 1. EURÓPSKY TURISTICKÝ PORTÁL

Cieľom európskeho turistického portálu [www.visiteurope.com](http://www.visiteurope.com) je prezentovať Európu a jej krajiny ako jednu spoločnú atraktívnu turistickú destináciu. Projekt vznikol z iniciatívy Európskej komisie. Je dobrým príkladom zjednocovania Európy. Doteraz musel každý turista najprv nájsť internetovú stránku krajiny, ktorú chcel navštíviť, aby našiel potrebné informácie. Keď chcel napríklad niekto navštíviť Alpy, musel takto vyhľadať turistické stránky Francúzska, Talianska, Rakúska a Švajčiarska, aby získal potrebné informácie. Rozdiely v ponuke informácií, dizajne a štruktúre stránok sťažovali potenciálnym turistom prístup k informáciám. Internetová prezentácia 34 krajín má jednotný vzhľad, obsahovú štruktúru a

technológiu. Spoločnou bránou sa turista dostane k celoeurópskym informáciám ako aj ku konkrétnej ponuke krajiny. Akonáhle sa rozhodne pre niektorú krajinu, môže sa jednoducho dostať na jej oficiálnu stránku a cielene vyhľadávať požadované informácie. Portál momentálne podporuje 3 svetové jazyky.

## 2. TURISTICKÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM SLOVENSKA

Vláda SR na svojom zasadnutí 18. júla 2001 uznesením č. 669 schválila Program rozvoja cestovného ruchu, ktorý zahŕňa aj podprogram „Turistický informačný systém Slovenska“. Tento program realizuje Ministerstvo hospodárstva SR v záujme zlepšenia kvality a komplexnosti poskytovaných informácií domácim a zahraničným účastníkom cestovného ruchu. Cieľom programu je vybudovať intranetovú sieť turistických informačných kancelárií vybavených jednotným komplexným elektronickým informačným systémom, ktorým bude zabezpečené poskytovanie informácií turistom nielen miestneho významu, ale aj informácií všetkých spádových regiónov, v ktorých sú turistické informačné kancelárie alokované.

Sieť TIK s komplexným turistickým informačným systémom je otvorený systém, do ktorého je možné priamo vstúpiť po splnení určitých podmienok. Turistická informačná kancelária musí mať jednu z nasledujúcich právno-organizačných foriem:

- TIK ako samostatná príspevková organizácia, ktorej zriaďovateľom je obec (mesto),
- TIK začlenená organizačne do už existujúcej príspevkovej organizácie, ktorej zriaďovateľom je samospráva,
- TIK ako organizačná zložka subjektu podnikajúceho v oblasti cestovného ruchu,
- TIK ako hospodárska organizácia vytvorená združením finančných prostriedkov podnikateľských subjektov z oblasti cestovného ruchu v zmysle Obchodného zákonníka, ktorá môže vykonávať ďalšie spoločné činnosti pre združené subjekty.

*Subjekty, ktoré sa zúčastnia programu „Turistický informačný systém Slovenska“, musia splniť tieto podmienky:*

- bezplatne poskytovať služby klientom cestovného ruchu v dohodnutom rozsahu a tieto služby poskytovať po dobu aspoň 5 rokov od začiatku informovania turistov prostredníctvom software,
- prevádzkovať kancelárie s jasným vyznačením (tabuľa s malým tlačným „i“),
- zabezpečiť financovanie prevádzky kancelárie minimálne na obdobie 5 rokov od začiatku informovania turistov prostredníctvom software,
- zabezpečiť prvotný zber údajov, ich overenie a aktualizáciu za dohodnutú oblasť v rozsahu najmenej jedného okresu,
- zabezpečiť vybavenie minimálnej hardwarovej konfigurácie pre textovú databázu,
- zabezpečiť vybavenie kopírovacou a telekomunikačnou technikou (fax, kopírka, telefón),
- zabezpečiť komunikáciu v TIK minimálne v dvoch svetových jazykoch (Aj, Nj),
- poskytovať zozbierané údaje pre potreby štátnej propagácie realizovanej Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky a ďalšie nevyhnutné údaje na analýzu stavu a vývoja cestovného ruchu.

## 3. NÁVRH INFORMAČNÉHO SYSTÉMU PRE CESTOVNÝ RUCH

V slovenských subjektoch cestovného ruchu sú splnené základné predpoklady nutné na zavedenie informačných systémov a technológií, pretože majú vybudovanú základnú



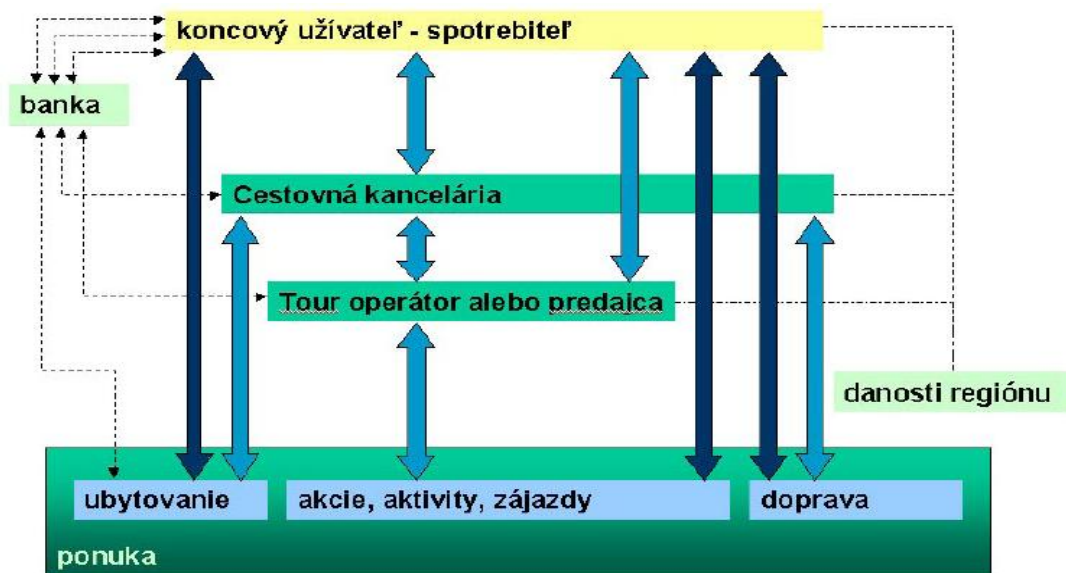
technickú infraštruktúru potrebnú na zavedenie informačných systémov a technológií, väčšina respondentov má správnu predstavu o úlohách a význame používania informačných systémov technológií v cestovnom ruchu a vie identifikovať prínosy zo zavedenia informačných systémov.

Ak vychádzame zo štruktúry cestovného ruchu ako systému a jeho prierezového charakteru, musíme pri tvorbe informačného systému vychádzať z informačného toku (Gúčík, 1996, s. 57):

- ponuke cieľovej krajiny cestovného ruchu, ktorej určujúcou súčasťou je primárna ponuka a na ňu nadväzujúca sekundárna ponuka;
- dopyte po cestovnom ruchu, ktorého nositeľom je subjekt - domáci a zahraničný účastník cestovného ruchu. Jeho dopyt môže byť potenciálny, uspokojený alebo neuspokojený.

Nižšie uvedená schéma zobrazuje rôzne možnosti koncového používateľa k predmetom ponuky. K informáciám o jednotlivých produktoch cestovného ruchu sa klient dostáva buď priamo alebo prostredníctvom cestovných kancelárií. Hlavná ponuka je sporadicky podporovaná reklamou, ktorá sa však len okrajovo venuje danostiam cestovného ruchu. Organizácie sa snažia spropagovať hlavne svoju ponuku služieb. Len niekoľko výnimiek sa venuje aj tvorbe programov a aktivít pre návštevníkov. Návštevník tak často ostáva sám pri rozhodovaní, aké činnosti bude v danom regióne vykonávať. Získavanie informácií je tak často komplikovanou a zložitou činnosťou. Informačné a peňažné toky sú v uvedenej schéme tiež značne komplikované.

Navrhovaný systém zjednodušuje a skvalitňuje informačné toky. Spotrebiteľ dostane nielen všetky potrebné, ale aj značné množstvo zaujímavých, podporných informácií na jednom mieste. Bude okamžite informovaný o voľných kapacitách a mať k dispozícii rezervačný systém a možnosť platby priamo cez Internet.

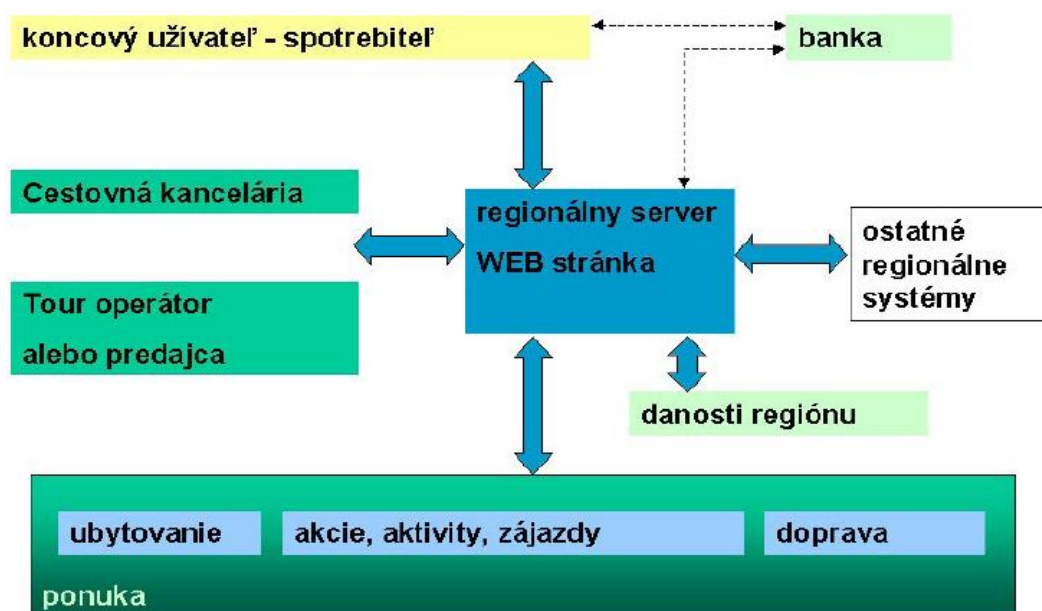


Obr. 1 Možnosti koncového používateľa k predmetom ponuky

Zdroj: KRŠÁK, B.: Možnosti využitia informačných systémov pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku

Pre zákazníka je práca s on-line informačným systémom príjemná, menej riziková, spoľahlivá, bezpečná, rýchlejšia a informačne komplexnejšia a predovšetkým interaktívnejšia, v porovnaní s doteraz zaužívaným pracovným systémom a postupmi v cestovnom ruchu. Prostredie systému má umožniť založiť dlhodobé sociálne pevné vzťahy medzi spoločnosťami podnikajúcimi v cestovnom ruchu a ich klientmi.

