

**Ročník 18 – číslo 2 – 2017**  
**Volume 18 – Number 2 - 2017**

---

# **EKONOMIKA A SPOLOČNOSŤ**

## **Journal of Economics and Social Research**

---

**Vedecký časopis Ekonomickej fakulty  
Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici**

***The Scientific Journal of the Faculty of Economics  
Matej Bel University Banská Bystrica***



**Slovakia**



## **Obsah/Contents**

### **State/ Articles**

*Lubica Lesáková, Andrea Ondrušová*

Faktory ovplyvňujúce ziskovosť vo vybranom sektore malých a stredných podnikov  
v Slovenskej republike – empirická štúdia .....97

Factors Determining Profitability in Selected Sector of Small and Medium Enterprises  
in the Slovak Republic – Empirical Study

*Zuzana Závadská, Veronika Korenková*

Využívanie inteligentných technológií pri pretypovaní výrobného systému podniku ..... 111  
Utilisation of Intelligent Technologies for the Production System Converting

*Mária Kožárová, Ján Závadský*

Identifikácia intenzity vplyvu vybraných organizačných inovácií  
na výkon manažérskych funkcií .....121

Identifying the Intensity of the Impact of Selected Organizational Innovations  
on the Performance of Managerial Functions

*Nikoleta Muthová, Beáta Mikušová-Meričková*

Využitie alternatívnych mechanizmov pri financovaní kolektívnych statkov .....135  
Using Alternative Mechanisms to Finance Public Goods

*Peter Pisár, Ina Ďurčeková*

Financovanie výskumu a vývoja z pohľadu nositeľov inovácií:  
Prípadová štúdia krajín Vyšehradskej skupiny ..... 144

Financing of Research and Development in the Context of Innovatin Actors:  
Case Study of the Visegrad Group

*Zuzana Huliaková, Zdenka Musová*

Vnímanie dobročinného marketingu podnikmi .....154  
Slovak Businesses' Perceptions of Cause Related Marketing

*Marian Gúčík, Andrea Orelová*

Spotreba vo vnútornom cestovnom ruchu na Slovensku .....163  
Internal Tourism Consumption in Slovakia

*Matúš Marciš, Marian Gúčík*

Uplatňovanie systému kvality služieb v cestovnom ruchu na Slovensku.....176  
Application of the Slovak Service Quality System in Tourism

### **Z vedeckého života/ *From Scientific Life***

Univerzita Mateja Bela si pripomína 25. výročie svojho založenia (Vladimír Hiadlovský) .....187  
Matej Bel University Recalls the 25th Anniversary of its Founding

Medzinárodná vedecká konferencia „Ekonomická teória a prax 2017“ .....190  
International Scientific Conference „Economic Theory and Practice 2017“

### **Recenzie/ *Book Review***

Interkulturní specifika a cestovní ruch (Zuzana Zahradníčková) .....192  
Cross-cultural Particularities and Tourism

## **Faktory ovplyvňujúce ziskovosť vo vybranom sektore malých a stredných podnikov v Slovenskej republike – empirická štúdia** ***Factors Determining Profitability in Selected Sector of Small and Medium Enterprises in the Slovak Republic – Empirical Study***

**Ľubica Lesáková, Andrea Ondrušová**

*Profitability analysis is one of the key parts of business financial analysis. Profitability ratios reveal the firm's ability to earn a satisfactory profit and return on investment. To manage the profitability calls for identification and knowledge of basic factors determining the profitability. The aim of the article is to analyse the profitability in selected sector of small and medium enterprises in the Slovak Republic in the years 2008–2015 and to identify the basic factors determining the small and medium enterprises profitability in this sector of machinery industry in Slovakia. The main data sources to elaborate the article were obtained through primary and secondary research conducted by several scientific methods like: analysis, synthesis, induction, deduction, abstraction, comparison as well as the mathematical and statistical methods.*

**Key words:** Profitability analysis. Determining factors. Machinery industry. Small and medium enterprises. Slovak Republic.

**JEL Classification:** G<sub>30</sub>, L<sub>64</sub>, M<sub>10</sub>.

### **Úvod**

Strojársky priemysel patrí ku kľúčovým odvetviám slovenskej ekonomiky. Z hľadiska dosahovaných tržieb a zamestnanosti sa zaraďuje medzi najväčšie odvetvia priemyselnej výroby na Slovensku. V strojárskom priemysle je v súčasnosti zamestnaných 12 % obyvateľstva a na celkovej priemyselnej produkcii SR sa podieľa až 42 %. Je preto zrejmé, že problematike finančnej analýzy strojárkeho priemyslu sa venuje sústavná pozornosť. Jednou z kľúčových otázok je ziskovosť strojárskych podnikov a faktory, ktoré ju ovplyvňujú.

V odbornej literatúre sa stretávame s rôznymi definíciami pojmu ziskovosť (rentabilita). Ziskovosť resp. výnosnosť vloženého kapitálu je meradlom schopnosti podniku dosahovať zisk použitím investovaného kapitálu, t. j. schopnosti podniku vytvárať nové zdroje (Synek, Kislingerová, 2010). Je formou vyjadrenia miery zisku, ktorá slúži hlavne ako kritérium pre alokáciu kapitálu. Sedláček (2011) definuje ziskovosť ako pomer dosiahnutého efektu k prostriedkom vynaloženým na jeho dosiahnutie. Je to finančná kategória, ktorá charakterizuje výnos z podnikania za určité obdobie ako pomer výsledku hospodárenia

a (najčastejšie) kapitálu (Vlachynský, 2009). Ziskovosť chápeme vo všeobecnosti ako relatívne vyjadrenie výsledkov hospodárenia vo vzťahu k určitému základu. Ziskovosť vyjadruje mieru efektívnosti činnosti podniku a je teda výsledkom podnikového úsilia (Lesáková et al., 2015).

Meranie ziskovosti je najčastejšie založené na konštrukcii ukazovateľov ziskovosti, ktoré majú podobu pomerových ukazovateľov. Do ich úrovne a vývoja sa premieta úroveň a vývoj likvidity, aktivity i zadlženosti. Môžeme povedať, že ukazovatele ziskovosti vypovedajú o efektívnosti celkovej podnikovej činnosti. Pomocou nich sa vyjadruje intenzita využívania, reprodukcie a zhodnotenie kapitálu vloženého do podniku (Zalai et al., 2016). Spoločné pre rôzne konštruované ukazovatele ziskovosti je, že konfrontujú spravidla čistý výsledok podnikovej činnosti so základom, ktorý sa vyjadruje objemom vloženého kapitálu alebo objemom podnikovej činnosti. Podľa Pavelkovej (2010) základ pri výpočte ukazovateľa ziskovosti môže byť rôzny a v závislosti od toho sa odvodzuje názov konkrétneho ukazovateľa ziskovosti.

Kotulič, Király a Rajčániová (2010) tvrdia, že jedným z hlavných cieľov podniku je maximalizácia ziskovosti, a to nielen krátkodobo. Rast ziskovosti podniku v čase je pozitívnym znakom jeho úspešnosti. Zvyšovať ziskovosť je pomerne náročné, ale existujú viaceré možnosti ako tomu pomôcť. Na to, aby podnik ovplyvnil svoju ziskovosť, musí identifikovať faktory, ktoré ju ovplyvňujú. Na to sa používa analýza ziskovosti. Analýza ziskovosti podniku umožňuje precíznejšie poznanie kvalitatívnych výsledkov, ktoré sa v transformačnom procese podniku menia podľa zvládnutých vstupov a výstupov a v ich vzájomných vzťahoch, ktoré sa prejavujú v efektívnosti, s akou prebieha transformačný proces podniku.

## **1. Cieľ, materiál a metodika skúmania**

Cieľom state je analyzovať a zhodnotiť vývoj ziskovosti malých a stredných podnikov vo vybranom sektore strojárstva na Slovensku (SK NACE rev. 2 28xxx – Výroba strojov a zariadení inde nezarađených) v rokoch 2008 až 2015 a identifikovať rozhodujúce vonkajšie a vnútorné faktory ovplyvňujúce ziskovosť. Voľba časového obdobia bola ovplyvnená snahou obsiahnuť roky pred hospodárskou krízou (2008), roky hospodárskej krízy (2009 a 2010) a obdobie oživenia a následného rastu (osobitne roky 2014 a 2015). V nadväznosti na cieľ sme formulovali tri hypotézy vedeckého skúmania: (1) viac ako 60 % MSP zaznamenalo v roku 2015 oproti roku 2008 rast ziskovosti; (2) MSP považujú za rozhodujúci vonkajší faktor ovplyvňujúci ich ziskovosť dopyt po výrobkoch; (3) MSP považujú ziskovú maržu za rozhodujúci vnútorný faktor ovplyvňujúci ich ziskovosť (ROE).

Pri spracovaní sme využili viaceré zdroje sekundárnych údajov, ktoré sme získali zo štatistických prehľadov a publikácií vydaných Slovak Business Agency a Podnikateľskou alianciou Slovenska. Významným zdrojom údajov boli účtovné závierky podnikov, údaje z ročeniek „Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností Slovenskej republiky“ (CRIF 2008 - 2015) a údaje Štatistického úradu SR. Primárne údaje sme získali dotazníkovým prieskumom vo vybranom sektore MSP v SR.

Základný súbor tvorili všetky malé a stredné podniky so sídlom v Slovenskej republike v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezaraďených“. Zo zdrojov Štatistického úradu SR sme zistili nasledovné počty v jednotlivých skupinách podnikov (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Štruktúra podnikov v Slovenskej republike v roku 2015  
(Výroba strojov a zariadení inde nezaraďených)

| Štruktúra podnikov<br>počet |                               | Slovenská republika |            |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|------------|
|                             |                               | základný<br>súbor   | podiel v % |
| Počet<br>zamestnancov       | mikro (0-9 zamestnancov)      | 467                 | 64,15      |
|                             | malé (10-49 zamestnancov)     | 160                 | 21,98      |
|                             | stredné (50-249 zamestnancov) | 101                 | 13,87      |
| Spolu                       |                               | 728                 | 100,00     |

Prameň: Vlastné spracovanie podľa [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk).

Základný súbor tvorí 728 podnikov. Na určenie výberového súboru sme ako kritérium určili počet zamestnancov podniku. Dotazníkový prieskum sme uskutočnili na vybranej vzorke MSP v danom sektore. Distribuovali sme 516 dotazníkov, z ktorých sa vrátilo 136 správne vyplnených (návratnosť 26,3 %). Do výberového súboru sme zaradili 111 MSP. Podmienkou bolo, aby všetky podniky vznikli pre rokom 2008. Z hľadiska veľkosti (počet zamestnancov) výskumný súbor tvorilo 69 mikropodnikov, 24 malých podnikov a 18 stredných podnikov (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Štruktúra podnikov v základom a výberovom súbore

| Veľkosť podniku | Základný súbor | Podiel v % | Výberový súbor | Podiel v % |
|-----------------|----------------|------------|----------------|------------|
| Mikro podniky   | 467            | 64,15      | 69             | 62,16      |
| Malé podniky    | 160            | 21,98      | 24             | 21,62      |
| Stredné podniky | 101            | 13,87      | 18             | 16,22      |
| Spolu           | 728            | 100,00     | 111            | 100,00     |

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na overenie reprezentatívnosti výberového súboru sme použili neparametrický chí-kvadrát test dobrej zhody ( $\chi^2$  test o zhode rozdelenia). Na základe p-hodnoty (0,918) môžeme konštatovať, že na 5 % hladine významnosti je výberový súbor podľa veľkosti podniku reprezentatívny.

Zber údajov sme uskutočnili v marci – júni 2016. Získané údaje sme spracovali štatistickou analýzou. Hypotézy sme otestovali na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ . Na štatistickú analýzu sme využili metódy deskriptívnej štatistiky, tabuľky početností a neparametrické testy (Friedmanov a Wilcoxonov test).

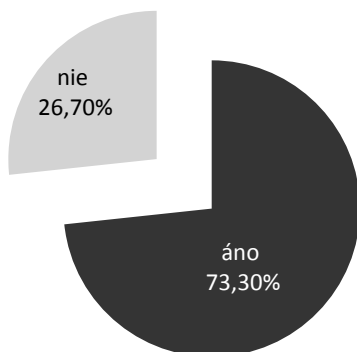
## 2. Výsledky a diskusia

Strojársky priemysel podľa klasifikácie SK NACE tvoria štyri divízie priemyselných odvetví 25, 28, 29 a 30. Jednou z nich je *divízia 28 – Výroba strojov a zariadení inde nezaradených*, ktorá zahŕňa výrobu strojov a zariadení, ktoré fungujú nezávisle na materiáloch buď mechanicky alebo tepelne, alebo robia úpravy materiálov (napr. spracovanie, striekanie, váženie alebo balenie) vrátane ich mechanických zložiek, ktoré produkujú a používajú silu, a všetkých špeciálne vyrobených primárnych častí. Zahrňujú fixné a mobilné alebo ručné zariadenia, bez ohľadu na to, či sa vyrábajú pre priemyselné alebo stavebné inžinierstvo, poľnohospodárske alebo domáce použitie. Do tejto divízie patrí aj výroba špeciálneho zariadenia pre osobnú alebo nákladnú dopravu.

V prvej časti skúmania sme zisťovali, či MSP v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezaradených“ vykonávajú analýzu ziskovosti a identifikovali sme základné ukazovatele ziskovosti, ktoré analyzujú. Následne sme analyzovali vývoj hlavných ukazovateľov ziskovosti: ziskovosť aktív (ROA), ziskovosť vlastného kapitálu (ROE) a ziskovosť tržieb (ROS) v rokoch 2008-2015. Súčasťou skúmania bolo aj porovnanie nami hodnotených ukazovateľov ziskovosti so strednými hodnotami ukazovateľov v danom sektore za obdobie rokov 2008 - 2015.

### 2.1. Analýza vývoja ziskovosti malých a stredných podnikov v rokoch 2008 -2015

Primárne sme prieskum zamerali na zistenie, či podniky uskutočňujú analýzu ziskovosti a ktoré ukazovatele využívajú pri analýze ziskovosti. V prípade, že podniky nevykonávajú analýzu ziskovosti, zisťovali sme príčiny (graf 1).

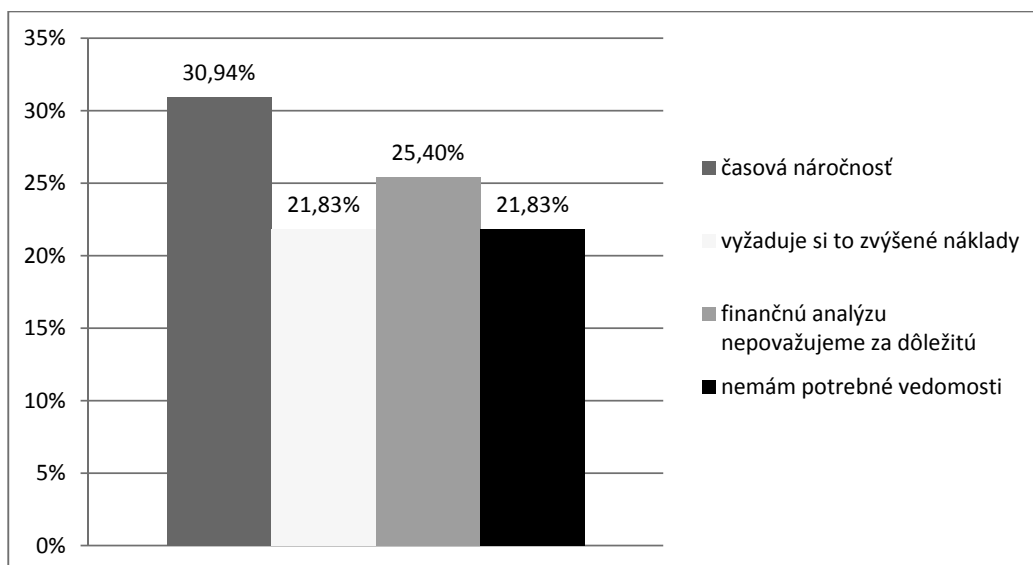


Graf 1 Podiel MSP realizujúcich analýzu ziskovosti

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Viac ako 73 % MSP v SR v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezaradených“ sa venuje analýze ziskovosti, pričom cca 27 % MSP neanalyzuje ziskovosť pomocou ukazovateľov ziskovosti. V prípade, že podniky analyzujú ziskovosť, zisťovali sme, ktoré pomerové ukazovatele využívajú. Zistili sme, že podniky používajú najčastejšie

ukazovatele - ziskovosť tržieb – ROS (83 %), ziskovosť nákladov - ROC (81 %) a ziskovosť vlastného kapitálu – ROE (62 %). V prípade, že podniky neanalyzujú ziskovosť, zistili sme príčiny (graf 2).



Graf 2 Príčiny nevykonávania analýzy ziskovosti

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Takmer 31 % podnikov uviedlo ako hlavnú príčinu nevykonávania analýzy ziskovosti časovú náročnosť. Viac ako 25 % podnikov sa vyjadrilo, že analýzu ziskovosti nepovažujú za dôležitú (rozhodujúci je pre nich ukazovateľ zisku), takmer 22 % neanalyzuje ziskovosť z dôvodu dodatočných nákladov a cca 22 % uviedlo, že nemajú potrebné vedomosti na analýzu ziskovosti.

Ťažiskovou časťou tejto etapy prieskumu bola analýza vývoja ziskovosti. Zamerali sme sa na ziskovosť aktív (ROA), ziskovosť vlastného kapitálu (ROE) a ziskovosť tržieb (ROS). Vypočítané ukazovatele ziskovosti v analyzovaných 111 podnikoch sme porovnali so strednými hodnotami ukazovateľov ziskovosti v danom sektore za obdobie rokov 2008 - 2015.

*Ziskovosť aktív (majetku) (ROA)* je pojem, ktorý charakterizuje produkčnú silu a dáva do pomeru zisk s celkovými aktívami investovanými do podnikania (bez ohľadu na to, z akých zdrojov sú financované) (Kislingerová, 2006). Dôležité je to, ako podnik dokáže efektívne využiť svoj majetok. Čím je hodnota ukazovateľa ziskovosť aktív vyššia, tým je hodnotenie pozitívnejšie. Treba si však uvedomiť, že výsledok hospodárenia (čitateľ ukazovateľa) môže byť ovplyvnený okrem výkonnosti podniku aj mnohými externými faktormi (najmä cez finančný výsledok hospodárenia), príležitostnými transakciami (napr. zisk resp. strata z predaja nepotrebného majetku), ako aj rôznorodosťou prijatej účtovnej politiky podniku (používanými technikami oceňovania majetku, tvorbou rezerv a opravných položiek) a pod. (Šnircová, 2017).

Na základe nami vyčíslených hodnôt môžeme konštatovať, že vývoj ziskovosti aktív (majetku) bol v analyzovaných podnikoch premenlivý. Ziskovosť aktív (ROA) sa zvýšila v roku 2015 oproti roku 2008 v 72 analyzovaných podnikoch a v 39 podnikoch došlo k poklesu hodnoty ukazovateľa. Znamená to, že takmer 65 % podnikov v danom sektore zaznamenalo v roku 2015 oproti roku 2008 rast ukazovateľa ziskovosť aktív. Najvyššie hodnoty ukazovateľa ROA dosiahli podniky v roku 2015, najnižšie v roku 2009. Od roku 2010 sa situácia v podnikoch začala zlepšovať a ukazovateľ dosahoval v roku 2015 už takmer dvojnásobne vyššiu hodnotu ako v roku 2008. Následne sme nami vyčíslené hodnoty ROA porovnali so strednými hodnotami ukazovateľa ziskovosť aktív v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezaraďených“ (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Stredné hodnoty ukazovateľa ziskovosť aktív v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezaraďených v %

| Ukazovateľ          |    | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ziskovosť aktív v % | DK | -2,85 | -7,47 | -3,31 | -3,10 | -3,24 | -2,94 | -2,49 | -1,16 |
|                     | Me | 2,48  | 0,44  | 1,95  | 2,42  | 1,72  | 1,43  | 3,70  | 4,72  |
|                     | HK | 14,04 | 6,88  | 10,99 | 12,43 | 11,30 | 10,08 | 14,68 | 16,23 |

Prameň: Vlastné spracovanie podľa [www.cribis.sk](http://www.cribis.sk).

Stredné hodnoty ukazovateľa ROA a výsledky analýzy v 111 podnikoch v danom sektore potvrdzujú, že podniky zaznamenali v roku 2015 oproti roku 2008 výrazné zvýšenie ziskovosti aktív. Ak porovnáme ROA v roku 2015 s rokom 2008, konštatujeme rast hodnoty mediánu takmer dvojnásobne (o 190 %). Do vývoja ukazovateľa ROA sa premietol v sledovanom období najmä cyklický vývoj ekonomiky (vplyv hospodárskej a finančnej krízy v rokoch 2009 a 2010), následné oživenie svetovej ekonomiky po roku 2011 a rast vo všetkých sektoroch priemyselnej výroby v SR po roku 2012, ako aj zmeny a novelizácia viacerých zákonov (osobitne daňových zákonov), ktoré mali zásadný vplyv na vývoj ziskovosti v danom sektore.

Vysoká hodnota horného kvartilu v posledných dvoch rokoch je dôsledkom viacerých pozitívne vplyvujúcich faktorov v tomto sektore strojárskkej výroby a svedčí o efektívnom využívaní majetkovej bázy podnikov. Pozitívne pôsobil najmä rast dopytu po výrobkoch daného sektora na domácom trhu, ako aj rast exportu (vstup na zahraničné trhy). Strojárskym podnikom pomohli aj finančné injekcie v podobe čerpania prostriedkov z európskych štrukturálnych fondov, spojené s implementáciou nových reštrukturalizačných projektov.

*Miera ziskovosti vlastného kapitálu (ROE)* hovorí, koľko zisku prináša vlastný kapitál. Vývoj ziskovosti vlastného kapitálu je v analyzovanom súbore podnikov premenlivý. Ziskovosť vlastného kapitálu (ROE) vzrástla v roku 2015 oproti roku 2008 v 69 analyzovaných podnikoch (t. j. 62,2 %). V 42 podnikoch (37,8 %) došlo k poklesu hodnoty ukazovateľa. Najhoršie výsledky dosiahli podniky v roku 2009, v ktorom ukazovateľ ROE zaznamenal vysoké záporné hodnoty. Za pozitívny môžeme považovať aj pri tomto ukazovateli rok 2015, kedy sa hodnota ROE podstatne zvýšila (cca o 30 - 40 %).

Podľa Pavelkovej (2010) môže byť problémom hodnotenia ukazovateľa ROE skutočnosť, že, ak berieme do úvahy podiel čistého zisku k vlastnému kapitálu podniku

z údajov k istému dátumu (v praxi najpoužívanejší postup), môžeme sa dopustiť chyby a podhodnotiť skutočnú ziskovosť podniku. Príčinou problému je, že zisk sa vytvára postupne počas celého roka a nie je tak k dispozícii v celej výške ako zdroj financovania aktivít podniku. Rátame teda s vyšším menovateľom, než aký sme v skutočnosti mali k dispozícii a dosiahnutý zisk je tak nižší. Sedláček (2011) upozorňuje, že ukazovateľ ziskovosti vlastného kapitálu nezahŕňa informácie o rizikivosti návratnosti vlastného kapitálu. Paradoxne vysoká zadlženosť (nízky podiel vlastného imania) má za následok spravidla lepšiu hodnotu ukazovateľa. Výpočet daného ukazovateľa nezohľadňuje infláciu a náklady na vlastné imanie. Výpočet by mal byť preto upravený o pohľadávky voči majiteľom (znížených o prípadné záväzky), ktoré majú svojou povahou dlhodobý charakter. Pri hodnotení daného ukazovateľa treba preto prihliadať k uvedeným skutočnostiam.

Na základe výsledkov pyramidálnych rozkladov ukazovateľa ROE na parciálne ukazovatele (1., 2. a 3. stupeň rozkladu) v analyzovaných 111 podnikoch v danom sektore v roku 2015 oproti roku 2008 môžeme konštatovať, že najvýraznejší vplyv na syntetický ukazovateľ ROE mal ukazovateľ zisková marža. Ukazovateľ zisková marža ovplyvnil v najväčšej miere ROE v 76,9 % analyzovaných podnikov. Zvýšenie ziskovej marže pôsobí na ROE pozitívne. Vo všeobecnosti platí, čím vyššia je zisková marža, tým je pozitívnejšie hodnotenie.

Ak porovnáme hodnoty ROE v analyzovaných podnikoch so strednými hodnotami ukazovateľa ROE v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“ v období rokov 2008-2015, konštatujeme identický vývoj (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Stredné hodnoty ukazovateľa ziskovosť vlastného kapitálu v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“ v %

| Ukazovateľ                       |    | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013  | 2014   | 2015  |
|----------------------------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|
| Ziskovosť vlastného kapitálu v % | DK | -14,29 | -37,86 | -13,25 | -10,02 | -17,62 | -9,31 | -19,23 | -10,5 |
|                                  | Me | 7,26   | 0,78   | 4,81   | 7,18   | 4,34   | 4,89  | 8,62   | 11,22 |
|                                  | HK | 36,89  | 18,05  | 30,03  | 33,53  | 28,93  | 26,69 | 34,26  | 35,20 |

Prameň: Vlastné spracovanie podľa [www.cribis.sk](http://www.cribis.sk).

Podobne ako pri ziskovosti aktív aj v prípade ziskovosti vlastného kapitálu sa hodnoty ukazovateľa merané mediánom v roku 2009 oproti roku 2008 „prepadli“, následne dochádza k postupnému rastu až do roku 2011. V roku 2012 dochádza k poklesu hodnôt ukazovateľa ziskovosti vlastného kapitálu (dôsledok poklesu výsledku hospodárenia a vysokého podielu vlastného imania), následne zaznamenávame rast až do roku 2015. V analyzovanom súbore podnikov v roku 2015 dosiahlo viac ako 30 % hodnotu ukazovateľa v rozpätí 11,22 – 35,20. Možno konštatovať, že vo všetkých analyzovaných rokoch nami vyčíslené hodnoty ROE kopírujú stredné hodnoty ukazovateľa.

Aj do úrovne ROE sa premietal cyklický vývoj ekonomiky, ktorý sme konštatovali pri ukazovateli ROA. Vývoj ROE je ovplyvnený aj vplyvom finančného výsledku hospodárenia (napr. úrokovými sadzbami, menovým kurzom, poplatkami bankovému sektoru a pod.) a tiež vplyvom daňovej politiky štátu, keďže úspešnosť podnikania meria zdaneným ziskom.

Zreteľný je prepád ukazovateľa v roku 2009. V rokoch 2014 a 2015 došlo k výraznému zlepšeniu, čo je možné pripísať miernemu poklesu daňovej sadzby z 23 % v roku 2013 na 22 % v roku 2014, ako aj zavedeniu minimálnej výšky dane z príjmov právnických osôb – tzv. daňovej licencie, ktorá sa prvýkrát odvádzala za zdaňovacie obdobie 2014 (je možné, že pred zavedením daňovej licencie sa niektoré podniky snažili umelými zásahmi o zníženie základu dane podhodnocovaním výnosov alebo nadhodnocovaním nákladov).

Potešiteľné je, že v roku 2015 sa situácia zlepšila nad úroveň východiskového roka 2008. Hodnota ROE meraná mediánom vykázala v roku 2015 oproti roku 2008 rast cca o 54 %. Dolný kvartil tohto ukazovateľa je však vo všetkých rokoch mínusový, čo znamená, že viac ako štvrtina slovenských strojárskych podnikov netvorila zisk.

*Ziskovosť tržieb* (ROS) je ukazovateľ, ktorý označuje koľko eur čistého zisku pripadá na jedno euro tržieb. Ukazovateľ pracuje s dvoma variantmi konštrukcie ukazovateľa, v čitateli sa uvádza buď *EBIT* alebo *EAT*. Variant s *EBIT* v čitateli je vhodný pre porovnanie podnikov s premenlivými podmienkami. Pri použití ukazovateľa zisk po zdanení v čitateli hovoríme o tzv. ziskovej marži (Kislingerová 2006). Pri výpočte ukazovateľa ROS sme použili prevádzkový výsledok hospodárenia, aby sme zabezpečili porovnateľnosť so strednými hodnotami v sektore.

Z výsledkov empirického prieskumu vyplynulo, že 69 podnikov (62 %) v analyzovanom súbore 111 MSP, zaznamenalo v roku 2015 oproti roku 2008 rast ziskovosti tržieb. Pokles zaznamenalo 42 podnikov (cca 38 %). Ziskovosť tržieb (ROS) v analyzovaných podnikoch dosiahla najvyššie hodnoty v rokoch 2015, 2014 a 2008. V roku 2009 dosiahlo 25 % podnikov najvyššie záporné hodnoty ukazovateľa ROS. Vyčíslené hodnoty ROS analyzovaných podnikov sme porovnali so strednými hodnotami ukazovateľa ROS v danom sektore (tabuľka 5).

Tabuľka 5 Stredné hodnoty ukazovateľa ziskovosť tržieb v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezaraďených“ v %

| Ukazovateľ           |    | 2008  | 2009   | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|----------------------|----|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ziskovosť tržieb v % | DK | -3,68 | -13,15 | -5,12 | -2,49 | -4,33 | -3,86 | -2,75 | -0,84 |
|                      | Me | 2,95  | 1,48   | 2,70  | 2,77  | 2,44  | 2,21  | 3,56  | 4,04  |
|                      | HK | 10,90 | 6,40   | 9,04  | 9,50  | 8,14  | 8,57  | 10,56 | 12,21 |

Prameň: Vlastné spracovanie podľa [www.cribis.sk](http://www.cribis.sk).

Podobne ako pri ukazovateľoch ROA a ROE, aj v prípade ROS hodnoty ukazovateľa v roku 2009 oproti roku 2008 klesli. V období rokov 2010 až 2013 je vývoj stredných hodnôt ukazovateľa stabilný a stredné hodnoty sú v danom období približne rovnaké. V rokoch 2014 a 2015 dochádza k rastu stredných hodnôt ukazovateľa ROS; hodnota ROS vyjadrená mediánom vzrástla v roku 2015 oproti roku 2008 o 35 %. Pri porovnaní vývoja nami vyčíslených ukazovateľov ROS v analyzovaných podnikoch so strednými hodnotami ukazovateľa v sektore môžeme potvrdiť, že v sledovanom období dosahovalo 25 % analyzovaných podnikov hodnoty ukazovateľa ROS nad horným kvartilom (ukazovateľ vzrástol v roku 2015 oproti roku 2008 o 12 %) a 25 % podnikov dosahovalo v analyzovanom období hodnoty ukazovateľa ROS pod dolným kvartilom (ukazovateľ sa zlepšil o 23 %).

Z výsledkov analýzy vývoja ukazovateľov ziskovosti (ROA, ROE a ROS) v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“ vyplýva, že v roku 2015 oproti roku 2008 vykázalo rast ziskovosti 63,06 % podnikov (ziskovosť aktív 64,86 % podnikov, ziskovosť vlastného kapitálu 62,16 % podnikov, ziskovosť tržieb 62,16 % podnikov). Na základe uvedených výsledkov hypotézu (1) prijímame.

## 2.2. Výsledky prieskumu zameraného na identifikáciu faktorov ovplyvňujúcich ziskovosť malých a stredných podnikov

Nasledujúca časť príspevku prezentuje výsledky dotazníkového prieskumu zameraného na identifikovanie faktorov ovplyvňujúcich ziskovosť MSP v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“.

### 2.2.1. Vonkajšie faktory ovplyvňujúce ziskovosť

V druhej etape skúmania sme na základe dotazníkového prieskumu identifikovali hlavné faktory ovplyvňujúce ziskovosť MSP v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“. Faktory sme rozdelili na vonkajšie a vnútorné. Na vyhodnotenie odpovedí v dotazníkoch sme využili Friedmanov test a Wilcoxonov test. Za pomoci Friedmanovho testu sme určili poradie jednotlivých faktorov podľa priradených hodnôt od podnikov. Wilcoxonovým testom sme zistili významnosť poradia faktorov ovplyvňujúcich ziskovosť MSP vo vybranom sektore. Výsledky Friedmanovho testu zachytáva tabuľka 6.