Výhody systému musia stimulovať rast zákazníckej bázy. Systém musí sprevádzať svojich klientov unikátnym a inovatívnym prostredím a zároveň poskytnúť vynikajúce multimediálne produkty a marketingové služby.



Obr. 2 Schéma zjednodušenia informačných a dátových tokov

Zdroj: KRŠÁK, B.: Možnosti využitia informačných systémov pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku

Kľúčové body úspechu informačného systému sú založené na:

- vytvorení informačného systému ako jedinečného informačného prostredia, ktoré sa bude odlišovať od súčasných, tradičných, ako aj budúcich informačných systémov zavedením a poskytovaním vysoko kvalitných a komplexných služieb v cestovnom ruchu, a sústredením sa na požiadavky a potreby potenciálnych zákazníkov, ako aj na zakladaní dlhotrvajúcich vzťahov s nimi,
- vytvorení prostredia zameraného na povzbudzovanie a motivovanie objektov vstupujúcich do informačného procesu, s dôrazom na kvalitu a presnosť poskytovaných informácií,
- zapájania ďalších nových malých s stredných podnikateľov do globálnych predajných turistických sietí na základe motivácie z dosiahnutých výsledkov.

#### 4. FUNKCIE INFORMAČNÉHO SYSTÉMU

Informačný systém ponúka priamy distribučný kanál a je vhodný pre každého turistu, ktorý preferuje individuálne požiadavky pri vyhľadávaní dovolenky. Kľúčovou vlastnosťou je plynulé integrovanie nových produktov, ktoré sú definované prevádzkovateľmi zariadení v regióne a v spolupráci so správcom systému aktuálne zaraďované do ponuky. Takto je zabezpečený prístup k širokým zdrojom ponuky, ktorú môžu so zníženými nákladmi spropagovať a efektívne predat'.

Navrhované funkcie informačného systému sú:

1. *Prezentačný, Predajný a Rezervačný systém (PPRS)* - ponuka MSP a informácie o slovenskom cestovnom ruchu umiestnené na Internete.
2. *Marketingový a Obchodný Systém (MOS)* - nástroje pre správcu systému, správcov ponuky vrátane obchodného manažéra, ako aj hlavného manažéra informačného systému.
3. *Regionálny Správny Systém (RSS)* - nástroj pre správcu systému, ktorý zabezpečuje regionálny informačný servis.

#### ZÁVER

Systém prinesie malým a stredným podnikateľom, cestovným kanceláriám a pod. vo vzťahu k rastu tržieb rýchlejší a kvalitnejší prístup k domácim a medzinárodným trhom, schopnosť tvorby balík produktov a služieb, predávaných pod charakteristickou značkou, možnosť zvýšenia priemerného nárastu objednávok prostredníctvom rezervácií systémom on-line, možnosť koncentrácie sa na zákaznícke konzultácie, presun do novej úlohy, zavedenie príležitosti pre realizáciu krížových – predajov, poskytovanie pôsobivých prezentácií produktov, vývoj nových služieb a produktov pre spotrebiteľov a schopnosť zabezpečovať cesty, zájazdy a program podľa individuálnych požiadaviek klienta a na základe rýchlej komunikácie s prevádzkovateľmi služieb.

Systém prinesie aj výhody pri znižovaní nákladov, ako napríklad 24 hodinový prístup - priamy kontakt s miestom prezentácie - www stránkou, odstráni nutnosť aktualizovať staré informácie, týkajúce sa daností regiónu, novými informáciami, ktoré bude v systéme aktualizovať správca. K ďalším obslužným výhodám patrí možnosť pozrieť si multimediálnu prezentáciu pobytového miesta - pred rezervovaním, zhromažďovanie štatistických údajov o turistických trendoch - predaných zájazdoch, návštevnostiach jednotlivých prezentácií a pod.

#### LITERATÚRA

1. GÚČIK, M.: Tvorba marketingového informačného systému cestovného ruchu. In: Ekonomická revue cestovného ruchu, roč. 29, 1996, č. 2, s. 56 - 63.
2. KRŠÁK, B.: Možnosti využitia informačných systémov pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku. Dizertačná práca, Košice 2007.

#### INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Branislav Kršák, PhD.  
Technická univerzita v Košiciach  
Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a  
geotechnológií  
Ústav geoturizmu  
Boženy Nemcovej 32  
040 01 Košice  
branislav.krsak@tuke.sk

Ing. Alica Hutníková  
Technická univerzita v Košiciach  
Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a  
geotechnológií  
Ústav podnikania a manažmentu  
Park Komenského 19  
040 01 Košice  
alica.hutnikova@tuke.sk

## METÓDY OPERAČNEJ ANALÝZY V MANAŽÉRSKOM ROZHODOVANÍ

Henrieta HRABLIK CHOVANOVÁ

### ABSTRAKT

Článok zdôrazňuje dôležitosť manažérskeho rozhodovania pre priemyselné podniky. V článku sú opísané vybrané metódy operačnej analýzy, ktoré napomáhajú k správnym rozhodnutiam manažérov, na ktorých je založené efektívne fungovanie (v súčasnosti prežitie) podnikov.

**Kľúčové slová:** manažérske rozhodovanie, operačná analýza, časová analýza, CPM, PERT

**JEL klasifikácia:** M10, C44

### ÚVOD

Definícií pojmu manažér je veľké množstvo a názory, koho považovať za manažéra, taktiež nie sú rovnaké. Pomenovanie „manažéri“ sa niekedy používa len na označenie vrcholových pracovníkov organizácií, ktorí ich riadia a zodpovedajú za celkovú činnosť organizácie. Spravidla sa však uprednostňuje širší výklad tohto pojmu, ktorý používam v práci.

Podľa (Majtán, 2007) je definícia pojmu nasledovná: *“Manažér je predovšetkým profesia- jej nositeľ pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizačnej jednotky (útvarov, kolektívov), v zmysle optimálneho využitia ľudských, materiálno-technických, finančných, informačných a ostatných zdrojov, na dosahovanie stanovených cieľov.”*

Článok vychádza aj z definície (Sedlák, 1997), ktorá pristupuje k manažmentu z hľadiska rozhodovania: *“Manažéri sú ľudia, ktorí sú zodpovední za rozhodovanie a implementáciu rozhodnutí v organizácii s tým, aby koordinovali aktivity podriadených osôb na splnenie jej cieľov.”* To znamená, že manažér je človek, ktorý priamo dozerá na jedného alebo viac ľudí vo formálnej organizácii a usmerňuje ich v záujme splnenia jej cieľov.

V organizáciách sa manažéri klasifikujú z rôznych hľadísk. Prvoradým hľadiskom členenia manažérov v organizácii je **úroveň (stupeň) manažmentu, na ktorej pôsobia**. Podľa tohto sa najčastejšie rozoznávajú nasledovné skupiny manažérov:

- **vrcholoví (top) manažéri:** sú spravidla tí pracovníci, ktorí usmerňujú a koordinujú všetky činnosti a vytvárajú kompetencie určitej organizačnej jednotky, stanovujú ciele, celkovú stratégiu a politiku organizácie, od ich práce sú závislé konečné výsledky organizácie, vrcholový manažment ovláda strednú úroveň riadenia organizácie, v podnikoch sa za vrcholových manažérov považujú: členovia predstavenstva (správnej rady, resp. riaditeľskej rady), prezident (riaditeľ a pod.), viceprezident (námestník) a pod., podľa niektorých prieskumov top manažéri strávia 65 % svojho času na poradách, 6 % pri telefóne a 3 % na cestách,
- **manažéri strednej úrovne:** primárne sú zodpovední za implementáciu plánov a politiky vypracovaných vrcholovým manažmentom, taktiež dozerajú na aktivity manažérov prvého (najnižšieho) stupňa manažmentu a koordinujú ich, veľkú časť činností stredného manažmentu zaberá poskytovanie a získavanie informácií,

k strednému manažmentu sa zaraďujú predovšetkým manažéri divízií, závodov a pod., sú to taktiež vedúci rôznych útvarov (predaja, nákupu, marketingu, personalistiky, atď.,

- **prvostupňoví manažéri:** dozerajú na výkonných pracovníkov a koordinujú ich činnosť, veľkú časť svojej práce strávia dozeraním na prácu svojich podriadených, patria sem: majstri, vedúci dielní, predáci, vedúci útvaru a pod..

Všetci manažéri, na vymenovaných úrovniach riadenia, sa denne rozhodujú o rôznych závažných aj jednoduchých úlohách projektov realizovaných v podniku. Najčastejšie používanými metódami operačnej analýzy v súčasnosti, pri plánovaní projektov, sú metódy sieťovej analýzy.