Tabuľka 6 Vonkajšie faktory ovplyvňujúce ziskovosť MSP v SR – Friedmanov test

| Vonkajšie faktory ovplyvňujúce ziskovosť        | Hodnota podľa Friedmanovho testu |
|-------------------------------------------------|----------------------------------|
| rast dopytu                                     | 8,46                             |
| dostatok vhodných dodávateľov                   | 8,19                             |
| podiel na trhu                                  | 7,54                             |
| dostupnosť finančných zdrojov                   | 7,01                             |
| vstup do EÚ                                     | 6,69                             |
| cena kapitálu – úrokové sadzby                  | 6,53                             |
| dopravná infraštruktúra                         | 6,08                             |
| rast konkurenčného prostredia                   | 5,49                             |
| časté zmeny v zákonoch súvisiacich s podnikaním | 3,39                             |
| platobná neschopnosť odberateľov                | 3,34                             |
| daňové a odvodové zaťaženie                     | 3,28                             |

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Friedmanovým testom sme zistili, že MSP v danom sektore považujú za rozhodujúce vonkajšie faktory, pozitívne ovplyvňujúce ziskovosť: *rast dopytu* (hodnota podľa Friedmanovho testu 8,46), *dostatok vhodných dodávateľov* (8,19) a *podiel na trhu* (7,54).

Medzi vonkajšie faktory, negatívne ovplyvňujúce ziskovosť, zaradili: *daňové a odvodové zaťaženie* (hodnota podľa Friedmanovho testu 3,28), *platobná neschopnosť odberateľov* (3,34) a *časté zmeny v zákonoch súvisiacich s podnikaním* (3,39).

Wilcoxonovým testom sme následne zistili významnosť poradia vonkajších faktorov ovplyvňujúcich ziskovosť MSP v SR vo vybranom sektore (tabuľka 7).

Tabuľka 7 Vonkajšie faktory ovplyvňujúce ziskovosť MSP v SR – Wilcoxonov test

| Poradie | Vonkajšie faktory ovplyvňujúce vývoj ziskovosti – pozitívny vplyv |
|---------|-------------------------------------------------------------------|
| 1.      | - rast dopytu (8,46)                                              |
| 2.      | - dostatok vhodných dodávateľov (8,19)                            |
| 3.      | - podiel na trhu (7,54)                                           |
| Poradie | Vonkajšie faktory ovplyvňujúce ziskovosť – negatívny vplyv        |
| 1.      | - daňové a odvodové zaťaženie (3,28)                              |
| 2.      | - platobná neschopnosť odberateľov (3,34)                         |
| 3.      | - časté zmeny v zákonoch súvisiacich s podnikaním (3,39)          |

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich ziskovosť v danom sektore je dopyt po jeho výrobkoch. V súčasnosti dochádza k rastu dopytu po strojoch a zariadeniach predovšetkým z dôvodu neustále sa rozvíjajúcich technológií, automatizácie a inovácií. Zároveň dochádza k rastu dopytu z dôvodu otvorenosti ekonomiky a závisí len od MSP, či dokážu túto príležitosť využiť. Narastajúci dopyt súvisí aj s rozvíjajúcim sa automobilovým priemyslom v SR. S rastom dopytu súvisia aj ďalšie faktory, ktoré označili MSP ako významne ovplyvňujúce ziskovosť – dostatok vhodných dodávateľov (z hľadiska kvality, množstva, času a ceny dodávky) a rastúci podiel na trhu.

Za významné negatívne ovplyvňujúci faktor riskovosti pokladajú MSP daňové a odvodové zaťaženie. V daňovej oblasti došlo v posledných rokoch k viacerým zmenám. V rokoch 2008 – 2015 došlo k niekoľkým zmenám sadzby dane z príjmov právnických osôb. Kým v rokoch 2008 – 2012 bola sadzba dane z príjmov právnických osôb 19 %, v roku 2013 bola 23 %, čo znamenalo vysoký nárast a významne ovplyvnilo ziskovosť MSP. V roku 2014 klesla sadzba na 22 % a rovnaká ostala aj v roku 2015.

Od 1. 1. 2014 boli prijaté viaceré novely. Bola zavedená daňová licencia pre právnické osoby. Ak je daňovníkom vypočítaná daňová povinnosť nižšia ako je výška daňovej licencie, alebo ak za zdaňovacie obdobie vykáže daňovú stratu, platí daň v minimálnej výške 480 EUR (ročný obrat do 500 tis. EUR, neplatiteľ DPH), 960 EUR (ročný obrat do 500 tis. EUR, platiteľ DPH), resp. 2 880 EUR (ročný obrat nad 500 tis. EUR).

Novelou zákona o dani z príjmov bola zavedená možnosť umorovať daňové straty maximálne 4 roky rovnomerne. To znamená, že podnikateľ (daňovník) si neurčuje sám, akú výšku daňovej straty si uplatní, ale daňové straty sa budú umorovať rovnomerne vo výške jednej štvrtiny už od bezprostredne nasledujúceho zdaňovacieho obdobia.

Od roku 2015 došlo k ďalším zmenám v zákonoch, ktoré majú vplyv na ziskovosť MSP vo vybranom sektore. Zaviedli sa zmeny v odpisových skupinách a v spôsoboch odpisovania majetku. Za významné možno považovať predovšetkým rozšírenie počtu odpisových skupín.

Došlo aj k zmene spôsobu odpisovania majetku nadobudnutého leasingom. Zatiaľ čo do roku 2015 sa majetok odpisoval podľa počtu mesiacov, na ktoré bola uzavretá leasingová zmluva, od roku 2015 vznikla povinnosť odpisovať takýto majetok podľa toho, do ktorej odpisovej skupiny patrí. V mnohých prípadoch sa predĺžila doba odpisovania, čo má vplyv na výšku odpisov v danom roku.

Ako jeden z významných faktorov ovplyvňujúcich ziskovosť uviedli MSP platobnú neschopnosť odberateľov. Je dôsledkom nedodržania termínov splatnosti faktúr zo strany odberateľov tovarov, ale aj nedocenenia finančného rizika možnej platobnej neschopnosti budúceho obchodného partnera. Nedodžiavanie splatnosti faktúr má významný vplyv na cash flow podniku, v dôsledku čoho následne dochádza v mnohých prípadoch k druhej platobnej neschopnosti.

Na základe výsledkov empirického prieskumu a po vyhodnotení odpovedí v dotazníkoch pomocou Friedmanovho a Wilcoxonovho testu môžeme konštatovať, že ako najvýznamnejší vonkajší faktor ovplyvňujúci ziskovosť v danom sektore bol identifikovaný dopyt po výrobkoch sektora (hypotéza (2) sa potvrdila).

### 2.2.2. Vnútorne faktory ovplyvňujúce ziskovosť

Výsledky dotazníkového prieskumu umožnili identifikovať rozhodujúce vnútorné faktory ovplyvňujúce ziskovosť MSP v analyzovanom sektore. Výsledky Friedmanovho testu uvádza tabuľka 8.

Tabuľka 8 Vnútorne faktory ovplyvňujúce ziskovosť MSP v SR – Friedmanov test

| Vnútorne faktory ovplyvňujúce ziskovosť                | Hodnota podľa Friedmanovho testu |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|
| zisková marža                                          | 11,51                            |
| cena produkcie                                         | 10,05                            |
| pružnosť výroby z hľadiska požiadaviek zákazníkov      | 9,28                             |
| kvalita výrobkov a služieb                             | 8,86                             |
| štýl vedenia                                           | 8,85                             |
| využívanie výrobných kapacít                           | 8,68                             |
| likvidita podniku                                      | 8,27                             |
| zadlženosť podniku                                     | 8,12                             |
| organizačná štruktúra                                  | 8,07                             |
| imidž podniku, dobré meno podniku                      | 7,78                             |
| produktivita práce                                     | 7,77                             |
| jasne definovaná podniková stratégia a podnikové ciele | 7,19                             |
| účinnosť reklamy alebo podporných aktivít predaja      | 5,43                             |
| úroveň riadenia zásob                                  | 5,23                             |
| vstupné náklady                                        | 4,89                             |

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Pomocou Friedmanovho testu sme zistili, že MSP v SR v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“ považujú za rozhodujúce vnútorné faktory ovplyvňujúce pozitívne ziskovosť: výšku ziskovej marže (hodnota podľa Friedmanovho testu 11,51), *cenu produkcie* (hodnota podľa Friedmanovho testu 10,05) a na treťom mieste je *pružnosť výroby z hľadiska požiadaviek zákazníkov* (hodnota podľa Friedmanovho testu 9,28). Za rozhodujúce vnútorné faktory, ktoré ovplyvňujú negatívne ziskovosť, považujú respondenti *vstupné náklady* (hodnota podľa Friedmanovho testu 4,89) a úroveň riadenia zásob (hodnota podľa Friedmanovho testu 5,23).

Pomocou Wilcoxonovho testu vieme zistiť významnosť poradia vnútorných faktorov ovplyvňujúcich ziskovosť MSP v SR vo vybranom sektore. Zosumarizované výsledky Wilcoxonovho testu sú v tabuľke 9.

Tabuľka 9 Vnútorné faktory ovplyvňujúce ziskovosť malých a stredných podnikov v SR v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“

| Poradie | Vnútorné faktory ovplyvňujúce ziskovosť malých a stredných podnikov v SR – pozitívny vplyv |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.      | - zisková marža (11,51)                                                                    |
| 2.      | - cena produkcie (10,05)                                                                   |
| 3.      | - pružnosť výroby z hľadiska požiadaviek zákazníkov (9,28)                                 |
| Poradie | Vnútorné faktory ovplyvňujúce ziskovosť malých a stredných podnikov v SR – negatívny vplyv |
| 1.      | - vstupné náklady (4,89)                                                                   |
| 2.      | - úroveň riadenia zásob (5,23)                                                             |

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Za najvýznamnejší vnútorný faktor pozitívne ovplyvňujúci ziskovosť považujú podniky výšku ziskovej marže. Je zrejmé, že do budúcnosti sa musia podniky v danom sektore intenzívnejšie zamerať na produkciu finálnych výrobkov s vyššou pridanou hodnotou a na výzvy, ktoré prinesie štvrtá priemyselná revolúcia. Respondenti označili za nevyhnutné venovať stále väčšiu pozornosť inováciám a rýchlejšiemu zavádzaniu technologických novín do výroby. Inovácie sa stále viac pokladajú za podmienku udržania sa a rastu podielu na trhu.

Významným vnútorným faktorom ovplyvňujúci ziskovosť sú aj vstupné náklady. Vstupné náklady do výrobného procesu v danom sektore predstavujú predovšetkým materiálové náklady, náklady na energie, mzdové náklady a náklady na služby súvisiace s výrobným procesom. Výška vstupných nákladov má následne vplyv aj na cenu produkcie, ktorú MSP považujú za ďalší významný vnútorný faktor ovplyvňujúci ziskovosť.

S materiálom úzko súvisí aj úroveň riadenia zásob, ktorý považujú podniky za významný vnútorný faktor ovplyvňujúci ziskovosť. Riadenie zásob predstavuje plánovanie, analýzu a kontrolu jednotlivých druhov zásob podľa skladových položiek, ale aj zásob ako celku. Cieľom riadenia zásob je udržiavať ich v optimálnej výške. Zásoby sú súčasťou obežného majetku podniku, viažu kapitál a ovplyvňujú ziskovosť MSP.

Na základe výsledkov empirického prieskumu a po vyhodnotení odpovedí v dotazníkoch pomocou Friedmanovho a Wilcoxonovho testu môžeme konštatovať, že najvýznamnejším vnútorným faktorom ovplyvňujúcim ziskovosť v danom sektore je zisková marža (hypotéza (3) sa potvrdila).

## **Záver**

Hodnotenie výkonnosti podniku pomocou ukazovateľov ziskovosti patrí medzi základné činnosti uskutočňované analytikmi pre potreby finančného riadenia a rozhodovania.

Cieľom state bolo analyzovať a zhodnotiť vývoj ziskovosti malých a stredných podnikov vo vybranom sektore strojárstva na Slovensku (SK NACE rev. 2 28xxx – Výroba strojov a zariadení inde nezarađených) v rokoch 2008 až 2015 a identifikovať rozhodujúce vonkajšie a vnútorné faktory ovplyvňujúce ziskovosť.

Analýzou vybraných ukazovateľov (ziskovosť majetku, ziskovosť vlastného kapitálu, ziskovosť tržieb) sme zistili, že vývoj ziskovosti MSP v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“ bol v rokoch 2008 až 2015 premenlivý. Na základe výsledkov skúmania konštatujeme, že v roku 2015 oproti roku 2008 vykázalo rast ziskovosti 63 % MSP. Prelomové boli roky 2009 - 2010, v ktorých došlo k výraznému poklesu hodnôt ukazovateľov ziskovosti. Pokles konštatujeme aj pri vývoji stredných hodnôt analyzovaných ukazovateľov (ziskovosť majetku, ziskovosť vlastného kapitálu, ziskovosť tržieb) v danom sektore. Do vývoja ukazovateľov ziskovosti sa premietol v sledovanom období cyklický vývoj ekonomiky (dopady hospodárskej a finančnej krízy v rokoch 2009 a 2010), po roku 2011 rozvoj svetovej ekonomiky a oživenie priemyselnej výroby v SR po roku 2012, ako aj zmeny a viaceré novelizácie zákonov, ktoré mali zásadný vplyv na vývoj ziskovosti v danom sektore. Rast ziskovosti v rokoch 2014 a 2015 je dôsledkom vplyvu viacerých pozitívnych faktorov v tomto sektore strojárskej výroby. Pozitívne pôsobil najmä rast dopytu po výrobkoch daného sektora na domácom trhu, ako aj rast exportu a vstup na nové trhy. Strojárskym podnikom pomohla aj finančná podpora z európskych štrukturálnych fondov, ktoré umožnili implementáciu nových reštrukturalizačných projektov.

Friedmanovým a Wilcoxonovým testom sme zistili, že malé a stredné podniky v SR v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“ považujú za rozhodujúce vonkajšie faktory ovplyvňujúce pozitívne ziskovosť: rast dopytu, dostatok vhodných dodávateľov (schopných zabezpečiť nevyhnutné vstupy v požadovanom množstve, kvalite, čase a cene) a rastúci podiel na trhu. Za rozhodujúce vonkajšie faktory ovplyvňujúce negatívne ziskovosť podniky označili: daňové a odvodové zaťaženie, platobnú neschopnosť odberateľov a časté zmeny v zákonoch súvisiacich s podnikaním.

Friedmanovým a Wilcoxonovým testom sme preukázali, že malé a stredné podniky v SR v sektore „Výroba strojov a zariadení inde nezarađených“ považujú za rozhodujúce vnútorné faktory negatívne ovplyvňujúci ziskovosť vstupné náklady a úroveň riadenia zásob a za rozhodujúce pozitívne vnútorné faktory ovplyvňujúce ziskovosť výšku ziskovej marže, cenu produkcie a pružnosť výroby z hľadiska požiadaviek zákazníkov.

Predpokladom kvalifikovaného prijímania opatrení zameraných na zvyšovanie ziskovosti MSP je jej dôkladná analýza a poznanie faktorov, ktoré ovplyvnili daný stav. Analýza ziskovosti je neoddeliteľnou súčasťou finančnej analýzy podniku. Pomocou nej je

podnik schopný odhaliť silné a slabé stránky svojej činnosti. Výsledky analýzy umožňujú podnikom prijímať opatrenia, ktoré eliminujú nepriaznivý vývoj v podniku a podporujú procesy, ktoré zvyšujú ziskovosť a efektívnosť. Poznanie faktorov ovplyvňujúcich ziskovosť podnikov môže pomôcť podnikateľským subjektom prijímať účinné opatrenia s cieľom zvýšenia svojej ziskovosti, konkurencieschopnosti i podielu na trhu.