## 1. METÓDY SIEŤOVEJ ANALÝZY

Metódy sieťovej analýzy sa využívajú na zosúladenie časovej nadväznosti rôznych, vzájomne sa podmieňujúcich činností pri riadení rozsiahlych projektov. Sieťová analýza je zameraná na konštrukciu, riešenie a aplikáciu matematických modelov zložitých komplexov činností – **projektov**, tvoriacich nadväzný proces – **technologické a organizačné väzby**. Všeobecne však možno povedať, že využívanie metód sieťovej analýzy je vyvolané potrebou vzájomného a jednoduchého previazania navzájom sa ovplyvňujúcich veličín. Základnými metódami sieťovej analýzy sú metóda kritickej cesty (CPM- *Critical Path Method*) a metóda PERT- *Program Evaluation and Review Technique*.

Modelom projektu je sieťový graf (SG), ktorý je konečný, súvislý, orientovaný, acyklický, hranovo alebo uzlovo ohodnotený graf, ktorý vyjadruje závislosti jednotlivých činností projektu. SG predstavuje grafické znázornenie plánovanej akcie. V SG sú usporiadaným spôsobom zoradené jednotlivé činnosti, ktoré sa musia vykonať, aby mohol byť dosiahnutý presne definovaný cieľ celého projektu. SG pozostáva z dvoch geometrických prvkov, a to z:

- **uzlov** – najčastejšie sú znázornené krúžkami, štvorcami, elipsami a inými,
- **hrán** – znázornených orientovanými úsečkami.

Sieťové grafy sa delia na:

- **hranovo definované SG** - činnosť projektu je modelovaná hranou SG, t.j. orientovanou úsečkou a uzol predstavuje začiatok alebo ukončenie jednej alebo viac činností,
- **uzlovo definované SG** - činnosť projektu je modelovaná uzlom SG a väzby medzi jednotlivými činnosťami sú vyjadrené hranami.

Grafické znázornenie postupu prác na projekte pomocou SG má veľa predností, ktoré môžeme zhrnúť takto:

- SG poskytuje jasný prehľad o rozsahu projektu, o nadväznosti a podmienenosti častkových prác a o tom, ktoré z nich môžu prebiehať súčasne,
- predstavuje preventívny prostriedok odstraňujúci možnosť vypustenia dôležitých prác,
- všetkým pracovníkom zúčastnených na projekte približuje problematiku riadenia celej akcie,
- poskytuje podklady pre vyhodnocovanie účinnosti navrhovaných opatrení,
- postup práce je znázornený vo forme SG a je k dispozícii širokému okruhu zainteresovaných pracovníkov,

- *SG sa dá výhodne využiť k rýchlemu zaškoleniu pracovníkov do problematiky danej úlohy, atď..*

Po zostavení SG sa činnosti v SG ohodnocujú. Vzhľadom na ekonomickú interpretáciu ohodnotenia činností SG podľa (Trávník, 1974) rozoznávame predovšetkým tieto tri druhy ohodnotenia:

- 1) *údaje o trvaní činnosti - časové ohodnotenie činností (časová analýza),*
- 2) *údaje o veľkosti nárokov jednotlivých činností na rôzne druhy zdrojov - zdrojové ohodnotenie činností (zdrojová analýza),*
- 3) *údaje o nákladoch na činnosť - nákladové ohodnotenie činností (nákladová analýza).*

Každé riadenie projektu si vyžaduje predovšetkým informácie o jeho plánovanom aj skutočnom priebehu v čase, medzi ktoré patria údaje o čase začatia a skončenia celého projektu, o trvaní projektu a podobne. Metódy sieťovej analýzy, ktoré sú najčastejšie využívané projektovým riadením v plánovaní, sú metóda CPM a metóda PERT.

Metóda CPM - je základnou deterministickou metódou sieťovej analýzy. Časová analýza SG metódou CPM predpokladá, že pre každú činnosť je známe jej trvanie, pre SG je známy termín zahájenia projektu a plánované trvanie projektu. Hlavným cieľom metódy je nájsť kritickú cestu (Critical Path), ktorá pozostáva z kritických činností, ktoré určujú celkový čas realizácie projektu. Kritická cesta je najkratšou možnou cestou v SG a jej dĺžka je daná súčtom dôb trvania projektových činností (kritických činností), ktoré na nej ležia. A preto akékoľvek predĺženie doby trvania niektorej z kritických činností má za následok predĺženie celkovej doby realizácie projektu. Táto metóda súčasne umožňuje kvantifikovať časové rezervy nekritických činností (Dolanský, 1996). Požadované skrátenie celkovej doby realizácie projektu sa dosahuje prostriedkami, ako sú:

- *zmena logiky väzieb,*
- *presun vnútorných zdrojov,*
- *nasadenie dodatočných zdrojov.*

Metóda CPM je technikou, ktorá umožňuje analyzovať väzby medzi jednotlivými činnosťami a určovať možné termíny ich plánovaného zahájenia. Táto technika, bez ohľadu či pri nej je alebo nie je použitý počítač, umožňuje zahrnúť do výpočtov logické väzby všetkých činností obsiahnutých v projekte. Grafické zobrazenie väzieb umožňuje analyzovať možnosti alternatívneho usporiadania činností a hľadať najlepšie spôsoby ich realizácie, ktorá povedie k plynulému priebehu projektových prác a ku skráteniu celkovej doby trvania projektu (Dolanský, 1996). Metóda CPM sa používa na riadenie projektov, v ktorých aspoň približne vieme koľko budú jednotlivé činnosti trvať.

Trvanie činností sa v mnohých prípadoch nedá určiť vzhľadom na požadovanú presnosť riadenia daného projektu dostatočne spoľahlivo. Trvanie jednotlivých činností sa určuje ťažko najmä v prípadoch projektov v oblasti výskumu a vývoja, pretože tieto projekty sú z viacerých hľadísk vždy ojedinelé a s ich realizovaním nemáme dostatočné skúsenosti. V takýchto prípadoch sa dá zvýšiť informačná hodnota modelu priebehu projektu v čase použitím stochastických veličín pre vyjadrenie trvania jeho činností. Typickým predstaviteľom časovej analýzy SG so stochasticky určeným trvaním činností je tzv. „metóda vyhodnocovania a kontroly projektu“, známa pod skratkou PERT (Trávník, 1974).

Metóda PERT - využíva hranovo orientované SG. SG typu PERT sa formálne nelíši od sieťového grafu typu CPM. Vytvorený sieťový graf je časovo stochasticky ohodnotený a doba trvania každej činnosti projektu je považovaná za náhodnú veličinu s určitým rozdelením pravdepodobnosti. Pre každú činnosť sa získavajú tri subjektívne expertné odhady:

- *optimistické trvanie činnosti –  $a_{ij}$ , je najkratšie uvažované trvanie činnosti,*

- najpravdepodobnejšie trvanie činnosti –  $m_{ij}$ , je najreálnejšie trvanie činnosti,
- pesimistické trvanie činnosti –  $b_{ij}$ , je najdlhšie uvažované trvanie činnosti.

Z uvedených odhadov sa určuje **stredná hodnota trvania činnosti**, s ktorou sa následne pracuje ako s jedinou hodnotou doby trvania danej činnosti. Ďalej sa stanovuje aj **rozptyl** (smerodajná odchýlka). Pre rozptyl platí, čím vyššia je jeho hodnota, tým vyššia je pravdepodobnosť, že skutočné trvanie činnosti sa bude líšiť viac od strednej hodnoty trvania činnosti. Na základe takto stanovených alebo vypočítaných veličín možno vykonať pravdepodobnostné prepočty, t.j. určiť pravdepodobnosť dodržania plánovaných termínov, resp. najskôr možných termínov, prípadne určiť termín, ktorý bude dodržaný so zadanou pravdepodobnosťou.

Na riadenie projektov sú zvyčajne potrebné nielen informácie o ich plánovanom a skutočnom priebehu v čase, ale aj informácie o druhoch a množstvách rôznych *zdrojov* (pracovných síl, materiálov, mechanizmov, energií, finančných prostriedkov a pod.), ktoré sú nevyhnutné na uskutočnenie týchto projektov. Úspech realizácie projektu sa však nemeria len z hľadiska času a zdrojov. V súhrnnom vyjadrení efektívnosti sa využíva nákladové vyjadrenie. Výška nákladov na projekt je hlavným meradlom efektívnosti projektu, schopným subsumovať najrôznejšie iné hľadiská, vrátane hľadísk času a zdrojov. Zdrojová a nákladová analýza je taktiež súčasťou metód sieťovej analýzy.

## ZÁVER

Uvedené metódy operačnej analýzy sú len dve z veľkého množstva metód, ktoré sa využívajú denne - denne v manažérskej praxi pri závažných aj menej závažných rozhodnutiach. Na to aby sa manažéri na všetkých úrovniach riadenia vedeli/mohli správne rozhodnúť, musia dané metóde poznať a vedieť ich uplatňovať a využívať pri svojej práci/rozhodnutiach. K efektívnemu uplatňovaniu metód operačnej analýzy pri riešení rozhodovacích problémov v hospodárskej praxi napomáhajú počítačové programy v podobe systémov na podporu rozhodovania. Napríklad pre projektových manažérov je to program MS Project, ktorý je prehľadným podporným nástrojom pri projektovom plánovaní, umožňuje sledovanie reálneho priebehu realizácie projektu a porovnávanie so základným plánom a mnoho ďalších činností, a tým podporuje projektového manažéra pri jeho každodennom rozhodovaní sa o projekte. Preto je veľmi dôležité, aby manažéri poznali metódy operačnej analýzy a vedeli ich uplatňovať pri svojich rozhodnutiach.

Článok bol vypracovaný v rámci Inštitucionálneho projektu: „Sofistikovaný prístup k aplikácii metód operačnej a štatistickej analýzy pri riadení logistických a marketingových činností strojárskych priemyselných podnikov.“

## LITERATÚRA

1. DOLANSKÝ, V. – MĚKOTA, V. – NĚMEC V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
2. HRABLIK CHOVANOVÁ, H. *Návrh metodiky pre zlepšenie zrelosti projektového riadenia v priemyselných podnikoch v SR*. Trnava: MTF UPMK, 2008. 160 s. + prílohy. Doktorandská dizertačná práca na Materiálovotechnologickej fakulte so sídlom v Trnave Slovenskej technickej univerzity v Bratislave. Odbor: 62-90-9 Podnikový manažment. Obhajoba: 3.4.2009. Školiteľ: doc. Ing. Alexander Štrpka, CSc.
3. MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9.



4. Kolektív autorov *Logistika*. Sborník vědeckých prací Vysoké školy báňské- Technické univerzity Ostrava. Řada ekonomická a řada hutnická. Ostrava: VŠB- TUO, 2001. ISBN 80-7078-915-8.
5. SAKÁL, P. – JERZ, V. *Operačná analýza v praxi manažéra*. Trnava: SP SYNERGIA, 2003. ISBN 80-968734-3-1.
6. SAKÁL, P. – ŠTRPKA, A. *Operačná a systémová analýza*. Bratislava: SVŠT, 1983. 85-425-83.
7. SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. ISBN 80-8044-015-8.
8. TRÁVNIK, I. – VLACH, J. *Sieťová analýza*. Bratislava: ALFA, 1974. 63-057-74.

#### INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Henrieta Hrablik Chovanová, PHD. pôsobí na STU MTF UPMK v Trnave ako odborný asistent od roku 2004, kde prednáša predmet Operačná analýza, v roku 2008 obhájila dizertačnú doktorandskú prácu na tému „*Návrh metodiky pre zlepšenie zrelosti projektového riadenia v priemyselných podnikoch v SR.*“

Odborné zameranie: projektové riadenie a operačná analýza.

Adresa zamestnávateľa: Slovenská Technická Univerzita Bratislava, Materiálovo technologická fakulta so sídlom v Trnave, Paulínska č.16, 91724 Trnava

e-mail: henrieta.chovanova@stuba.sk

skype: henikn

## INOVÁCIE A PODNIKANIE VO FUNKČNÝCH REGIÓNOCH

Dagmar PRIVIDI

### ABSTRAKT

Cieľom tohto príspevku je vysvetliť úlohu podnikania a inovácie pre ekonomický rozvoj vo funkčných regiónoch s cieľom zvýrazniť ponúkané podnikateľské možnosti vo funkčných regiónoch rôznych veľkostí. Podmienky pre podnikanie a inovácie sa podstatne odlišujú v jednotlivých funkčných regiónoch, pretože potrebné znalostné zdroje majú tendenciu byť na lokálnej úrovni a zlučujú sa len v určitých regiónoch, a nie vo všetkých. Funkčné regióny s veľkou kapacitou na vytváranie nových nápadov, tvorbu znalostí, organizačné vzdelávanie a inovácie sú označované ako vzdelávacie sa regióny. Veľké funkčné regióny ponúkajú veľký trhový potenciál a lepší prístup ku znalostiam a znalostným zdrojom a tieto potom ďalej vytvárajú svoje kreatívne možnosti na základe hromadenia inovatívnych a podnikových znalostí.

**Kľúčové slová:** Inovácie, znalosti, kreativita, podnikanie, funkčné regióny

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to explain the role of entrepreneurship and innovations for economic development in functional regions and in doing that highlighting the different conditions offered for entrepreneurship and innovations in functional regions of various sizes. In conclusion, the conditions for entrepreneurship and innovations vary substantially between functional regions, since the necessary knowledge resources tend to be local and to cluster in certain regions and not others. Functional regions with a high capacity to generate new ideas, create knowledge, organizational learning and innovations are characterized as learning regions. Large functional regions offer a large market potential and a superior accessibility to knowledge and knowledge resources and they will further develop their creative capabilities due to an accumulation of innovative and entrepreneurial knowledge.

**Key words:** Innovations, knowledge, creativity, enterprise, functional regions

**JEL Klasifikácia:** 031

### ÚVOD

Čo sa rozumie pod pojmami podnikanie, inovácie a ekonomický rast, často nie je dostatočne jasné. Hrozba konkurencie, príchod nových výrobkov na trh, zmeny požiadaviek zákazníkov núti podniky prehodnocovať existujúce portfólio aktivít a inovovať. Zabezpečenie prežitia a udržanie konkurenčnej schopnosti podnikov a funkčných regiónov vyžaduje stratégie založené na znalostiach a inováciách. Existujú mechanizmy, ktoré dokážu riadiť inovácie a celkový ekonomický rast malých firiem v spolupráci s veľkými organizáciami. Tieto mechanizmy môžu byť znalostný presun, decentralizácia, experimentovanie a konkurencia. V rámci procesu tvorby inovačnej stratégie musí podnik uskutočniť dôkladnú analýzu príležitostí a rizík okolia, ako aj interných možností a existujúcich zdrojov.

## 1. INOVÁCIE, PODNIKANIE A LOKALIZOVANÉ ZNALOSTI

Často sa argumentuje tým, že proces inovácie a podnikanie sú predpokladom pre udržateľný rast regiónov, a že znalosti sú predpokladom pre inovácie a podnikanie. Podmienky pre inovácie a podnikanie môžu byť však rôzne v jednotlivých funkčných regiónoch, a to z dôvodu, že znalosti a vytváranie znalostných aktivít sa väčšinou lokalizuje a zoskupuje v určitých regiónoch a nie vo všetkých. Znalosti vo forme firemného majetku ako sú patenty, technológie a výskum a vývoj sú koncentrované na mieste do takej miery, že firmy s bohatým znalostným potenciálom sa rozhodujú o umiestnení v tom istom regióne. Znalosti vo forme ľudského kapitálu sú lokalizované ako výsledok procesu zoskupovania, kde koncentrácia osôb predstavujúcich znalosti a kreativitu, láka ostatné vzdelané osoby, aby migrovali do takýchto regiónoch a zostali v nich. Lokalizované znalosti majú dlhodobý vplyv na budúci vývoj funkčných regiónoch, pretože zdroje znalostí v týchto regiónoch sa menia pomaly. To znamená, že funkčné regióny s obmedzenými zdrojmi znalostí môžu získať viac znalostí iba počas dlhšej doby, pričom znalostne bohaté regióny sú bohaté na znalosti rýchlejšie a získajú viac do budúcnosti.

## 2. ZAKLADANIE NOVÝCH FIRIEM

Celková ponuka podnikateľov sa odlišuje v jednotlivých firmách, a to hlavne kvôli rôznym prevažujúcim hodnotám týkajúcich sa podnikania a podnikateľskej kultúry. Ekonomovia sa väčšinou zhodujú v názore, že to nie je úlohou vlády zmeniť postoj svojich ľudí, ktorý by viedol k sociálnemu inžinierstvu (Storey, 2002)<sup>1</sup>, resp., že verejná politika nemôže zmeniť kultúru krajiny za účelom stimulovať ponuku podnikania krátkodobo (Baumol, 1990)<sup>2</sup>. Niektorí ekonomovia tvrdili, že podnikanie je všade sa vyskytujúci jav ľudskej činnosti, a že pre ekonomický vývoj musia existovať určité inštitúcie, aby prekvitala podnikateľská činnosť. To znamená, že podnikanie nemôže byť dôvodom ekonomického rastu: to je zabezpečené správnymi inštitúciami, ktoré podnikanie orientujú tým smerom, ktorý podnecuje ekonomický rast. Podnikateľská politika napr. v Holandsku znamená zahrnúť podnikanie do vzdelávacieho systému, aby zabezpečil vývoj podnikateľských zručností a podporoval podnikateľskú kultúru dlhodobo. Ďalšie aspekty sú príkladom zaostrovania na podnikanie a inovačné politiky a to tak, že silné podnikateľské kultúry umožňujú vývoj inovácií.

Ďalšie priame úlohy verejných taktík zahrnujú zmeny úradných ustanovení, aby stimulovali produktívne podnikanie. Príklady takýchto úradných ustanovení podstatných pre podnikanie sú daňové zákony, regulácie bankrotu, sociálne zabezpečenie a imigračné zákony.

<sup>1</sup> STOREY, D.: *Innovative Entrepreneurship in the Netherlands: Observations from a UK Perspective*. In: EIM (eds.) *Entrepreneurship in the Netherlands. Innovative Entrepreneurship. New Policy Challenges!* Zoetermeer: EIM Business and Policy Research, 2002

<sup>2</sup> BAUMOL, W. J.: *Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive*. *Journal of Political Economy*, 98(5): s. 893 - 921, 1990

### 3. ZNALOSTI, INOVÁCIE A PODNIKANIE

Dôležitú úlohu zohrávajú znalosti, znalostná generácia, inovácie a podnikanie, preto je dôležité identifikovať hlavné typy znalostí, ktoré firmy používajú. Základné typy znalostí tvoria štyri nasledovné zložky:

- znalosti o postupoch firmy
- znalosti o druhoch výrobkov
- znalosti o trhoch a ochote zákazníkov platiť za rôzne výrobky
- znalosti o tom, ako vytvárať podmienky pre dobrý výskum a vývoj.

Postupy firiem zahŕňajú techniky a postupy, ktoré sa používajú vo výrobe, administrácii, logistike, distribúcii a transakčných aktivitách. V tomto smere postupy (ktoré sa tiež nazývajú výrobné techniky) sú vyjadrením firemného know-how, pričom to tiež zahŕňa schopnosť firmy kombinovať tieto výrobné postupy.