**Kľúčové slová:** Analýza. Ziskovosť. Faktory ziskovosti. Strojárska výroba. Malé a stredné podniky. Slovenská republika.

## Použitá literatúra

- [1] KISLINGEROVÁ, E. 2006. *Manažérske finance*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 457 s. ISBN 9787179-903-0.
- [2] KOTULIČ, R. - KIRÁLY, P. - RAJČÁNIOVÁ, M. 2010. *Finančná analýza podniku*. Bratislava : Iura Edition, 2010. 238 s. ISBN 978-80-8078-342-6.
- [3] LESÁKOVÁ, Ľ. et al. 2015. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2015. 142 s. ISBN 978-80-557-0982-6.
- [4] PAVELKOVÁ, D. 2010. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [5] SEDLÁČEK, J. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [6] SLOVAK BUSINESS AGENCY, 2016. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2015*. [online]. [cit. 203.2016]. Bratislava : SBA, 2016. Dostupné na internete: <<http://www.sbagency.sk/>>
- [7] *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za roky 2008-2015*. Bratislava : CRIF – Slovak Credit Bureau.
- [8] SYNEK, M. - KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-3363.
- [9] ŠNIRCOVÁ, J. 2017. Tvorba slovenské priemyselnej podniky vo svojom podnikaní novú hodnotu? In *Finančný manažér*, roč. XVII, 2017, č. 1. ISSN 1335-5813, s. 4 -14.
- [10] ŠTATISTICKÁ ROČENKA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. [online]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=172/>>
- [11] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2007. Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE. Rev. 2 [online]. 2007. Dostupné na internete: <[https://www.financnasprava.sk/\\_img/pfsedit/Dokumenty\\_PFS/](https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/)>
- [12] VLACHYNSKÝ, K. et al. 2009. *Podnikové financie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 524 s. ISBN 978-8078-258-0.
- [13] ZALAI, K. et al. 2016. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 9. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint 2, 2016. 487 s. ISBN 978-80-89710-22-5.

**Adresa autoriek:** prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: [lubica.lesakova@umb.sk](mailto:lubica.lesakova@umb.sk); Ing. Andrea Ondrušová, PhD., e-mail: [andrea.ondrusova@umb.sk](mailto:andrea.ondrusova@umb.sk)

## Využívanie inteligentných technológií pri pretypovaní výrobného systému podniku

### *Utilisation of Intelligent Technologies for the Production System Converting*

**Zuzana Závadská, Veronika Korenková**

*Innovations in production processes are related to important changes in methods that focus directly on the production process and its management, or to the individual parts, such as maintenance and converting process. Process of introduction of innovative methods into practice is connected with production of high quality product in shorter production time, and of course with lower costs. The aim of the article is to analyse the current state of utilisation of intelligent technologies in selected production businesses. Intelligent technologies are connected to the smart products, procedures and processes and are basis for a smart factory. The smart factory supports the fast-growing complexity and efficiency in production. In the smart factory there is direct communication between people, machines, conveying and storage systems as well as production facilities.*

**Key words:** Smart technologies. Converting process. Innovation. Production system.

**JEL Classification:** L<sub>60</sub>\*

### Úvod

Významnou časťou práce operačných manažérov v priemyselných podnikoch je racionálna príprava a riadenie hlavných a obslužných podnikových procesov. V praxi sa stáva, že pri výrobných operáciách sa stále častejšie stretávame s aktivitami manažérov, ktorí sa snažia o zefektívnenie hlavných výrobných procesov. Obslužné procesy, ako napríklad proces pretypovania, ostávajú bez ich povšimnutia a nie sú pre manažérov zdrojom pre trvalé zlepšovanie výroby. Manažéri by si mali uvedomiť, že skrátenie času a plynulosť procesu pretypovania vedie k znižovaniu nákladov, k zvyšovaniu efektívnosti výrobných zariadení, a v konečnom dôsledku aj k zvýšeniu celkovej podnikovej výkonnosti.

Schopnosť podnikov, ktoré sa z dlhodobého hľadiska snažia o trvalo udržateľný rast, determinuje množstvo faktorov, medzi ktoré patrí aj podnikový inovačný potenciál. Efektívne využité inovácie sa dnes spájajú s komerčným úspechom podniku a rastom jeho hodnoty. Inovačný potenciál tak predstavuje konkurenčnú výhodu, ktorej realizáciou podnik dosahuje rast produktivity, výkonnosti a adaptability (Košturiak, 2013).

Medzi primárne ciele manažmentu výroby zaradíme zvyšovanie produktivity, ktorú v súčasnosti možno dosiahnuť napríklad zavádzaním hmotných inovácií alebo inovatívnych manažérskych techník do výrobných a obslužných procesov. Cole (2001) a Liker (2010)

tvrdia, že úsilie manažérov - inovátorov by sa malo orientovať prevažne na medzioperačné časy, t. j. na elimináciu časov a operácií, ktoré nepridávajú žiadnu hodnotu a predstavujú plytvanie v akejkoľvek podobe. Devadasan (2012) a Kormanec (2013) zdôrazňujú opodstatnenosť procesného riadenia s cieľom eliminovať úzke miesta obslužných procesov v podobe porúch výrobných zariadení a dlhých prestojov pri pretypovaní výrobných zariadení.

Dôraz sa kladie aj na kontinuálne zlepšovanie výrobných procesov. Táto požiadavka je základom štíhlej výroby. Štíhla výroba je „filozofia, ktorá skrakuje priebežný čas elimináciou plytvania, aby boli včas dodávané výrobky vysokej kvality pri nízkych nákladoch. Štíhla výroba nie je samoúčelné redukovanie nákladov. Zoštíhľovanie je cesta k tomu, aby sme vyrábali viac, mali nižšie režijné náklady, efektívne využili svoje plochy a výrobné zdroje“ (Košturiak et al., 2006, s. 17). V súčasnosti je štíhla výroba koncept, ktorého výsledkom je silnejší synergický efekt, pretože je zameraná na elimináciu všetkých generátorov režijných výrobných nákladov. Priemyselná výroba 21. storočia sa vyznačuje nielen svojou štíhlosťou, ale aj technologickým pokrokom, obsiahnutým v koncepte Priemysel 4.0. Preto koncept je charakteristické využívanie umelej inteligencie, alebo tzv. inteligentných zariadení pri budovaní inteligentného „smart“ podniku. Inteligentné zariadenia sú schopné prevziať manuálne a obslužné činnosti, a tak je pomocou umelej inteligencie možné zefektívniť chod výrobného procesu. Podstatou je digitalizácia výrobných prvkov, systémov a procesov (Kagermann et al., 2013; Quin, Liu a Grosvenor, 2016). Z ekonomického pohľadu je rast využitia inteligentných zariadení ovplyvnený najmä krátkym obdobím vývoja inovácií, tlakom na rast flexibility výrobcov, individualizáciou produktu na požiadanie, decentralizáciou a účinnosťou zdrojov, kvôli ich nedostatku (Van de Wall a Van der Heijden, 2015; Sanders, Elangeswaran a Wulfsberg, 2016).

S termínom „smart“ zariadenia a „smart“ podniky sa spája aj pojem produktivita, ktorú možno charakterizovať ako prístup spojený s neustálym zlepšovaním toho, čo existuje (Hermann, Pentek a Otto, 2013). Produktivita vyžaduje neustále stále snahy adaptovať ekonomické aktivity a inovácie k neustále sa meniacim podmienkam a požiadavkám nových teórií a metód v manažmente výroby (Lucke, Constantinescu a Westkämper, 2008; Kane et al., 2015).

Spôsob, akým je možné sa adaptovať na trendy fungovania výrobných podnikov, tvorí systematické zlepšovanie podnikových procesov, odstraňovanie rôznych foriem plytvania a zavedenie postupov a štandardov. Jednou z ciest, ako dosiahnuť uvedené čiastkové ciele, je implementácia metódy rýchleho pretypovania výrobných zariadení, ktorá sa snaží optimalizovať čas počas priebežnej doby výrobného procesu (Boledovič et al., 2007). Medzi pozitíva, ktoré podnik dosiahne pri rýchlom pretypovaní, zaradujeme najmä pružnosť výroby a zvýšenie hodnoty ukazovateľa celkovej efektívnosti výrobných zariadení elimináciou strát v súvislosti s procesom pretypovania (Heizer, Render, 2011).

## 1. Cieľ a metodika empirického výskumu

Cieľom empirického prieskumu je analyzovať súčasný stav uplatňovania inteligentných technológií vo vybraných výrobných procesoch podniku.

Prieskum sme realizovali vo veľkých slovenských výrobných podnikoch. Výberový súbor sme určili štatistickým zisťovaním základného súboru na základe štatistickej databázy Štatistického úradu Slovenskej republiky. Pri vytvorení matice prieskumu sme využili

tabuľkový procesor MS Excel. Použili sme pritom metódy systémového prístupu, a to analýzu pri formulovaní zoznamov teoretických množín a syntézu pri ich zoskupení do matice podľa identifikačných skupín. Identifikačné skupiny tvorila klasifikácia výrobných procesov a inteligentných technológií. Maticu empirického prieskumu prezentuje dotazník v tabuľkovej forme. Dotazník sme distribuovali elektronickou formou. Dotazník bol určený manažérom výroby. V mesiacoch november 2016 až marec 2017 sme oslovili 251 podnikov. Keďže návratnosť dotazníkov nebola dostatočná, použili priamu komunikáciu najmä s podnikmi, s ktorými spolupracujeme pri výskumných projektoch a projektoch aplikovaného výskumu. Takto sme získali 44 vyplnených dotazníkov. Reprezentatívnosť výberového súboru sme overili Pearsonovým chí-kvadrát testom (tabuľka 1).

Tabuľka 1  $\chi^2$ - test dobrej zhody podľa veľkosti podnikov

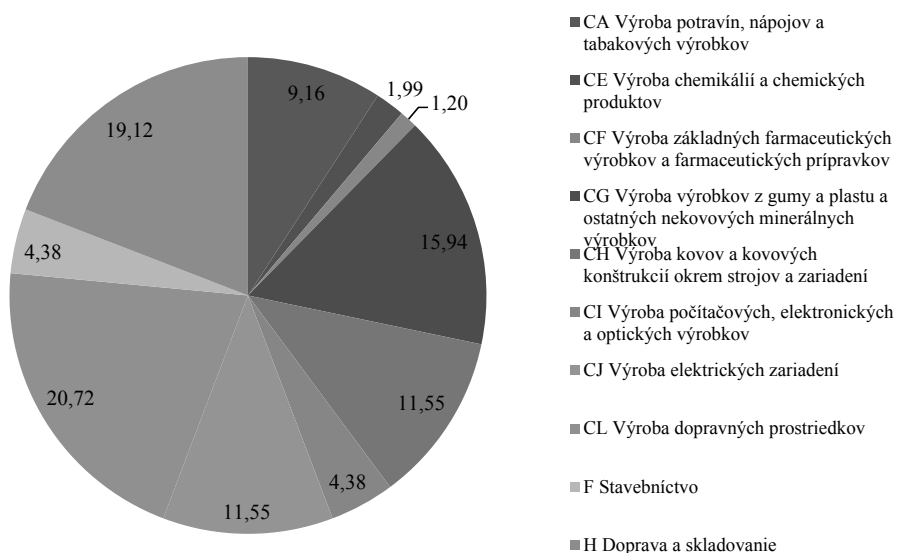
|                                                                                | $np_i$ |        | $n_i$ |        | $(n_i - np_i)^2$ | $(n_i - np_i)^2 / np_i$ |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|--------|------------------|-------------------------|
|                                                                                | Počet  | %      | Počet | %      |                  |                         |
| CA Výroba potravín, nápojov a tabakových výrobkov                              | 23     | 9,16   | 4     | 9,09   | 0,01             | 0,001                   |
| CE Výroba chemikálií a chemických produktov                                    | 5      | 1,99   | 1     | 2,27   | 0,08             | 0,040                   |
| CF Výroba základných farmaceutických výrobkov a farmaceutických prípravkov     | 3      | 1,20   | 1     | 2,27   | 1,16             | 0,971                   |
| CG Výroba výrobkov z gumy a plastu a ostatných nekovových minerálnych výrobkov | 40     | 15,94  | 7     | 15,91  | 0,00             | 0,000                   |
| CH Výroba kovov a kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení               | 29     | 11,55  | 3     | 6,82   | 22,43            | 1,941                   |
| CI Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov                    | 11     | 4,38   | 2     | 4,55   | 0,03             | 0,006                   |
| CJ Výroba elektrických zariadení                                               | 29     | 11,55  | 4     | 9,09   | 6,07             | 0,525                   |
| CL Výroba dopravných prostriedkov                                              | 52     | 20,72  | 12    | 27,27  | 42,98            | 2,074                   |
| F Stavebníctvo                                                                 | 11     | 4,38   | 2     | 4,55   | 0,03             | 0,006                   |
| H Doprava a skladovanie                                                        | 48     | 19,12  | 8     | 18,18  | 0,89             | 0,046                   |
| Spolu                                                                          | 251    | 100,00 | 44    | 100,00 |                  | 5,610                   |

Prameň: Vlastné spracovanie.

Hodnota  $\chi^2$  je menšia ako hodnota  $\chi^2$  na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  pri 9 stupňoch voľnosti (10 - 1), čo predstavuje 16,919. Keďže  $5,610 < 16,919$ , môžeme konštatovať, že výberový súbor je reprezentatívny.

Ťažiskom je skúmanie súčasného stavu uplatňovania inteligentných technológií vo výrobných procesoch (nástrojový manažment, materiálový manažment, rozvrhovanie výroby, operatívne plánovanie a riadenie výroby, výroba, pretypovanie výrobného systému

a riadenie nezhodných výrobkov). Každý podnik, ktorý sme oslovili, vyplňal dotazníkovú maticu zaznačením číslice 0 alebo 1 podľa toho, či sa daná technológia v podniku vyskytuje (1) alebo nevyskytuje (0). Dotazníky sme najskôr rozdelili podľa typu priemyslu. Pri triedení dotazníkov sa v prvom kroku vytvorilo 10 skupín podľa typu priemyselného odvetvia. V ďalšom kroku sa jednotlivé dotazníky agregovali do jedného súboru za daný typ priemyslu. Následne sme triedením dotazníkov vytvorili záverečný súbor v tabuľkovom procesore MS Excel, kde sme zaradili hárky podľa jednotlivých odvetví. Napokon sme vytvorili kumulatívny počet za všetky odpovede, a to nezávisle od priemyselného odvetvia. Takto sme získali výsledok za celý výberový súbor. Podiel jednotlivých typov podnikov vo výberovom súbore zachytáva graf 1.



Graf 1 Podiel podnikov zastúpených vo výberovom súbore podľa odvetví (v %)

Prameň: Vlastné spracovanie.

Najväčšie zastúpenie má výroba dopravných prostriedkov a vysoký podiel má aj doprava a skladovanie. Vo výberovom súbore sú vo veľkej miere zastúpené aj podniky vyrábajúce výrobky z gumy a plastu. Absolútny počet podnikov vo výberovom súbore nie je veľký, ale reprezentatívny z hľadiska štruktúry základného súboru veľkých podnikov pôsobiacich na území Slovenskej republiky.