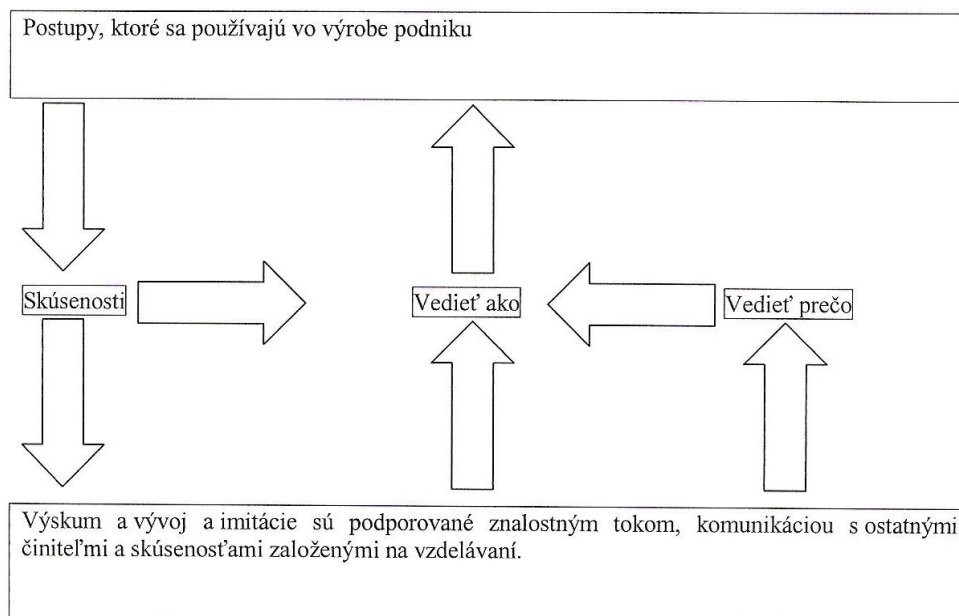
Uvedené dôvody sú vykreslené v tabuľke 1, ktorá zdôrazňuje, že know-how pre vývoj postupov je kombinácia firemných skúseností, toku znalostí zvonku do firmy a firemné know-how. V prípade úplného začiatku, sú dôležité predovšetkým znalostné siete a know-how, a nie osobné skúsenosti podnikateľa. Najdôležitejšie zistenie v tabuľke 1. je, že vzájomný vzťah medzi firmami a podnikateľmi vo funkčnom regióne môže byť hlavným zdrojom znalostí regiónu. V klasickej teórii sú identifikované dva prístupy:

- Znalosti ovplyvňujú výrobné funkcie firiem, ktoré pomáhajú zlepšovať produktivitu svojich vstupov (Chambers, 1998)<sup>3</sup>.
- Znalosti ovplyvňujú kvalitu a súčasne aj rôznorodosť výrobkov, ktoré firma vyrába.

---

<sup>3</sup> CHAMBERS, R. G.: *Applied Production Analysis: A Dual Approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 1988

### Znalostný vývoj firmy



Obr. 1

Zdroj: Karlsson a Johansson (2007)<sup>4</sup>

V mikroekonomických modeloch znalosti často predstavujú faktor, ktorý ovplyvňuje výrobnú funkciu firmy. Ďalší opisuje, ako firmy transformujú svoje doterajšie vstupy, fyzickú a psychickú prácu a tiež organizačný kapitál na výstupy. V tejto forme sa výrobná funkcia opisuje ako práca a kapitál, ktoré môžu byť použité na získanie výstupov. V tomto prípade sú znalosti faktorom, ktorý posúva výrobu práce a kapitálu smerom dopredu.

#### 4. PODNIKANIE, INOVÁCIE A KREATIVITA

Podnikanie sa udáva ako hnací nástroj pre inovácie a ekonomický rast. Podnikanie a inovácie sú koncepcie, ktoré majú rôzne definície. Inovácie a podnikanie sa často považujú za prekrývajúce sa koncepty, pravdepodobne to vychádza ešte z definície podnikania Schumpeterom, ktorý definuje podnikateľov ako jednotlivcov, ktorí vykonávajú nové kombinácie, napr. inovujú. Schumpeter rozlišoval štyri úlohy podnikateľov v procese inovácií: vynálezca vymýšľajúci nové nápady; podnikateľ, ktorý komercializuje nové nápady; kapitalista, ponúkajúci finančné prostriedky podnikateľom (a nesie riziko inovačného projektu); a manažér, ktorý sa stará o každodenné kolektívne riadenie. Tieto úlohy sú vykonávané rôznymi osobami. Niektorí autori rozlišujú niekoľko podnikateľských úloh v meniacej sa ekonomike, ako sú:

- osoba, ktorá nesie neistotu (Knight, 1921)<sup>5</sup>

<sup>4</sup> KARLSSON, C. - JOHANSSON, B.: *Regionálny vývoj a znalosti*. CESIS Working paper č. 76, CESIS/Jönköping International Business School, Jönköping, 2007

<sup>5</sup> KNIGHT, F. H.: *Risk. Uncertainty and Profit*, Boston, MA : Hart, Schaffner and Marx, 1921

- inovátor (Schumpeter, 1934)<sup>6</sup>
- ten, kto rozhoduje (Casson, 2003)<sup>7</sup>
- priemyselný vodca (Schumpeter, 1934)<sup>8</sup>
- organizátor a koordinátor ekonomických zdrojov (Marshall, 1890)<sup>9</sup>
- rozhodca, oboznámený s možnosťami (Kirzner, 1973; 1997)<sup>10</sup>
- alokátor zdrojov s alternatívnym použitím (Schultz, 1975)<sup>11</sup>

Tieto úlohy nesú v sebe ekonomicky pozitívne významy. Podnikateľ je ale definovaný ako osoba, ktorá je vynaliezavá a kreatívna pri hľadaní ciest, ktoré vedú k bohatstvu, moci a prestíži. Byť podnikateľom môže byť výhodné, pretože umožňuje nepenažné výhody, akými sú väčšia autonómia, širšie využitie zručností a možnosť presadzovať vlastné nápady. Každý podnikateľ, ktorý začína nový podnik, má nápady. Skutočnou výzvou je nájsť možnosti. Tieto možnosti majú radikálny charakter (Schumpeter) alebo sú relatívne prírastkové (Kirzner). Možnosti podľa Schumpetera vychádzajú so zmien v prostredí, tieto môžu byť technologické, sociálne, demografické alebo politické. Technologické zmeny, často založené na výskume spoločnosti sú základným zdrojom podnikateľských možností pre nové technologicky založené firmy. Sociálne a demografické zmeny môžu byť aj kvantitatívne, ako napríklad starnutie obyvateľstva a ponúkajú nové možnosti pre podnikanie. To môže tiež zahŕňať viaceré kvalitatívne zmeny v kreatívnych priemysloch, ktoré uspokojujú nové potreby, alebo v trendoch smerom k zdraviu a výžive a tiež ponuku diétnych a organických potravín.

Deregulácia, privatizácia a liberalizácia otvorili nové možnosti pre podnikanie. Príkladom pre dereguláciu je flexibilná politika pracovného trhu. Flexibilita pracovného trhu otvorila niekoľko možností pre podnikateľov. Iným príkladom je privatizácia ako zdroj podnikateľských možností, znižovanie mestských služieb a privatizácia trhu so zdravotnou starostlivosťou.

Môžeme pozorovať, že pre posledné roky dvadsiateho storočia bola typická transformácia tradičnej priemyselnej spoločnosti, charakterizovanej znalosťami na spoločnosť vyznačujúcu sa znalostným rozvojom. Rozvoj nových znalostí a prezentácia znalostí a informácií tvoria neustále sa zvyšujúci podiel na pracovnej sile, majú silný efekt presunu k inováciám a podnikateľským aktivitám vo výrobe, ako aj v službách. Zároveň sa mení zloženie infraštruktúry. Tradičné prostriedky prepravy sú hotové a čiastočne nahradené komunikačnými sieťami, ktoré ponúkajú moderné informácie a telekomunikačné technológie. Spomedzi tradičných prostriedkov prepravy, cestná a vzdušná preprava získavajú stále dominantnejšie postavenie. Celkový prístup k materiálovým a nemateriálovým sieťam sa stáva kritickejší pre regionálnu konkurencieschopnosť. Hlavnou hnacou silou transformácie je kreatívna aktivita, v širšom význame, zahŕňa nielen vytváranie nových znalostí, ale aj vytváranie nových produktov a služieb. So vznikom kreatívnej spoločnosti, základom prostriedkov v rozvíjajúcich sa ekonomikách už nie sú len prírodné zdroje, energia ale aj ľudský kapitál a majetok vytvorený kreatívnou prácou. Silný základ ľudského kapitálu a nemateriálne prostriedky ale nie sú dostačujúce pre rozkvet vzdelanostnej generácie,

<sup>6</sup> SCHUMPETER, J. A.: *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934

<sup>7</sup> CASSON, M.: *The Entrepreneur. An Economic Theory*, 2nd edition. Cheltenham : Edward Elgar, 2003

<sup>8</sup> SCHUMPETER, J. A.: *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934

<sup>9</sup> MARSHALL, A.: *Principles of Economics*. London : Macmillan, 1890

<sup>10</sup> KIRZNER, I. M.: *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach* Journal of Economic Literature, 35 (1): s. 60 - 85, 1997

<sup>11</sup> SCHULTZ, T.: *The Value of the Ability to Deal with Disequilibria*. Journal of Economic Literature, 13(3): s. 827 - 846, 1975

inovácií a podnikania. Bohaté importované siete a rôznorodý tok importovaných výrobkov je tiež problémový, pretože novinky zo svetovej ekonomiky sú dôležitými vstupmi pre všetky kreatívne procesy. Počas transformačného procesu v predchádzajúcich desaťročiach stratilo mnoho tradičných priemyselných regiónov svoju predošlú konkurenčnú výhodu a boli nútené reštrukturalizovať, aby opäť získali konkurencieschopnosť a svoj výnos. Ziskové regióny boli tie, ktoré boli schopné si uchovať a aktualizovať svoje existujúce postavenie alebo vytvoriť si nové.

Aby sme mohli byť kreatívni, musí byť ekonomické prostredie veľké, ale aj kultúrne rozmanité, bohaté na originálne znalosti a kompetencie, musí byť charakterizované dobrou internou a externou komunikáciou. Musí tiež obsahovať špecifické vzťahy založené na produkčnej a sociálnej organizácii, ktorá pri veľkých podieloch pracovnej kultúry a cieľov má za úlohu vytvoriť nové znalosti, nové procesy a nové výrobky. Inovácie podľa Josepha Schumpetera sú výsledkom kombinácie novinek. Región, ktorý chce mať kreatívne prostredie musí mať tiež veľkú ponuku kreatívnych jedincov a tímy s kreatívnymi jednotlivcami, aby mohol vytvoriť takúto kombináciu. Kreatívne regióny môžu byť tiež charakterizované ako vzdelávacie sa regióny, ktoré odrážajú zvyšujúcu sa úlohu znalostí a vzdelania. Základnou myšlienkou je, aby konkurencieschopnosť regiónu vedela vytvárať, vstupovať, rozumieť a transformovať dôležité znalosti do vzdelávania sa. Celkový koncept vzdelávacej sa ekonomiky, je rozpoznávať znalosti ako jeden zo základných zdrojov kreatívnej spoločnosti, a preto sa vzdelávanie stáva základným procesom. Zvláštnu dôležitosť má aj stupeň kolektívneho vzdelávania sa, čo znamená širší pojem kapacity určitej regionálnej kreativity na vytvorenie alebo uľahčenie inovatívneho a podnikateľského správania jednotlivých členov regionálneho podnikateľského prostredia. Vzdelávajúce sa regióny pracujú ako zberatelia a uchovávatelia znalostí a nápadov a ponúkajú prostredie alebo znalostnú infraštruktúru, ktorá uľahčuje tok a výmenu znalostí a nápadov.

Znalostná infraštruktúra je problémová v transformácii vzdelávania. Pozostáva z dvoch hlavných častí: prvá je fyzický presun, komunikácia a vzájomná infraštruktúra, ktorá spája uzly interne s ostatnými uzlami, a ktorá ponúka priestor pre ľudské prepojenie, druhá časť sú znalostné siete s univerzitami, výskumnými inštitúciami, znalostne silnými firmami a ostatnými centrami vzdelávania, ktoré tiež vytvárajú a riadia znalosti jednotlivcov ako ich hlavné uzly. Nedá sa nespomenúť dôležitosť hmotnej infraštruktúry, pretože ponúka prístup k znalostiam lokálne, medzi regiónmi a vnútri regiónu. Komparatívna výhoda vzdelávajúcich sa regiónov je založená na ich schopnosti vytvárať nové nápady, vytvárať znalosti, organizačné vzdelávanie a neustále zlepšovanie. Ich presun a komunikačná infraštruktúra zahŕňa globálne elektronické spojenia, ako aj poskytovanie regionálneho vstupu pre maximalizáciu znalostného toku a výmenu znalostí. Ľudská infraštruktúra vo vzdelávajúcich sa regiónoch je založená na znalostných pracovníkoch, neustálom zlepšovaní ľudských zdrojov a neustálom vzdelávaní sa a školeniach. Ich priemyselný regulovaný systém je založený na organizačnej sieti spolu so závislými vzťahmi a flexibilne regulovanými rámcami. Sú charakterizované vysokým stupňom spolupráce založenej na vzťahoch a dôvere a obojstrannosti a pomocou spoločného uvedomenia si slúžia spoločnému účelu. Zároveň inštitučné zloženie by nemalo byť príliš preplnené, pretože by to mohlo spôsobiť strnulosť, ktorá by mohla zabrániť novým kombináciám. Dôležitou časťou výroby vo vzdelávajúcich sa regiónoch je znalostne založená výroba s neustálym vytváraním nových znalostí ako hlavným zdrojom hodnoty a so spájaním inovácií, podnikania a výroby. Siete medzi firmami v spoločnostiach s viacerými firmami a dodávateľsko-zákaznícke siete sú dôležitými zdrojmi poskytujúcimi nápady pre inovácie. Predovšetkým je to vo veľkých firmách, ktoré zahŕňujú tieto vzťahy do svojho výrobného procesu. Tieto firmy môžu nakupovať inovatívne aktivity

z externých firiem, ktoré môžu zahŕňať dcérske firmy. Možnosť premeny interných a dostupných externých znalostí na inovácie závisí od kapacity existujúcich firiem v regióne a primeraných existujúcich vzdelávacích možností pomocou vlastného oddelenia výskumu a vývoja a interného vzdelávania a tiež systematickým prísunom špecifických externých znalostí, ktoré sú dostupné v prostredí kreatívneho regiónu. Aby mohol byť región kreatívny a mohol sa vzdelávať musí mať vytvorený koncept vzdelávania a mať dynamickú podstatu. V týchto regiónoch proces získavania a transformácia znalostí vytvára trvalú adaptáciu na dynamicky sa zapájajúci región. Sú dynamické, pretože každý faktor, či je to jednotlivec, firma, verejná organizácia alebo sieť je v neustálom prepojení (priamo alebo nepriamo) so svojim prostredím. Zahŕňa to každého účastníka, každý faktor regiónu, ktorý spolupracuje na projekte. Vzdelávajúci sa región je tiež charakterizovaný tromi typmi neustálych procesov.

Sú to:

- proces územnej realizácie inovácií,
- proces zahrnutia jednotlivých faktorov do územia a
- komplex vzdelávacích procesov.

Tieto procesy nevznikajú iba v rámci rôznych regiónov, ale aj spoluprácou v rámci jedného regiónu pomocou vzťahov, ktoré jednotlivé regióny medzi sebou udržujú, a to napríklad cezhraničnou spoluprácou.

## 5. INOVÁCIE, PODNIKANIE A VEĽKOSŤ FUNKČNÝCH REGIÓNOV

Existujú dôležité premeny možností pre inovácie podnikania vo funkčných regiónoch rôznych veľkostí, a to vďaka variáciám v podmienkach ponuky a dopytu. Regionálne rozdiely v podmienkach dopytu, v rámci regionálneho trhového potenciálu a regionálneho dopytu po nových výrobkoch a službách, vytvárajú územné premeny v podmienkach pre inovácie a podnikanie. Je tu tiež výrazný rozdiel medzi funkčnými regiónmi v tom, že ponúkajú pre jednotlivých ekonomických agentov možnosti zistiť, vytvoriť a využiť inovácie a nové firmy pre ich variácie v znalostiach, informáciách, priemyselnej štruktúre a iné. Podmienky, ktoré môžu vytvoriť potenciálne optimálne situácie a podporovať vzdelávanie, sú väčšinou vo veľkých funkčných regiónoch. Najlepšie možnosti pre inovácie podnikateľskej výhody sú ponúkané vo funkčných regiónoch s veľkým domácim trhom a ľahkým vstupom na trhy v iných regiónoch s veľkými mestami. Ekonomickí agenti, angažujúci sa v inováciách a podnikaní vo veľkých funkčných regiónoch, môžu mať výhodu polohy, kde sa sústreďujú potenciálni zákazníci, a to kúpna sila, ktorá je často v podobe iných firiem. Podľa určitých podmienok nové firmy môžu prevziať trhovú podiel z už existujúcich, ak sa umiestnia vedľa nich. To ale môže spôsobiť iba krátkodobú životnosť pre nové firmy, v prípade ak už existujúce firmy v regióne, ktoré začnú reagovať na túto nežiadajúcu konkurenciu. Na druhej strane však, na inovátorov a podnikateľov môžu mať menší vplyv takéto alebo podobné firmy, keď je konkurencia nedokonalá, ako keď firmy dodávajú diferencované výrobky.

Ďalším pozitívom, prečo veľké funkčné regióny prinášajú výhodu pre inovátorov a podnikateľov, môžu byť práve dlhodobé firmy. Vo veľkých regiónoch sú viac k dispozícii zákazníkovi. Hľadanie môže byť nákladné pre zákazníkov, ktorí za rovnakých podmienok preferujú minimalizovanie svojich nákladov pri kúpe v oblastiach, kde sa koncentruje ponuka. To minimalizuje náklady na hľadanie ponuky. Je to predovšetkým dôležité na trhoch s náročným potenciálom zákazníkov so špecifickými požiadavkami, ktorí nakupujú až po preskúmaní trhu. Toto sa týka zákazníkov, alebo iných inovatívnych firiem, ktoré majú špecifické požiadavky, čo sa týka výrobkov a služieb. Transakčné náklady a predovšetkým



náklady na hľadanie pre zákazníkov, dodávateľov, služby a znalosti sú nižšie vo veľkých funkčných regiónoch.

Inou výhodou, ktorú ponúkajú veľké funkčné regióny sú pozitívne informačné vonkajšie efekty v takýchto regiónoch, z ktorých ekonomickí agenti dostávajú signály o sile regionálneho dopytu sledovaním už existujúcich dodávateľov a ich úspešných obchodov.

Spravidla je tam veľký potenciál pre vytváranie znalostí a ich prebytku, pretože tieto veľké regióny sú všeobecne prehustené regióny. Takéto pozorovania tiež informujú o rôznorodosti existujúcich výrobkov a služieb a môžu podporiť rozvoj nových výrobkov. Základnou úlohou veľkých funkčných regiónov v kreatívnom procese je predovšetkým ich úloha ako komunikačného centra a predovšetkým ich vyvinutejšej infraštruktúry. Sú centrom medzinárodnej komunikácie v kultúre, obchode, politike a vo vede. V skutočnosti sú veľké funkčné mestské regióny každé jadrom početných sietí od lokálnych až po globálne.