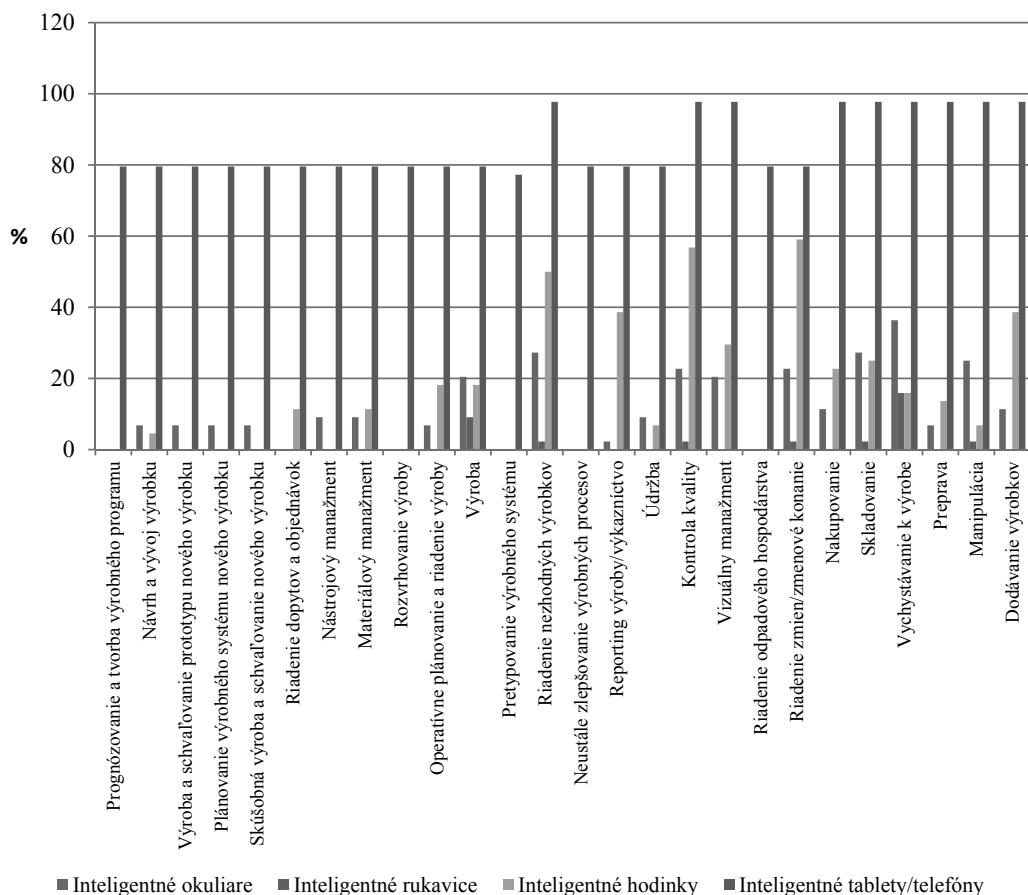
## 2. Výsledky a diskusia

Je potrebné zdôrazniť, že použitie konkrétnych inteligentných technológií závisí od výrobných procesov a konfigurácie výrobného systému. Nie je preto možné paušálne povedať, že všetky alebo len niektoré typy inteligentných technológií sú vhodné a použiteľné v ktorom podniku. Do matice dotazníka sme zaradili štyri skupiny inteligentných technológií:

- inteligentné zariadenia, ako inteligentné okuliare, inteligentné rukavice, inteligentné hodinky, inteligentné telefóny a tablety,

- identifikačné technológie, kde zaradíme technológiu RFID, čiarové kódy a QR kódy,
- lokalizačné a navigačné technológie, ktoré tvoria GPS sledovanie, drony, autonómne vozíky a prepravné prostriedky,
- informačné a robotické technológie vrátane informačného systému výroby s funkcionalitou pre všetky výrobné procesy a výkazníctvo, 3D tlače, simulácie výrobných systémov virtuálnou realitou a kolaboratívnych robotov.

Súčasný stav využívania inteligentných zariadení vo výberovom súbore priemyselných podnikov zachytáva graf 2.



Graf 2 Súčasný stav využívania inteligentných zariadení

Prameň: Vlastné spracovanie.

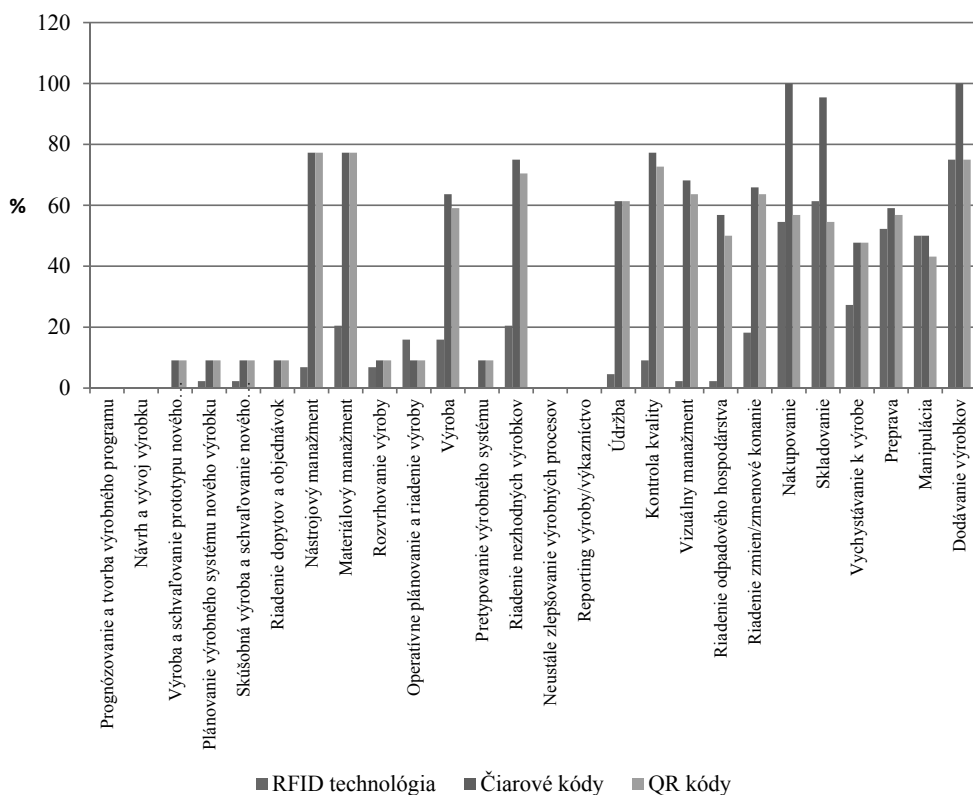
Najviac zastúpené sú inteligentné tablety a telefóny. V ani jednom z definovanej množiny výrobných a logistických procesov neklesá percento ich využívania pod 77 %. Túto najnižšiu hodnotu uvádzajú podniky pri procese pretypovanie výrobného systému. Naopak, najväčšie zastúpenie tabletov a telefónov je v logistických procesoch ako nakupovanie, skladovanie, vychystávanie k výrobe, preprava, manipulácia a dodávanie výrobkov. V ostatných výrobných procesoch je využívanie inteligentných zariadení na úrovni 80 %.

Druhým najpoužívanejším inteligentným zariadením sú inteligentné hodinky, ktoré patria medzi tzv. nositeľné inteligentné technológie. Najväčšie zastúpenie majú inteligentné hodinky pri riadení nezhodných produktov (50 %), pri spravodajstve, kontrole kvality a zmenovom konaní. Pri zmenovom konaní je najväčšie využívanie inteligentných hodínok, kde podniky uvádzajú 59 % a v procese kontroly kvality (57 %). Takmer vôbec sa inteligentné hodinky nevyužívajú v predvýrobných procesoch a z výrobných procesov najmä v operatívnom plánovaní a riadení a vo výrobe.

Najmenej využívaným inteligentným zariadením vo výberovom súbore podnikov sú inteligentné rukavice, ktoré sa používajú len v šiestich procesoch, a to v procese riadenie nezhodných výrobkov, kontrola kvality, zmenové konanie, skladovanie a manipulácia (po 2 %). Naopak, najviac sa inteligentné rukavice používajú v procese vychystávanie k výrobe (až 16 %).

Posledným inteligentným zariadením zaradeným do prieskumu boli inteligentné okuliare, ktoré dokážu zobrazovať údaje priamo v reálnom čase alebo sú zdrojom ďalších statických informácií. Inteligentné okuliare sa najviac využívajú vo výrobe a riadení nezhodných produktov, pri kontrole kvality a vizuálnom manažmente, zmenovom konaní, nakupovaní, skladovaní, vychystávaní k výrobe, preprave, manipulácii a dodávaní výrobkov. Najvyššiu hodnotu z daných procesov dosahuje vychystávanie k výrobe (36 %) a riadenie nezhodných výrobkov (27 %). Vo výrobe využíva inteligentné okuliare pätina podnikov (20 %).

Využívanie identifikačných technológií v jednotlivých podnikových procesoch zachytáva graf 3.



Graf 3 Súčasný stav vo využívaní identifikačných technológií  
Prameň: Vlastné spracovanie.

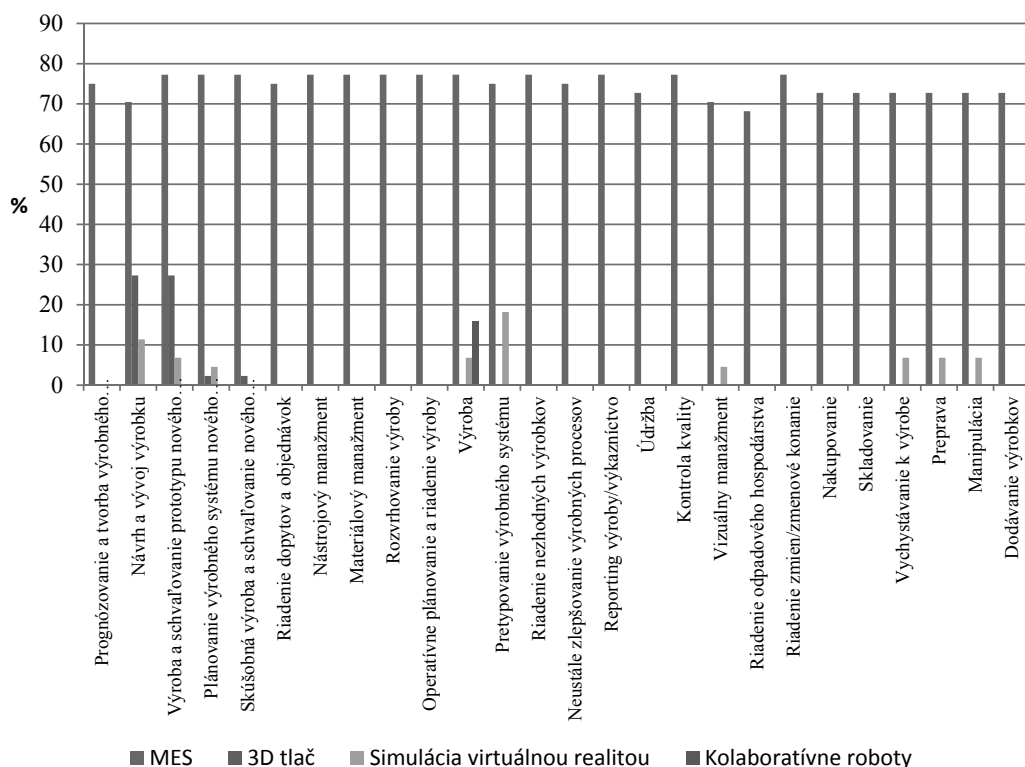
RFID technológia sa najviac využíva v logistických procesoch, a to dodávanie výrobkov, skladovanie, nakupovanie, preprava, manipulácia a vychystávanie k výrobe. Z ostatných procesov bol najviac zastúpený materiálový manažment (20 %), operatívne plánovanie a riadenie výroby a výroba (16 %) a riadenie nezhodných výrobkov (20 %). Zo všetkých procesov sa RFID technológia najviac používa v procese dodávania výrobkov. Takmer sa nevyužíva v predvýrobných procesoch a povýrobných procesoch.

Vyššie zastúpenie z hľadiska výskytu danej technológie vo výrobných a logistických procesoch majú QR kódy. Tie sa využívajú v nástrojovom manažmente a materiálovom manažmente (po 77 %). Pri výrobe sa využíva na 59 %, pri riadení nezhodných výrobkov na 70 %. Podobne ako pri RFID technológii, aj QR kódy sa najviac používajú v logistických procesoch, ako aj v prierezových výrobných procesoch. Oproti RFID technológii sa QR kódy využívajú vo väčšej miere aj pri údržbe, kontrole kvality, vizuálnom manažmente, riadení odpadov a riadení zmien. V logistických procesoch majú QR kódy podobné zastúpenie ako identifikačná technológia RFID.

Najväčšie zastúpenie z identifikačných technológií majú čiarové kódy, čo sa dalo predpokladať, keďže ide o relatívne najstaršiu identifikačnú technológiu. Jej zastúpenie je aj v predvýrobných procesoch, okrem prognózovania a návrhu nových výrobkov. Pri ostatných predvýrobných procesoch uvádzajú podniky využívanie čiarových kódov na úrovni 9,09 %. Podniky ju neuviedli pri povýrobných procesoch ako je neustále zlepšovanie a spravodajstvo výroby. Naopak, vysoké zastúpenie má pri povýrobných procesoch a najvyššie je jej zastúpenie v logistických procesoch, kde všetky podniky využívajú túto identifikačnú technológiu pri procesoch ako dodávanie výrobkov a nakupovanie. Vysoké je jej využitie aj v procese skladovania (95,5 %).

Do lokalizačných a navigačných technológií sme zaradili tri technológie, a to GPS sledovanie, kedy sa sleduje pohyb komponentov vo výrobných procesoch alebo logistických zariadení pri ich pohybe, ďalej drony a autonómne vozíky, ktoré sú založené na ich lokalizácii v priestore. Tieto technológie sa využívajú len minimálne. GPS sledovanie sa vo výberovom súbore vyskytlo len v prípade prepravy a dodávania výrobkov, a to najmä v prípade priemyslu s kategóriou H - doprava a skladovanie. V žiadnom inom procese podniky nesledujú reálny tok komponentov vo výrobe pomocou lokalizácie GPS. Diskutovanou technológiou, a nie vo všetkých krajinách aj legislatívne upravenou, je používanie dronov. Ich využívanie uviedlo málo podnikov, a to len pri procesoch nástrojového manažmentu, materiálového manažmentu, pri údržbe, kontrole kvality, skladovaní, vychystávaní k výrobe a manipulácii. Z podrobnejšej analýzy vyplynulo, že najviac sa drony využívajú v automobilovom priemysle a v doprave a skladovaní. Najmenšie zastúpenie podľa procesov majú autonómne vozíky, a to len v procesoch materiálový manažment, výroba, údržba, skladovanie, vychystávanie k výrobe, preprava a manipulácia.

Poslednou skúmanou skupinou sú informačné a robotické technológie. Tu sme do výskumu zaradili využívanie informačného systému výroby (MES), trojdimenzionálnu tlač, simuláciu pomocou virtuálnej reality a využívanie kolaboratívnych robotov (graf 4).



Graf 4 Súčasný stav vo využívaní informačných a robotických technológií  
Prameň: Vlastné spracovanie.

MES sa využíva vo všetkých výrobných a logistických procesoch, aj keď nie všetky podniky uviedli, že tento systém využívajú pre všetky procesy zaradené do prieskumu. Najvyššie zastúpenie majú v tomto prípade výrobné procesy, kde sa MES využíva na 77 %. Skutočnosť, že MES využíva väčšina podnikov, je dané potrebou zberu a vyhodnocovania údajov z výrobných a logistických procesov.

Zaujímavé je zistenie o využívaní 3D tlače. Predpokladáme, že v súčasnosti sa táto technológia využíva aj vo výrobe. Z prieskumu vyplynulo, že podniky ju v súčasnosti využívajú v štyroch procesoch, a to návrh a vývoj výrobku, výroba a schvaľovanie prototypu, plánovanie výrobného systému a skúšobná výroba. V prípade návrhu a výroby prototypu je to až 27 %.

Nízky počet procesov je aj v prípade využívania simulácie pomocou virtuálnej reality. Tu ide o návrh a vývoj výrobku, výroba a schvaľovanie prototypu, plánovanie výrobného systému, výroba, pretypovanie výrobného systému, vizuálny manažment, vychystávanie k výrobe, preprava a manipulácia. Najvyššie je využívanie virtuálnej reality pri návrhu a vývoji nových výrobkov (11 %) a pri pretypovaní výrobného systému (18 %). V ostatných procesoch je využívanie na 7 %.

## Záver

Proces pretypovania výrobných zariadení zaradíme medzi obslužné procesy výroby, ktoré sú charakteristické heterogénnou skladbou. Efektívne pretypovanie je rozhodujúcim faktorom optimálnej činnosti podniku. Proces pretypovania sa tak priamo dotýka pružnosti výroby, ktorá predstavuje jeden z hlavných predpokladov konkurencieschopnosti podniku a jeho úspešnosti na globálnom trhu. Zvyšovanie pružnosti výroby má priamy vplyv na frekvenciu pretypovania s cieľom efektívneho využitia pracovného času.