Ponúkajú mnohé siete, ktoré uľahčujú zamerať sa na niektoré riziká.<sup>12</sup> Ponúkajú tiež dobré podmienky pre rozvoj medzi regionálnej komunikácie prebiehajúcej medzi jednotlivými regiónmami, ako aj medzi sektormi a spoločnosťou. Úspory informačného toku na oboch stranách, aj na strane dopytu aj ponuky sú väčšie vo veľkých funkčných regiónoch ako v malých regiónoch.

Jedným z dôležitých dôvodov, prečo sú kreatívne aktivity koncentrované vo veľkých funkčných regiónoch je to, že tieto regióny ponúkajú fyzickú blízkosť uľahčujúcu integráciu znalostí, ktoré sú skôr osobne zakotvené ako informačne zakotvené, taktiež umožňujú rýchly rozhodovací proces potrebný pre zvládnutie neistoty. Kvôli urbanizácii ekonomík ponúkajú tieto regióny rôznorodosť, a to sú ekonomiky rozsahu, informácií, zručností, znalostí, kompetencií, sprostredkovateľov služieb a ostatných vstupov. Tieto sú nevyhnutné v kreatívnych, inovatívnych a podnikateľských procesoch. Výhoda rôznorodosti je základom, pretože tieto procesy sú závislé od komplexných znalostí. Táto výhoda zahŕňa prístup k vzdelanej a špecializovanej pracovnej sile, predovšetkým pracovníkoch v účtovníctve, práve, financiách, reklame a rôznych technických odboroch. Znižuje to náklady na inovácie a na začatie podnikania a tiež na rozširovanie podnikania. Husto obývané aglomerácie sú prospešné pre väčšie obstarávanie neobchodných vstupov, pretože ich infraštruktúra služieb je viac rozvinutá. Takéto vstupy sú poskytované vo väčšom rozsahu a za nižšie náklady vo veľkých funkčných regiónoch.<sup>13</sup>

Spravidla čím väčšie a bohatšie sú funkčné regióny, tým je väčší počet potenciálnych inovátorov a podnikateľov, keďže ekonomickí agenti sú v takýchto regiónoch viac vzdelaní, majú rôznorodejšie pracovné skúsenosti atď. Môžeme tiež predpokladať, že veľké a bohaté funkčné regióny ponúkajú zvyšujúcu sa návratnosť akvizícií inovácií a podnikateľských zručností vďaka efektívnejším a početnejším súčinnostiam v hustejších oblastiach.

Keďže veľké funkčné regióny poskytujú väčšie možnosti a väčšiu kapacitu pre inovácie a podnikanie a väčší predpoklad pre úspešné inovácie a podnikanie, tieto regióny zažijú dlhodobú podporu inovácií a podnikateľských znalostí a stimuluje to budúce inovácie a podnikanie. Ďalej inovátori a podnikatelia sú agenti, ktorí vytvárajú zmeny a tiež formujú regionálne ekonomické prostredie a inštitúcie. Oni vytvárajú zdroje a vzťahy, ktoré ďalej vytvárajú svoje vlastné záujmy ako aj záujmy potenciálnych inovátorov a podnikateľov, a to pomocou vytvárania pozitívneho lokálneho prostredia pre inovácie a podnikanie. Dobré podmienky pre inovácie a podnikanie vo veľkých funkčných regiónoch stimulujú potenciálnych inovátorov a podnikateľov, tiež často uvedených ako vzdelaných ľudí z malých regiónov, aby prešli do veľkých regiónov. Keď sa viacerí potenciálni inovátori a podnikatelia

<sup>12</sup> NIJKAMP, P.: *Entrepreneurship in a Modern Network Economy*. Regional Studies, 37, s. 395 - 405, 2003

<sup>13</sup> KRUGMAN, P.: *Geography and Trade*. Leuven : Leuven University Press, 1991

stretnú vo veľkých funkčných regiónoch, podmienky pre inovácie a podnikanie sa zlepšia vďaka zvyšujúcemu sa dopytu a zvýšenej dostupnosti dôležitých znalostí. To vytvorí inovácie a podnikanie, ako aj ďalšiu migráciu potenciálnych inovátorov a podnikateľov z menších regiónov. V tomto zmysle územné správanie potenciálnych inovátorov a podnikateľov vytvára dynamicky kumulatívny územný proces.

Efekt inovácií a podnikania však pokračuje ešte ďalej, pretože zahŕňa zavedenie nových výrobkov na trh a vytvára nové procesy. Na základe toho poskytujú hlavnú výzvu pre existujúce firmy a podporujú ich k zlepšeniu výrobkov, kvality, služieb, k zníženiu ceny alebo vedú k ukončeniu podnikania. To je predpokladom toho, že inovácie a podnikanie majú dôležitú úlohu pri obnove ekonomík funkčných regiónov, pri zosilňovaní konkurencieschopnosti a zavádzania konkurenčných procesov vedúcich často ku kreatívnej deštrukcii už existujúcich techník výroby.

## ZÁVER

V tomto článku som chcela zdôrazniť úlohu podnikania a inovácií pre ekonomický rozvoj vo funkčných regiónoch a zvýrazniť rôzne podmienky pre podnikateľov a inovátorov. Hlavnou úlohou bolo poukázať na to, že inovácie a podnikanie sa podstatne menia v jednotlivých funkčných regiónoch, a to z dôvodu potreby znalostných zdrojov lokalizovaných len v určitých regiónoch, a nie vo všetkých. Ďalším dôležitým dôvodom je, že pracovná sila s vysokým znalostným koeficientom je priťahovaná regiónmí, kde sú umiestnené firmy závislé od znalostí. Znalosti sú centralizované aj v produkčných funkciách firiem a ovplyvňujú rôznorodosť výrobkov. Znalosti využívané firmami prichádzajú z ich vlastných aktivít výskumu a vývoja, tieto prúdia od jedného výskumno-vývojového agenta k druhému, ako aj mimo regiónu pomocou migrantov pracovnej sily a toku znalostí a inovácií. Znalosti samy osebe nie sú dostačujúce pre podnikanie a inovácie. Je tu tiež potreba kreatívnych prvkov, ktoré sú akousi spojnicou medzi dopytom zákazníkov s potenciálom, ktorý je poskytovaný znalosťami. Funkčné regióny s veľkou kapacitou na vytváranie nových nápadov, vytváranie znalostí, organizačné vzdelávanie a inovácie sú charakterizované ako vzdelávajúce sa regióny. Existuje veľa dôvodov, prečo sú najlepšie podmienky pre vzdelávanie, a tak aj podnikanie a inovácie ponúkané vo veľkých funkčných regiónoch. Tieto totiž ponúkajú aj veľký trhový potenciál a kvalitnejší prístup k znalostiam a znalostným zdrojom. Kreatívne aktivity sú ale často koncentrované vo veľkých funkčných regiónoch a ako výsledok týchto regiónov sa ďalej vyvíjajú a vyvíjajú aj svoj kreatívny potenciál. Táto silná tendencia kreativity, podnikanie a inovačné aktivity, ktoré sa zhromažďuje vo veľkých funkčných regiónoch prináša aj otázku, ako posunúť takýto vývoj aj do stredných a malých funkčných regiónov a zmeniť ich na znalostné spoločenstvá.

## LITERATÚRA

1. ACS, Z.: *Ako je podnikanie dobré pre ekonomický rast?*. Inovácie: Technológia, kontrola, globalizácia, 2006, s. 97 - 107
2. ACS, Z. - AUDRETSCH, J. - BRAUNERHJELM, P. - CARLSSON, B.: *The knowledge spillover theory of entrepreneurship*. CEPR Discussion Paper č. 53W26, CEPR: Londýn, 2005

3. AGHION, Ph. - BLUNDELL, R. - GRIFFITH, R. - HOWITT, P. - PRANTL, S.: *The Effects of entry on incumbent innovation and productivity*. NBER Working Paper 12027, Cambridge, MA : NBER, 2006
4. ANTONELLI, C.: *Localized technological change, New information technology and the knowledge – based economy: The European Evidence*. Journal of Evolutionary Economics, 8, s. 177 - 98, 1998
5. BAUMOL, W. J.: *Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive*. Journal of Political Economy, 98(5): s. 893 - 921, 1990
6. BOSMA, N. - SCHUTJENS, V.: *Mapping entrepreneurial activity and Entrepreneurial attitudes in European regions*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2008
7. BOSMA, N. - STAM, E. - SCHUTJENS, V.: *Creative Destruction and Regional Competitiveness*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research, 2006
8. CASSON, M.: *The Entrepreneur. An Economic Theory*, 2nd edition. Cheltenham: Edward Elgar, 2003
9. CHAMBERS, R. G.: *Applied Production Analysis: A Dual Approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 1988
10. CHRISTENSEN, C.: *Dilema inovátora*. Boston : Harvard Business School Press, 1997
11. Európska Komisia: *European Trend Chart on Innovation*. Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report – The Netherlands, 2006, Brusel : Európska Komisia, Podnikateľské riaditeľstvo
12. Európska Komisia: *Správa o implementácii podnikateľského akčného plánu*. Brusel : Európska Komisia – DG, Podnikanie a priemysel, 2006
13. FLORIDA, R.: *K znalostnému regiónu*. Futures 27, 527-536, 1995
14. FUJITA, M. - THISSE, J. F.: *Ekonomika aglomerácií – miest, priemyselných oblastí a regionálny rast*. Cambridge : Cambridge University Press, 2002
15. KARLSSON, C. - JOHANSSON, B.: *Regionálny vývoj a znalosti*. CESIS Working paper č. 76, CESIS/Jönköping International Business School, Jönköping, 2007
16. KIRZNER, I. M.: *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*. Journal of Economic Literature, 35 (1): s. 60 - 85, 1997
17. KNIGHT, F. H.: *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, MA: Hart, Schaffner and Marx, 1921
18. KRUGMAN, P.: *Geography and Trade*. Leuven : Leuven University Press, 1991
19. MARSHALL, A.: *Principles of Economics*. London : Macmillan, 1890
20. NIJKAMP, P.: *Entrepreneurship in a Modern Network Economy*. Regional Studies, 37, s. 395 - 405, 2003
21. SCHULTZ, T.: *The Value of the Ability to Deal with Disequilibria*. Journal of Economic Literature, 13(3): s. 827 - 846, 1975
22. SCHUMPETER, J. A.: *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934
23. STOREY, D.: *Innovative Entrepreneurship in the Netherlands: Observations from a UK Perspective*. In: EIM (eds.) Entrepreneurship in the Netherlands. Innovative Entrepreneurship. New Policy Challenges! Zoetermeer: EIM Business and Policy Research, 2002
24. VARGA, A.: *Presun znalostí z univerzít a regionálna ekonomika: prehľad literatúry*. In: Varga, A. - Szerb, L.: Inovačné, podnikateľské regióny a ekonomický vývoj: Medzinárodné skúsenosti a Maďarské výzvy. Pécs: Univerzita Pécs, s. 147 - 171, 2002
25. VAN PRAAG, C. M. - VERSLOOT, P. H.: *Aká je hodnota podnikania? Prehľad posledných výskumov*. Small Business Economics 29, 2007

26. WONG, P. - HO, Y. - AUTIO, E.: *Podnikanie, Inovácie a Ekonomický rast: Dôkaz z GEM dát*. Small Business Economics, 24, 2005

#### INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Dagmar PRIVIDI  
Strategic Key Account Customer Support  
SWEP Slovakia s.r.o.  
Industrail Park Kechnec  
Kechnec 288, 044 58 Seňa  
tel.: +421(0) 55 / 724 72 09  
fax: +421(0) 55 / 724 75 00  
e-mail: prividiova@yahoo.com

## RECENZIA

**KISELÁKOVÁ, D.:** *Vplyvy ekonomickej integrácie Slovenska do Európskej únie na finančnú situáciu, financovanie a rozvoj malých a stredných podnikov.* Prešov : Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, 2008. 172 s. ISBN 978-80-8068-794-6

Vedecká monografia je zameraná na vysoko aktuálnu problematiku integračných procesov SR do EÚ a na ich vplyv na financovanie a rozvoj malých a stredných podnikov (MSP). Vstup SR do EÚ podmienil významný komplex zmien vo všetkých oblastiach ekonomiky, ako aj v prístupoch k finančnému riadeniu a v podnikaní podnikateľských subjektov. Reálne vplyvy integračných tendencií v európskom priestore na finančno-ekonomické aspekty riadenia a podnikania slovenských podnikov a ich postavenie v európskej konkurencii sú zjavné, čo dokumentuje podnikateľská a ekonomická prax. Význam MSP v každej trhovej ekonomike ako faktora ekonomického rastu, zdroja inovácií, nových technológií a zamestnanosti je nesporný. Problematike financovania, dostupnosti prístupu k rôznym formám finančných zdrojov a finančnej podpore rozvoja MSP je preto venovaná čoraz väčšia pozornosť. Tematika financovania a finančného riadenia podnikov je vysoko aktuálna v súčasnosti aj v súvislosti s globálnou finančnou krízou.

Monografia je rozdelená do troch logicky na seba nadväzujúcich kapitol. Autorka v prvej kapitole pod názvom Súčasný stav vplyvu ekonomickej integrácie pre Slovensko poskytuje teoretický pohľad na proces ekonomickej integrácie SR do EÚ. V rámci tohto pohľadu autorka výstižne hodnotí súčasný stav vplyvu integrácie SR do EÚ a dosahu na ekonomiku SR v dvoch úrovniach analýzy: na makroekonomickej úrovni a na mikroekonomickej úrovni. Na prvej úrovni je premietnutá makroekonomickej analýza dynamiky vývoja najvýznamnejších indikátorov SR v komparácii s indikátormi v EÚ so zameraním na pozitívne efekty tohto procesu z makroekonomickeho aspektu. Táto kapitola obsahuje tiež mikroekonomickej analýzu procesu integrácie z pohľadu MSP, kategorizáciu, analýzu súčasného stavu, význam, bariéry a ďalšie faktory rozvoja sektora MSP v ekonomike SR a EÚ. Ďalej kapitola analyzuje vplyv vstupu SR do EÚ na finančné aspekty riadenia a financovania MSP, modely finančnej podpory a financovania z fondov EÚ a modely financovania prostredníctvom finančného úveru, finančného leasingu a rizikového kapitálu.

Druhá kapitola má názov Analýza vplyvu ekonomickej integrácie na rozvoj MSP. Autorka v nej analyzuje vplyv ekonomickej integrácie na rozvoj MSP vo vybranom odvetví priemyslu SR. Hodnotí výsledky štatistického výskumu vplyvu integrácie na postavenie sektora textilného a odevného priemyslu (TOP), v ktorom prevládajú MSP, ako aj faktora prílevu zahraničného kapitálu do slovenských textilných a odevných firiem v rámci priemyslu SR a EÚ. Pozitívne hodnotím, že autorka v tejto kapitole prakticky aplikuje strategickú odvetvovú analýzu s poukazaním na využívanie konkurenčných výhod v tomto odvetví, ako aj trendovú analýzu sústavy vybraných finančných ukazovateľov.

V tretej kapitole s názvom Praktická aplikácia finančnej analýzy a modelov financovania pre MSP sa autorka venovala empirickému výskumu a prezentácii výsledkov praktickej aplikácie trendovej analýzy finančných ukazovateľov rentability a zadlženosti na skúmanej vzorke MSP v sektore TOP. Súčasťou tretej kapitoly je aj štatistické modelovanie – tvorba lineárnych regresných modelov rozvoja a rastu MSP, ako aj kvantifikácie faktorov, ktoré ho ovplyvňujú. Okrem toho autorka prezentuje aj metodiku na výber spôsobu financovania, ktorá obsahuje výsledky komparácie bankového úveru a finančného leasingu

v daných legislatívnych podmienkach. Táto metodika je praktickým prínosom, pretože umožňuje MSP vo vybranom odvetví vybrať optimálny spôsob financovania podnikateľského projektu s využitím pozitívnych efektov integrácie. Na základe syntézy výsledkov parciálnych analýz autorka navrhla ekonomicky najvýhodnejší model financovania pre skupiny podnikov MSP s kladnou rentabilitou na zlepšenie finančnej situácie po vstupe SR do EÚ. Daný model bol aplikovaný na modelový podnik v podmienkach TOP. Následne boli sformulované odporúčania pre podnikateľskú a manažérsku prax s využitím pozitívnych efektov integrácie, návrhy opatrení na zlepšenie finančnej situácie a trendy finančného manažmentu MSP. Mnohé z metód finančnej analýzy a regresné modelovanie môžu využiť v reálnej podnikateľskej praxi najmä stredné podniky, ako aj podniky so zahraničným kapitálom, ktoré majú k dispozícii softvérových špecialistov a príslušné softvérové vybavenie.

Hlavným výsledkom vedeckej monografie sú návrhy na finančné modelovanie: návrh metodiky na výber optimálneho spôsobu financovania MSP z cudzích zdrojov po integrácii SR do EÚ a návrh integrovaného finančného modelu na zlepšenie finančnej situácie a rozvoj MSP. V oblasti manažmentu tvorby regresných modelov autorka navrhuje integrovaný finančný model, t. j. postup tvorby modelu finančnej a regresnej analýzy hodnotenia finančnej situácie MSP v odvetví TOP. Za hlavné prínosy možno považovať možnosť uplatnenia navrhovaného finančného modelu, metodiky a modelu úspešnej firmy v odvetví TOP. Dôležitým výsledkom realizovaných analýz a zhodnotenia vplyvu integrácie je ďalší poznatok, že modely financovania prostredníctvom rizikového kapitálu, štrukturálnych fondov EÚ a špecifických programov z ďalších fondov predstavujú trendy a perspektívy pre rozvoj MSP. Očakávané prínosy z čerpania týchto finančných zdrojov z európskych fondov a využitie moderných finančných nástrojov predstavujú ďalšie významné rastové podnety pre rozvoj MSP. Autorka poskytuje v monografii aj použiteľný návod na modelovanie ďalších finančných ukazovateľov a aplikovateľnosť tejto metodiky v podmienkach financovania MSP aj v iných odvetviach.

Vedecká monografia prezentuje aktuálne informácie a nové poznatky v oblasti vplyvu ekonomickej integrácie Slovenska do EÚ na zmeny vo financovaní MSP, analyzuje a hodnotí vplyv ekonomickej integrácie na finančnú situáciu odvetvia TOP v rámci aplikácie strategickej odvetvovej analýzy nájdením konkurenčných výhod odvetvia a predstavuje praktickú aplikáciu finančnej analýzy a modelov financovania pre MSP. Výsledky výskumu môžu byť využité v ekonomickej a manažérskej praxi na zlepšenie a zefektívnenie financovania ďalšieho rozvoja MSP. Publikácia je prínosom pre financovanie a rozvoj malého a stredného podnikania v SR z teoretického a praktického hľadiska. Obsahuje množstvo cenných, precízne spracovaných údajov, štatistické regresné modelovanie financovanie MSP, viaceré podnetné námety na zlepšenie finančnej situácie a rozvoj MSP, návrhy a nové pohľady na riešenie problémov a trendy vo finančnom riadení a v rozvoji MSP. Na základe toho možno hodnotiť monografiu ako originálne dielo vedeckej práce autorky. Monografia je vhodným študijným materiálom pre študentov vysokých škôl manažérskeho a ekonomického zamerania, ale aj pre všetkých záujemcov o moderný finančný manažment, praktickú problematiku financovania malých a stredných podnikov a prepájania finančnej teórie s ekonomickou praxou.

*Doc. Ing. Štefan Čarnický, PhD.  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta  
Ekonomickej univerzity v Bratislave  
so sídlom v Košiciach*