Cieľom prieskumu bolo analyzovať súčasný stav uplatňovania inteligentných technológií vo vybraných výrobných procesoch podniku. Výsledky skúmania so zameraním len na proces pretypovania poukazujú na fakt, že analyzované podniky využívajú len päť typov inteligentných zariadení pri procese pretypovania. Z kategórie inteligentných zariadení využíva 77 % podnikov inteligentné tablety alebo telefóny. Kategóriu identifikačných technológií v procese pretypovania využíva len 9 % podnikov, ktoré využívajú čiarové kódy a QR kódy. Analyzované podniky nevyužívajú žiadnu inteligentnú technológiu z oblasti lokalizačných a navigačných technológií. Z informačných a robotických zariadení 77 % podnikov využíva MES a 18 % simulácie virtuálnou realitou. Žiaden z analyzovaných podnikov nevyužíva 3D tlač ani kolaboratívne roboty.

Nízke využívanie inteligentných technológií pri procese pretypovania oproti ostatným procesom môžeme pripísať prevažne manažérskej orientácii najmä na hlavné výrobné procesy. Ďalším dôvodom je aj vysoká nákladnosť zavedenia inteligentných technológií, pretože automatizácia výroby a obslužných procesov vrátane zakúpenia inteligentných technológií predstavuje veľkú vstupnú investíciu. V konečnom dôsledku vďaka rastu produktivity, zníženiu výrobných nákladov, optimalizácie výroby a eliminácie foriem plytvania vo výrobe a v obslužných procesoch sa investícia môže veľkým podnikom vrátiť za niekoľko rokov.

**Kľúčové slová:** Inteligentné technológie. Proces pretypovania. Inovácie. Výrobný systém.

## Použitá literatúra

- [1] BOLEDOVIČ, Ľ. et al. 2007. Zlepšovanie procesov – Robíme správne veci lepšie, rýchlejšie a lacnejšie [študijný materiál]. Žilina : IPA Slovakia, 2007. 47 s.
- [2] COLE, R. E. 2001. From Continuous Improvement to Continuous Innovation. In *Quality Management Journal*, roč. 8, 2001, č. 4. ISSN 1360-0613, s. 7-21.
- [3] DEVADASAN, S. R. 2012. *Lean and agile manufacturing: Theoretical, practical and research futurities*. New Dhili : PHI Learning Private, 2012. 288 s. ISBN 81-20346-1-14.
- [4] HEIZER, J. - RENDER, B. 2011. *Operations management*. New Jersey : Pearson Education, 2011. 808 s. ISBN 978-0-13-611941-8.
- [5] HERMANN, M. - PENTEK, T. - OTTO, B. 2015. *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review*. Working Paper No. 01/2015, Technische Universität Dortmund - Fakultät Maschinenbau, Audi Stiftungslehrstuhl Supply Net Order Management, 2015.

- [6] KAGERMANN, H., et al. 2013. *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*. Final Report of the Industrie 4.0 Working Group, Frankfurt, 2013.
- [7] KANE, G. et al. 2015. Is your business ready for a digital future? In *MIT Sloan Management Review*, roč. 56, 2015, č. 37. ISSN 1532-9194.
- [8] KORMANEC, P. 2013. Ako dosiahnuť radikálnu zmenu času v procese pretypovania výrobných zariadení. In *Průmyslové inženýrství*, roč. 2013, č. 3. ISSN 1803-7593, s. 44.
- [9] KOŠTURIK, J. et al. 2006. Štíhly a inovatívny podnik. Praha : Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.
- [10] KOŠTURIK, J. 2013. Sila zjednodušovania. In *Průmyslové inženýrství*, roč. 2013, č. 2. ISSN 1803-7593, s. 44.
- [11] LIKER, J. K. 2010. *Tak to dělá Toyota : 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha : Management Press, 2010. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [12] LUCKE, D. - CONSTANTINESCU, C. - WESTKÄMPER, E. 2008. Smart Factory - A Step towards the Next Generation of Manufacturing. In *Manufacturing Systems and Technologies for the New Frontier: The 41st CIRP Conference on Manufacturing Systems*. London : Springer. ISBN 978-1-84800-267-8, s. 115-118.
- [13] QIN, J. - LIU, Y. - GROSVENOR, R. 2016. A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond. In *Procedia CIRP (52) Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production Conference*, 2016. ISSN 2212-8271, s. 173-178.
- [14] SANDERS, A. - ELANGESWARAN, Ch. - WUFSBERG, J. 2016. Industry 4.0 Implies Lean Manufacturing: Research Activities in Industry 4.0 Function as Enablers for Lean Manufacturing. In *Journal of Industrial Engineering and Management*, roč. 9, 2016, č. 3. ISSN 2013-0953, s. 811-813.
- [15] VAN DE WALL, A. A. - VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. 2015. The role of performance management in creating and maintaining a high-performance organization. In *Journal of Organization Design*, roč. 1, 2015, č. 1. ISSN 2245-408X, s. 1-11.

**Adresa autoriek:** doc. Ing. Zuzana Závadská, PhD., Ing. Veronika Korenková, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Inštitút manažérskych systémov v Poprade, Francisciho 910/8, 058 01 Poprad; e-mail: zuzana.zavadska@umb.sk; veronika.korenkova@umb.sk

## **Identifikácia intenzity vplyvu vybraných organizačných inovácií na výkon manažérskych funkcií**

### ***Identifying the Intensity of the Impact of Selected Organizational Innovations on the Performance of Managerial Functions***

**Mária Kožárová, Ján Závadský**

*The paper focuses on examining the intensity of impact of selected organizational innovations on the work of managers at all levels of management. Since managerial work involves a wide range of activities, the article deals in details with managerial functions, with reference to the positive effects resulting from organizational innovations. It presents the results of empirical research aimed at identifying what types of organizational innovations cause particular changes in the performance of managerial functions at the individual levels of management and the determination of their intensity. The research object is medium and large manufacturing companies operating in the territory of the Slovak Republic. The research subject are organizational innovations, the realization of which is connected to a number of changes in the individual managerial functions that are identified in the conditions of the selected set of enterprises. These results bring new view to existing findings that can help business managers manage strategic decision-making in the process of implementing organizational innovations..*

**Key words:** Organizational innovations. Managerial functions. Changes in managerial functions.

**JEL Classification:**  $M_{21}$ ,  $M_{34}$ ,  $O_{30}$

## **Úvod**

V súčasnosti podniky vykonávajú svoju činnosť v dynamicky meniacich sa podmienkach, v ktorých sa zmeny stali každodennou súčasťou práce manažérov. Je nevyhnuté, aby výkon podnikov neustále prispôbovali týmto podmienkam a hľadali možnosti, ako sa stať flexibilnejšími v meniacom sa prostredí. Sprievodným javom podnikania sú práve inovácie (Musa, 2015). Vo všeobecnosti ide o kvantitatívne a kvalitatívne zlepšovanie produktov, procesov alebo podnikateľského modelu s cieľom získania pridanej hodnoty (Košturiak a Chal', 2008). Organizačné inovácie sú súčasťou typológie inovácií, ktoré klasifikujú rôzni autori v závislosti od rôznych hľadísk. Jednou z najčastejšie akceptovaných klasifikácií je typológia podľa Oslo Manuálu (OECD, 2005), ktorý rozlišuje štyri typy inovácií – produktové, procesné, marketingové a organizačné inovácie, pričom inovácie produktov a procesov označuje ako technologické inovácie, a marketingové a organizačné inovácie ako netechnologické.

Podľa Leščišina, Sterna a Dupal'a (1993) organizačné inovácie predstavujú špecifický druh inovácií, ktoré sa vzťahujú na inovačné zmeny v podniku. Armbruster et al. (2008) uvádza, že predstavujú zmeny v štruktúre a procesoch podniku vznikajúcich v dôsledku implementácie nových manažérskych a pracovných konceptov, a aj praktík ako tímovej práce, riadenia dodávateľského reťazca alebo systémov riadenia kvality. Battisti a Stoneman (2010) tvrdia, že tieto inovácie zahŕňajú nové postupy riadenia, novú organizáciu, nové marketingové koncepcie a nové podnikové stratégie. Podľa Spišiakovej (2008) ide o zmeny v štruktúre podniku, v manažérskych metódach, v podnikateľskej praxi, organizácii pracovných miest, či vonkajších vzťahoch. Podľa Evangelistu a Vezzaniho (2010) sa organizačné inovácie vzťahujú na zmeny v organizačnej štruktúre a operatívne fungovanie podnikov. Slater (1999) uvádza, že najvýznamnejšie zmeny v prostredí podniku sa vzťahujú na štruktúru, systémy a organizačnú kultúru. Podľa Laforeta (2011), Battistiho a Stonemana (2010) ide o zmeny v podnikovej stratégii, riadiacich postupoch, organizačnej štruktúre a marketingových konceptoch. OECD (2005) uvádza, že organizačné inovácie obsahujú implementáciu novej organizačnej metódy v obchodných postupoch, organizáciu pracovísk alebo vonkajšie vzťahy. Do, Yeh a Madsen (2016) tvrdia, že ide o základné zmeny súvisiace s inováciami v existujúcich postupoch a činnostiach podniku. Európsky hospodársky a sociálny výbor (2011) uvádza, že organizačné inovácie sa môžu vzťahovať na organizáciu práce, pracovné miesta, spôsob riadenia, vedenie ľudí, systém odmeňovania, motiváciu, regulačné prostredie, individuálne, ale aj podnikové vzdelávanie, či zlepšovanie odborných schopností zamestnancov. Intenzita a rozsah týchto zmien môžu byť rôzne. Feng, Huang a Zhang (2016) uvádzajú, že ak sú organizačné zmeny náhle, drastické, rozsiahle a komplexné, hovoríme o radikálnych zmenách, ale ak sú postupné a pomerne stabilné, ide o inkrementálne (prírastkové) zmeny. Konečný (2013) k tejto typológii pridáva aj transformačné zmeny, ktoré predstavujú ustavičnú premenu, neustále zlepšovanie do vyšších vývojových fáz. Borovský (2005) vzhľadom na typ organizačnej inovácie rozlišuje plánované zmeny, ako súčasť rastu podniku a emergentné zmeny, vznikajúce ako odozva na meniace sa vonkajšie podmienky. Christina (2002) uvádza klasifikáciu podľa rozsahu vplyvu spôsobeného zmenou a časovej postupnosti na krátkodobé, ktoré sa uskutočňujú v priebehu 12 mesiacov, dlhodobé, uskutočňujúce sa dlhšie ako 12 mesiacov, evolučné, ktoré sú zlepšením existujúceho systému alebo procesu podniku, dejú sa postupne a revolučné, predstavujúce zásadné inštitucionálne alebo procesné zmeny, kedy ide o radikálne zásahy do podniku.

Význam organizačných inovácií je nepopierateľný. Pomáhajú dosiahnuť zlepšenie pracovných procesov, organizácie práce, pracovných metód a nástrojov, fyzického pracovného prostredia, odborných schopností, pracovných postupov, ako aj manažmentu a vedenia ľudí. Udržateľným spôsobom sa tak pretvárajú organizačné činnosti, aby sa zároveň zlepšila produktivita a kvalita práce zamestnancov. Organizačné inovácie môžu rovnako prispieť k zvýšeniu výkonnosti podnikov znížením administratívnych nákladov alebo transakčných nákladov, zlepšením spokojnosti na pracovisku, a tým aj produktivity práce, získaním prístupu k neobchodovateľným aktívam alebo znižovaním nákladov na dodávky (OECD, 2005). Skutočnosť, že organizačné inovácie pozitívne prispievajú k výkonnosti podniku svojimi štúdiami potvrdili aj Subramanian a Nilakanta (1996), Evangelista a Vezzani (2012), Ali, Seny Kan a Sarstedt (2016), Soto-Acosta, Popa a Palacios-

Marqués (2016), Azar a Ciabusch (2017). Tang, Pee a Iiyama (2013) zistili, že ich význam je aj vo zvýšení flexibility pri optimalizácii kapacity a zlepšovaní kvality. Armbruster et al. (2008) tvrdia, že predstavujú okamžitý zdroj konkurenčnej výhody podniku, pretože výrazne ovplyvňujú jeho výkonnosť z hľadiska produktivity, doby realizácie, kvality a flexibility. Mazzanti, Pini a Tortia (2006) pridávajú k organizačným inováciám aj aspekt ľudských zdrojov a tvrdia, že nové postupy, ktoré často iniciujú manažéri by mohli byť efektívnejšie, ak sú zamestnanci aktívne zapojení. Desouza et al. (2009) však dodávajú, že na to, aby bol proces zavádzania inovácií úspešný, plánovanie organizačných iniciatív vyžaduje plné pochopenie celého inovačného procesu. Iba v takom prípade môže byť rozhodujúci pre získanie konkurenčnej výhody (Ganter a Hecker, 2014; Prasad a Junni, 2016).

Postavenie každého manažéra v podniku je významné, nakoľko svojim rozhodovaním ovplyvňuje celý inovačný proces. Podľa Hittmára (2006), je manažér v širšom chápaní pracovníkom, ktorý riadi prácu a preberá zodpovednosť za výsledky práce iných, a ktorý vykonáva základné a prierezové manažérske funkcie. Vodáček a Vodáčková (2009) uvádzajú, že manažérske funkcie sú typickými činnosťami, ktoré by mal manažér vykonávať účelovo a účinne na dosiahnutie úspechu svojej manažérskej práce. Šimková, Mikleš a Danková (2013) uvádzajú, že výkon jednotlivých manažérskych funkcií je ovplyvnený množstvom skúseností, znalostí a zručností manažérov a vyžaduje komunikatívnosť na vysokej úrovni, ktorá zahŕňa schopnosť nielen oznámiť, ale aj presvedčiť a získať.

Hierarchiu manažmentu podniku tvoria tri základné úrovne - vrcholový manažment, manažment na strednej úrovni a manažment na najnižšej úrovni riadenia. Podľa Laforeta (2013), sú organizačné inovácie zamerané predovšetkým na strategickú úroveň podniku a vedú k strategickým dôsledkom alebo výstupom, ktoré majú vplyv na celý podnik. Generálni riaditelia sú v kľúčovej pozícii, keďže prostredníctvom svojho vodcovského správania riadia organizačné inovácie (Makri, Scandura, 2010). Vedúci predstavitelia a ich vrcholové manažérske tímy majú konečnú zodpovednosť za stanovenie strategických smerov, strategické rozhodnutia a vytváranie organizačných kultúr, ktoré podporujú inovácie (Kang, Solomon, Choi, 2015). Schopnosť generálnych riaditeľov riadiť organizačné zmeny priamo ovplyvňuje výkonnosť podniku a podľa Siréna, Patela a Wincenta (2016) je zároveň aj prejavom ich kvality, ktorej prípadná absencia môže vyvolať opačný efekt, môže byť spojená so zníženou podnikovou výkonnosťou. Vplyv vrcholového manažmentu na hodnotenie príležitostí a na vývoj inovatívnych interných a externých organizačných postupov skúmali aj Kickul a Gundry (2001) a zistili, že je mimoriadne dôležité, aby vrcholový manažment, ktorý sa nachádza v rýchlo sa meniacom konkurenčnom prostredí, bol schopný tvorivo identifikovať a posúdiť viaceré vznikajúce príležitosti. Uvádzajú, že generálni riaditelia, ktorí prekonávajú tradičné riadiace úlohy a zachytia kreatívnu výkonnosť vo svojich vrcholových manažérskych tímoch, umožnia svojmu podniku rásť a profitovať. Dôležitú úlohu však plnia aj manažéri na nižších úrovniach riadenia. Ich manažérske postupy a štýl vedenia spoločne prinášajú úžitok inovatívnemu správaniu zamestnancov (Odoardi et al., 2015). Tracy et al. (2017) ale uvádzajú, že manažéri odmietajú zmeny, ktoré znižujú výkon v porovnaní so status quo. Kossek et al. (2016) odhalili štyri rozmery organizačnej podpory. Dve sú kultúrno-vodcovské, tvoriace podporu manažmentu a diskusiu o kariérnych postupoch a dve štruktúrne - prispôsobenie systémov ľudských zdrojov a organizačná difúzia. Mnoho manažérskych činností závisí od priameho, osobného kontaktu

a komunikácie medzi jednotlivcami (Ivancevich et al., 2003). Schopnosti manažérov zahŕňajú schopnosť vykonávať nielen fyzické, ale aj duševné činnosti. Heterogénnosť týchto kognitívnych manažérskych schopností môže prispieť k diferencovanému výkonu podnikov v podmienkach zmeny (Helfat, Peteraf, 2015). Podobnú myšlienku vyjadrujú Petrikova a Sorokova (2016), ktoré uvádzajú, že psychologické zručnosti v manažmente, ako je dôvera, vytrvalosť, schopnosť presvedčiť, odolnosť voči stresu a sebavedomie, sú dôležité pre úspech v podnikaní. Takýto prístup môže prispieť k mnohým výhodám, ako je zlepšenie procesov, významné úspory nákladov, zníženie množstva odpadu prostredníctvom zvyšovania koordinácie činností a pod.

## 1. Cieľ a materiál

Cieľom state je vymedziť množinu organizačných inovácií a množinu potenciálnych zmien v manažérskych funkciách a identifikovať intenzitu vplyvu, s akou sa prejavujú vo výkone manažérskych funkcií na všetkých úrovniach riadenia v súbore slovenských stredných a veľkých výrobných podnikov. Tieto zistenia môžu byť predpokladom identifikácie najvýznamnejších zmien z hľadiska rozsahu a intenzity vplyvu a ich úspešného riadenia v procese implementácie pri výkone jednotlivých manažérskych funkcií na všetkých úrovniach riadenia.

Spracúvame sekundárne údaje Štatistického úradu Slovenskej republiky. Primárny prieskum sme uskutočnili na vybranej vzorke stredných a veľkých podnikov. Na zber údajov sme použili metódou opytovania pomocou dotazníka. Základným súborom sú slovenské stredné a veľké výrobné podniky, ktoré sa podľa klasifikácie SK NACE Rev.2 zaraďujú do sekcie C - priemyselná výroba. Podmienku reprezentatívnosti výskumnej vzorky overíme prostredníctvom Chí-kvadrát testu.

Pri overovaní reprezentatívnosti výberového súboru sme vychádzali z údajov Štatistického úradu SR, podľa ktorých základný súbor podnikov tvorilo 1 296 subjektov. Pre potreby preiskumu sme oslovili celý základý súbor. Spoluprácu prijalo 141 subjektov, z ktorých bolo 81 stredných podnikov a 60 veľkých podnikov. Základnou znakom, bola veľkosť podniku. Dosadením skutočných a očakávaných hodnôt do vzorca Chí-kvadrát tesu a ich komparáciu s výsledkami štatistickej tabuľky, sme zistili, že hodnota  $\chi^2 = 0,259 <$  ako hodnota  $\chi^2_{1-\alpha}(k-1) = 3,841$ , t. j., že výberový súbor je reprezentatívny.

## 2. Výsledky a diskusia

Obsahom dotazníka boli štyri množiny prvkov, a to typ organizačných inovácií (množina V), manažérske funkcie (množina X), zmeny v manažérskych funkciách (množina Y) a pozícia manažéra v podniku (množina Z) (tabuľky 1, 2, 3, 4).

Tabuľka 1 Typy organizačných inovácií

| Množina V       | Typ organizačnej inovácie                                                                                                  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | Inovácia metód a nástrojov manažmentu                                                                                      |
| V <sub>1</sub>  | Zavedenie novej organizačnej metódy na úrovni organizačnej jednotky                                                        |
| V <sub>2</sub>  | Zavedenie novej organizačnej metódy na celopodnikovej úrovni                                                               |
| V <sub>3</sub>  | Zavedenie nových metód a nástrojov na úrovni zamestnancov                                                                  |
| V <sub>4</sub>  | Zavedenie nových metód a nástrojov na manažérskej úrovni                                                                   |
|                 | Inovácia pracovného prostredia                                                                                             |
| V <sub>5</sub>  | Zvyšovanie vybavenosti pracovnými prostriedkami (PC, tlačiareň, prostriedky BOZP)                                          |
| V <sub>6</sub>  | Zmena dispozície pracoviska                                                                                                |
| V <sub>7</sub>  | Vytvorenie openspace priestorov                                                                                            |
| V <sub>8</sub>  | Vytvorenie coworking priestorov                                                                                            |
| V <sub>9</sub>  | Vybavenie pracoviska smart zariadeniami                                                                                    |
| V <sub>10</sub> | Zmena farby stien                                                                                                          |
| V <sub>11</sub> | Integrácia fauny a flóry do pracovného prostredia                                                                          |
| V <sub>12</sub> | Zavedenie relaxačných zón                                                                                                  |
|                 | Inovácia internej organizačnej komunikácie (interní zainteresovaní partneri)                                               |
| V <sub>13</sub> | Zavedenie informačného systému na výmenu informácií pre interných zainteresovaných partnerov                               |
| V <sub>14</sub> | Zavedenie notifikačného systému pre interných zainteresovaných partnerov                                                   |
| V <sub>15</sub> | Vytvorenie komunikačnej stratégie pre interných zainteresovaných partnerov                                                 |
| V <sub>16</sub> | Zavedenie komunikačných platforiem medzi internými zainteresovanými partnermi (LinkedIn, Twitter, Facebook, WhatsApp ...)  |
|                 | Inovácia organizačnej štruktúry                                                                                            |
| V <sub>17</sub> | Zoštíhlenie organizačnej štruktúry - zníženie počtu hierarchických úrovní riadenia                                         |
| V <sub>18</sub> | Zoštíhlenie organizačnej štruktúry - rušenie pracovných miest                                                              |
| V <sub>19</sub> | Zoštíhlenie organizačnej štruktúry - rušenie organizačných jednotiek z dôvodu outsourcingu činností                        |
|                 | Inovácia organizačnej kultúry                                                                                              |
| V <sub>20</sub> | Vytvorenie jednotného podnikového dizajnu (logo, oblečenie, formuláre ap.)                                                 |
| V <sub>21</sub> | Vytvorenie motivačného programu                                                                                            |
| V <sub>22</sub> | Vytvorenie stratégie starostlivosti o zamestnancov                                                                         |
|                 | Inovácia v externej komunikácii (externí zainteresovaní partneri)                                                          |
| V <sub>23</sub> | Zavedenie informačného systému na výmenu informácií pre externých zainteresovaných partnerov                               |
| V <sub>24</sub> | Zavedenie notifikačného systému pre externých zainteresovaných partnerov                                                   |
| V <sub>25</sub> | Vytvorenie komunikačnej stratégie pre externých zainteresovaných partnerov                                                 |
| V <sub>26</sub> | Využívanie komunikačných platforiem medzi externými zainteresovanými partnermi (LinkedIn, Twitter, Facebook, WhatsApp ap.) |

|                 |                                                                         |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                 | Inovácie vo forme informačného systému na podporu manažérskych činností |
| V <sub>27</sub> | Zavedenie podnikového informačného systému ERP                          |
| V <sub>28</sub> | Zavedenie Business Intelligence (BI)                                    |
| V <sub>29</sub> | Zavedenie výrobných informačných systémov (MES)                         |
| V <sub>30</sub> | Zavedenie workflow informačného systému                                 |
| V <sub>31</sub> | Zavedenie informačného systému na riadenie obsahu (content management)  |

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 2 Manažérske funkcie

| Množina X      | Manažérske funkcie                |
|----------------|-----------------------------------|
| X <sub>1</sub> | Plánovanie                        |
| X <sub>2</sub> | Organizovanie                     |
| X <sub>3</sub> | Vedenie organizačnou komunikáciou |
| X <sub>4</sub> | Vedenie motiváciou zamestnancov   |
| X <sub>5</sub> | Vedenie delegovaním               |
| X <sub>6</sub> | Vedenie prikazovaním              |
| X <sub>7</sub> | Kontrola                          |
| X <sub>8</sub> | Rozhodovanie                      |

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 3 Zmeny v manažérskych funkciách

| Množina Y       | Zmeny v manažérskych funkciách                                          |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                 | Plánovanie                                                              |
| Y <sub>1</sub>  | Skrátenie času plánovania                                               |
| Y <sub>2</sub>  | Zníženie počtu plánovaných činností                                     |
| Y <sub>3</sub>  | Zlepšenie sledovateľnosti plnenia plánov                                |
|                 | Organizovanie                                                           |
| Y <sub>4</sub>  | Jednoznačné pridelenie zodpovedností a právomocí                        |
| Y <sub>5</sub>  | Skrátenie času realokácie ľudských zdrojov pri organizačných inováciách |
| Y <sub>6</sub>  | Rýchlejšia koordinácia zamestnancov pri organizačných zmenách           |
| Y <sub>7</sub>  | Vyšší počet tímov a tímovej práce                                       |
|                 | Vedenie prostredníctvom organizačnej komunikácie                        |
| Y <sub>8</sub>  | Skrátenie času odovzdávania informácií                                  |
| Y <sub>9</sub>  | Zníženie redundantných informácií                                       |
| Y <sub>10</sub> | Zvýšenie počtu podnetov na zlepšovanie                                  |
| Y <sub>11</sub> | Väčší počet vymieňaných znalostí                                        |
|                 | Vedenie motiváciou zamestnancov                                         |
| Y <sub>12</sub> | Zvýšenie motivácie zamestnancov                                         |

|                 |                                                         |
|-----------------|---------------------------------------------------------|
| Y <sub>13</sub> | Zvýšenie transparentnosti systému odmeňovania           |
| Y <sub>14</sub> | Zvýšenie spokojnosti zamestnancov                       |
| Y <sub>15</sub> | Zníženie počtu konfliktov                               |
|                 | Vedenie delegovaním                                     |
| Y <sub>16</sub> | Zvýšenie miery delegovania                              |
| Y <sub>17</sub> | Eliminácia riadiacej záťaže                             |
|                 | Vedenie prikazovaním                                    |
| Y <sub>18</sub> | Odstránenie mobbingu                                    |
| Y <sub>19</sub> | Skrátenie času na vykonanie pracovných úloh             |
|                 | Kontrola                                                |
| Y <sub>20</sub> | Znížený počet nápravných a preventívnych opatrení       |
| Y <sub>21</sub> | Rýchlejší spôsob odhalenia príčin nezhôd                |
| Y <sub>22</sub> | Zrýchlenie prijatia nápravných a preventívnych opatrení |
| Y <sub>23</sub> | Eliminácia rizika vzniku chýb                           |
|                 | Rozhodovanie                                            |
| Y <sub>24</sub> | Skrátenie času rozhodovacích procesov                   |
| Y <sub>25</sub> | Zvýšenie dostupnosti informácií v informačnom systéme   |
| Y <sub>26</sub> | Zvýšenie komplexnosti výkazníctva                       |

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 4 Množina Z: Pozícia manažéra v podniku

| Množina Z      | Pozícia manažéra v podniku |
|----------------|----------------------------|
| Z <sub>1</sub> | Vrcholový manažment        |
| Z <sub>2</sub> | Manažment strednej úrovne  |
| Z <sub>3</sub> | Manažment najnižšej úrovne |

Prameň: Vlastné spracovanie.

Respondenti vyberali svoju pozíciu (Z), organizačné inovácie (V), ktoré sa u nich zavádzali, k nim priradzovali zmeny (Y), ktoré boli vyvolané v manažérskych funkciách (X). Dosiahnuté výsledky nám umožnili získať informácie z praxe, vzťahujúce sa na identifikáciu intenzity vplyvu vybraných organizačných inovácií na manažérske funkcie. Vplyv sme hodnotili na základe počtu zmien, t. j. čím viac zmien v manažérskych funkciách označili respondenti pri danej organizačnej inovácii, tým väčšou intenzitou sa prejavili.

Výsledky získaných údajov zachytáva tabuľka 5, kde prvý stĺpec predstavuje organizačné inovácie (V), v ďalších stĺpcoch sú zmeny v manažérskych funkciách (Y), podľa vyjadrení respondentov. Číslo pri týchto zmenách, napr. 19Y<sub>1</sub>, znamená, že 19 respondentov sa vyjadrilo, že pri inovácii V<sub>1</sub> zaznamenalo zmenu Y<sub>1</sub>. Posledný stĺpec je sumarizáciou počtu zmien v manažérskych funkciách za každú organizačnú inováciu a zároveň ide o vyjadrenie intenzity, s akou sa pri danej inovácii prejavili (napr. 207). Posledný riadok vyjadruje intenzitu zmien v manažérskych funkciách (Y<sub>1</sub>, Y<sub>2</sub>, Y<sub>3</sub>, ... Y<sub>26</sub>) z celkového počtu odpovedí, za všetky organizačné inovácie.

Tabuľka 5 Výsledky dotazníkového prieskumu

| V               | Y <sub>1</sub>   | Y <sub>2</sub>     | Y <sub>3</sub>     | Y <sub>4</sub>     | Y <sub>5</sub>     | Y <sub>6</sub>     | Y <sub>7</sub>     | Y <sub>8</sub>     | Y <sub>9</sub>     | Y <sub>10</sub>     | Y <sub>11</sub>     | Y <sub>12</sub>     | Y <sub>13</sub>     | Y <sub>14</sub>     | Y <sub>15</sub>     | Y <sub>16</sub>     | Y <sub>17</sub>     | Y <sub>18</sub>    | Y <sub>19</sub>     | Y <sub>20</sub>    | Y <sub>21</sub>     | Y <sub>22</sub>     | Y <sub>23</sub>     | Y <sub>24</sub>     | Y <sub>25</sub>     | Y <sub>26</sub>     | ΣY    |
|-----------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------|
| V <sub>1</sub>  | 19Y <sub>1</sub> | + 6Y <sub>2</sub>  | + 33Y <sub>3</sub> | + 30Y <sub>4</sub> | + 9Y <sub>5</sub>  | + 6Y <sub>6</sub>  | + 8Y <sub>7</sub>  | + 6Y <sub>8</sub>  | + 0Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 3Y <sub>11</sub>  | + 3Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 6Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 6Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 18Y <sub>19</sub> | + 6Y <sub>20</sub> | + 9Y <sub>21</sub>  | + 9Y <sub>22</sub>  | + 15Y <sub>23</sub> | + 9Y <sub>24</sub>  | + 3Y <sub>25</sub>  | + 3Y <sub>26</sub>  | Σ 207 |
| V <sub>2</sub>  | 9Y <sub>1</sub>  | + 9Y <sub>2</sub>  | + 24Y <sub>3</sub> | + 30Y <sub>4</sub> | + 12Y <sub>5</sub> | + 18Y <sub>6</sub> | + 15Y <sub>7</sub> | + 12Y <sub>8</sub> | + 9Y <sub>9</sub>  | + 9Y <sub>10</sub>  | + 3Y <sub>11</sub>  | + 6Y <sub>12</sub>  | + 6Y <sub>13</sub>  | + 15Y <sub>14</sub> | + 6Y <sub>15</sub>  | + 15Y <sub>16</sub> | + 6Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 12Y <sub>19</sub> | + 3Y <sub>20</sub> | + 6Y <sub>21</sub>  | + 12Y <sub>22</sub> | + 18Y <sub>23</sub> | + 9Y <sub>24</sub>  | + 6Y <sub>25</sub>  | + 6Y <sub>26</sub>  | Σ 283 |
| V <sub>3</sub>  | 6Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 12Y <sub>3</sub> | + 27Y <sub>4</sub> | + 9Y <sub>5</sub>  | + 3Y <sub>6</sub>  | + 15Y <sub>7</sub> | + 0Y <sub>8</sub>  | + 9Y <sub>9</sub>  | + 9Y <sub>10</sub>  | + 24Y <sub>11</sub> | + 21Y <sub>12</sub> | + 27Y <sub>13</sub> | + 6Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 12Y <sub>19</sub> | + 0Y <sub>20</sub> | + 3Y <sub>21</sub>  | + 9Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 3Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 225 |
| V <sub>4</sub>  | 9Y <sub>1</sub>  | + 3Y <sub>2</sub>  | + 15Y <sub>3</sub> | + 27Y <sub>4</sub> | + 3Y <sub>5</sub>  | + 3Y <sub>6</sub>  | + 6Y <sub>7</sub>  | + 12Y <sub>8</sub> | + 6Y <sub>9</sub>  | + 6Y <sub>10</sub>  | + 10Y <sub>11</sub> | + 12Y <sub>12</sub> | + 3Y <sub>13</sub>  | + 0Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 12Y <sub>16</sub> | + 9Y <sub>17</sub>  | + 6Y <sub>18</sub> | + 9Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 6Y <sub>21</sub>  | + 9Y <sub>22</sub>  | + 3Y <sub>23</sub>  | + 12Y <sub>24</sub> | + 6Y <sub>25</sub>  | + 9Y <sub>26</sub>  | Σ 196 |
| V <sub>5</sub>  | 6Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 18Y <sub>3</sub> | + 9Y <sub>4</sub>  | + 7Y <sub>5</sub>  | + 9Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 9Y <sub>8</sub>  | + 6Y <sub>9</sub>  | + 3Y <sub>10</sub>  | + 3Y <sub>11</sub>  | + 9Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 24Y <sub>14</sub> | + 12Y <sub>15</sub> | + 6Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 30Y <sub>19</sub> | + 0Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 9Y <sub>23</sub>  | + 3Y <sub>24</sub>  | + 3Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 166 |
| V <sub>6</sub>  | 3Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 9Y <sub>3</sub>  | + 3Y <sub>4</sub>  | + 6Y <sub>5</sub>  | + 6Y <sub>6</sub>  | + 9Y <sub>7</sub>  | + 9Y <sub>8</sub>  | + 9Y <sub>9</sub>  | + 12Y <sub>10</sub> | + 6Y <sub>11</sub>  | + 12Y <sub>12</sub> | + 0Y <sub>13</sub>  | + 15Y <sub>14</sub> | + 3Y <sub>15</sub>  | + 3Y <sub>16</sub>  | + 3Y <sub>17</sub>  | + 3Y <sub>18</sub> | + 6Y <sub>19</sub>  | + 3Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 3Y <sub>23</sub>  | + 3Y <sub>24</sub>  | + 3Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 129 |
| V <sub>7</sub>  | 4Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 6Y <sub>3</sub>  | + 0Y <sub>4</sub>  | + 6Y <sub>5</sub>  | + 3Y <sub>6</sub>  | + 15Y <sub>7</sub> | + 21Y <sub>8</sub> | + 9Y <sub>9</sub>  | + 9Y <sub>10</sub>  | + 24Y <sub>11</sub> | + 6Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 3Y <sub>14</sub>  | + 12Y <sub>15</sub> | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 6Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 3Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 3Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 130 |
| V <sub>8</sub>  | 3Y <sub>1</sub>  | + 3Y <sub>2</sub>  | + 3Y <sub>3</sub>  | + 0Y <sub>4</sub>  | + 0Y <sub>5</sub>  | + 6Y <sub>6</sub>  | + 15Y <sub>7</sub> | + 15Y <sub>8</sub> | + 6Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 6Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 9Y <sub>14</sub>  | + 6Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 9Y <sub>19</sub>  | + 3Y <sub>20</sub> | + 3Y <sub>21</sub>  | + 3Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 3Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 117 |
| V <sub>9</sub>  | 9Y <sub>1</sub>  | + 3Y <sub>2</sub>  | + 27Y <sub>3</sub> | + 3Y <sub>4</sub>  | + 9Y <sub>5</sub>  | + 3Y <sub>6</sub>  | + 6Y <sub>7</sub>  | + 18Y <sub>8</sub> | + 3Y <sub>9</sub>  | + 6Y <sub>10</sub>  | + 6Y <sub>11</sub>  | + 6Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 12Y <sub>14</sub> | + 3Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 3Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 15Y <sub>19</sub> | + 3Y <sub>20</sub> | + 3Y <sub>21</sub>  | + 3Y <sub>22</sub>  | + 21Y <sub>23</sub> | + 12Y <sub>24</sub> | + 18Y <sub>25</sub> | + 9Y <sub>26</sub>  | Σ 182 |
| V <sub>10</sub> | 0Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 3Y <sub>3</sub>  | + 0Y <sub>4</sub>  | + 0Y <sub>5</sub>  | + 0Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 0Y <sub>8</sub>  | + 0Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 9Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 24Y <sub>14</sub> | + 12Y <sub>15</sub> | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 3Y <sub>23</sub>  | + 0Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 51  |
| V <sub>11</sub> | 0Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 3Y <sub>3</sub>  | + 3Y <sub>4</sub>  | + 3Y <sub>5</sub>  | + 0Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 0Y <sub>8</sub>  | + 0Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 18Y <sub>12</sub> | + 0Y <sub>13</sub>  | + 39Y <sub>14</sub> | + 9Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 0Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 72  |
| V <sub>12</sub> | 0Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 0Y <sub>3</sub>  | + 3Y <sub>4</sub>  | + 3Y <sub>5</sub>  | + 0Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 0Y <sub>8</sub>  | + 0Y <sub>9</sub>  | + 3Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 18Y <sub>12</sub> | + 0Y <sub>13</sub>  | + 33Y <sub>14</sub> | + 15Y <sub>15</sub> | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 3Y <sub>23</sub>  | + 0Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 78  |
| V <sub>13</sub> | 21Y <sub>1</sub> | + 3Y <sub>2</sub>  | + 18Y <sub>3</sub> | + 12Y <sub>4</sub> | + 0Y <sub>5</sub>  | + 18Y <sub>6</sub> | + 6Y <sub>7</sub>  | + 34Y <sub>8</sub> | + 18Y <sub>9</sub> | + 6Y <sub>10</sub>  | + 34Y <sub>11</sub> | + 3Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 6Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 3Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 7Y <sub>19</sub>  | + 6Y <sub>20</sub> | + 12Y <sub>21</sub> | + 6Y <sub>22</sub>  | + 9Y <sub>23</sub>  | + 12Y <sub>24</sub> | + 27Y <sub>25</sub> | + 12Y <sub>26</sub> | Σ 273 |
| V <sub>14</sub> | 0Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 9Y <sub>3</sub>  | + 0Y <sub>4</sub>  | + 0Y <sub>5</sub>  | + 3Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 12Y <sub>8</sub> | + 9Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 9Y <sub>11</sub>  | + 0Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 3Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 6Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 3Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 9Y <sub>21</sub>  | + 12Y <sub>22</sub> | + 3Y <sub>23</sub>  | + 9Y <sub>24</sub>  | + 6Y <sub>25</sub>  | + 3Y <sub>26</sub>  | Σ 96  |
| V <sub>15</sub> | 0Y <sub>1</sub>  | + 6Y <sub>2</sub>  | + 9Y <sub>3</sub>  | + 6Y <sub>4</sub>  | + 3Y <sub>5</sub>  | + 12Y <sub>6</sub> | + 9Y <sub>7</sub>  | + 27Y <sub>8</sub> | + 9Y <sub>9</sub>  | + 9Y <sub>10</sub>  | + 12Y <sub>11</sub> | + 3Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 6Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 3Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 6Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 3Y <sub>22</sub>  | + 3Y <sub>23</sub>  | + 6Y <sub>24</sub>  | + 6Y <sub>25</sub>  | + 9Y <sub>26</sub>  | Σ 138 |
| V <sub>16</sub> | 3Y <sub>1</sub>  | + 3Y <sub>2</sub>  | + 6Y <sub>3</sub>  | + 0Y <sub>4</sub>  | + 3Y <sub>5</sub>  | + 3Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 24Y <sub>8</sub> | + 3Y <sub>9</sub>  | + 3Y <sub>10</sub>  | + 15Y <sub>11</sub> | + 0Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 13Y <sub>14</sub> | + 0Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 3Y <sub>19</sub>  | + 3Y <sub>20</sub> | + 3Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 3Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 94  |
| V <sub>17</sub> | 15Y <sub>1</sub> | + 18Y <sub>2</sub> | + 6Y <sub>3</sub>  | + 12Y <sub>4</sub> | + 15Y <sub>5</sub> | + 12Y <sub>6</sub> | + 0Y <sub>7</sub>  | + 12Y <sub>8</sub> | + 3Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 3Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 0Y <sub>14</sub>  | + 3Y <sub>15</sub>  | + 3Y <sub>16</sub>  | + 15Y <sub>17</sub> | + 0Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 9Y <sub>23</sub>  | + 9Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 135 |
| V <sub>18</sub> | 9Y <sub>1</sub>  | + 6Y <sub>2</sub>  | + 12Y <sub>3</sub> | + 12Y <sub>4</sub> | + 27Y <sub>5</sub> | + 0Y <sub>6</sub>  | + 9Y <sub>7</sub>  | + 0Y <sub>8</sub>  | + 0Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 15Y <sub>12</sub> | + 0Y <sub>13</sub>  | + 6Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 4Y <sub>16</sub>  | + 12Y <sub>17</sub> | + 6Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 6Y <sub>20</sub> | + 3Y <sub>21</sub>  | + 3Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 3Y <sub>24</sub>  | + 3Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 148 |
| V <sub>19</sub> | 9Y <sub>1</sub>  | + 9Y <sub>2</sub>  | + 15Y <sub>3</sub> | + 13Y <sub>4</sub> | + 6Y <sub>5</sub>  | + 9Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 0Y <sub>8</sub>  | + 0Y <sub>9</sub>  | + 3Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 0Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 3Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 3Y <sub>17</sub>  | + 9Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 3Y <sub>20</sub> | + 6Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 9Y <sub>23</sub>  | + 6Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 109 |
| V <sub>20</sub> | 3Y <sub>1</sub>  | + 6Y <sub>2</sub>  | + 6Y <sub>3</sub>  | + 9Y <sub>4</sub>  | + 0Y <sub>5</sub>  | + 0Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 9Y <sub>8</sub>  | + 3Y <sub>9</sub>  | + 3Y <sub>10</sub>  | + 6Y <sub>11</sub>  | + 24Y <sub>12</sub> | + 0Y <sub>13</sub>  | + 18Y <sub>14</sub> | + 3Y <sub>15</sub>  | + 6Y <sub>16</sub>  | + 3Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 6Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 9Y <sub>23</sub>  | + 3Y <sub>24</sub>  | + 9Y <sub>25</sub>  | + 6Y <sub>26</sub>  | Σ 132 |
| V <sub>21</sub> | 0Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 3Y <sub>3</sub>  | + 3Y <sub>4</sub>  | + 3Y <sub>5</sub>  | + 6Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 0Y <sub>8</sub>  | + 0Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 12Y <sub>12</sub> | + 0Y <sub>13</sub>  | + 33Y <sub>14</sub> | + 9Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 3Y <sub>19</sub>  | + 3Y <sub>20</sub> | + 3Y <sub>21</sub>  | + 3Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 0Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 142 |
| V <sub>22</sub> | 0Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 0Y <sub>3</sub>  | + 3Y <sub>4</sub>  | + 3Y <sub>5</sub>  | + 0Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 0Y <sub>8</sub>  | + 0Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 30Y <sub>12</sub> | + 6Y <sub>13</sub>  | + 43Y <sub>14</sub> | + 21Y <sub>15</sub> | + 3Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 3Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 0Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 109 |
| V <sub>23</sub> | 3Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 9Y <sub>3</sub>  | + 3Y <sub>4</sub>  | + 0Y <sub>5</sub>  | + 3Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 15Y <sub>8</sub> | + 15Y <sub>9</sub> | + 6Y <sub>10</sub>  | + 18Y <sub>11</sub> | + 0Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 0Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 4Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 9Y <sub>21</sub>  | + 9Y <sub>22</sub>  | + 6Y <sub>23</sub>  | + 0Y <sub>24</sub>  | + 30Y <sub>25</sub> | + 12Y <sub>26</sub> | Σ 145 |
| V <sub>24</sub> | 0Y <sub>1</sub>  | + 3Y <sub>2</sub>  | + 9Y <sub>3</sub>  | + 0Y <sub>4</sub>  | + 0Y <sub>5</sub>  | + 0Y <sub>6</sub>  | + 9Y <sub>7</sub>  | + 0Y <sub>8</sub>  | + 0Y <sub>9</sub>  | + 0Y <sub>10</sub>  | + 0Y <sub>11</sub>  | + 0Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 0Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 6Y <sub>21</sub>  | + 3Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 9Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 3Y <sub>26</sub>  | Σ 45  |
| V <sub>25</sub> | 3Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 6Y <sub>3</sub>  | + 3Y <sub>4</sub>  | + 0Y <sub>5</sub>  | + 0Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 15Y <sub>8</sub> | + 9Y <sub>9</sub>  | + 6Y <sub>10</sub>  | + 12Y <sub>11</sub> | + 0Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 3Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 3Y <sub>16</sub>  | + 3Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 0Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 12Y <sub>22</sub> | + 0Y <sub>23</sub>  | + 3Y <sub>24</sub>  | + 3Y <sub>25</sub>  | + 0Y <sub>26</sub>  | Σ 85  |
| V <sub>26</sub> | 0Y <sub>1</sub>  | + 0Y <sub>2</sub>  | + 0Y <sub>3</sub>  | + 3Y <sub>4</sub>  | + 3Y <sub>5</sub>  | + 3Y <sub>6</sub>  | + 6Y <sub>7</sub>  | + 18Y <sub>8</sub> | + 0Y <sub>9</sub>  | + 3Y <sub>10</sub>  | + 15Y <sub>11</sub> | + 0Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 3Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 0Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 0Y <sub>19</sub>  | + 3Y <sub>20</sub> | + 0Y <sub>21</sub>  | + 0Y <sub>22</sub>  | + 0Y <sub>23</sub>  | + 6Y <sub>24</sub>  | + 0Y <sub>25</sub>  | + 3Y <sub>26</sub>  | Σ 66  |
| V <sub>27</sub> | 21Y <sub>1</sub> | + 3Y <sub>2</sub>  | + 33Y <sub>3</sub> | + 21Y <sub>4</sub> | + 3Y <sub>5</sub>  | + 9Y <sub>6</sub>  | + 6Y <sub>7</sub>  | + 22Y <sub>8</sub> | + 3Y <sub>9</sub>  | + 3Y <sub>10</sub>  | + 13Y <sub>11</sub> | + 3Y <sub>12</sub>  | + 9Y <sub>13</sub>  | + 0Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 3Y <sub>16</sub>  | + 6Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 9Y <sub>19</sub>  | + 3Y <sub>20</sub> | + 18Y <sub>21</sub> | + 3Y <sub>22</sub>  | + 12Y <sub>23</sub> | + 21Y <sub>24</sub> | + 24Y <sub>25</sub> | + 12Y <sub>26</sub> | Σ 260 |
| V <sub>28</sub> | 19Y <sub>1</sub> | + 6Y <sub>2</sub>  | + 24Y <sub>3</sub> | + 12Y <sub>4</sub> | + 0Y <sub>5</sub>  | + 3Y <sub>6</sub>  | + 3Y <sub>7</sub>  | + 21Y <sub>8</sub> | + 3Y <sub>9</sub>  | + 6Y <sub>10</sub>  | + 12Y <sub>11</sub> | + 0Y <sub>12</sub>  | + 0Y <sub>13</sub>  | + 3Y <sub>14</sub>  | + 3Y <sub>15</sub>  | + 0Y <sub>16</sub>  | + 3Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 15Y <sub>19</sub> | + 0Y <sub>20</sub> | + 9Y <sub>21</sub>  | + 6Y <sub>22</sub>  | + 15Y <sub>23</sub> | + 21Y <sub>24</sub> | + 15Y <sub>25</sub> | + 12Y <sub>26</sub> | Σ 211 |
| V <sub>29</sub> | 18Y <sub>1</sub> | + 6Y <sub>2</sub>  | + 18Y <sub>3</sub> | + 9Y <sub>4</sub>  | + 0Y <sub>5</sub>  | + 9Y <sub>6</sub>  | + 0Y <sub>7</sub>  | + 21Y <sub>8</sub> | + 9Y <sub>9</sub>  | + 6Y <sub>10</sub>  | + 9Y <sub>11</sub>  | + 0Y <sub>12</sub>  | + 6Y <sub>13</sub>  | + 3Y <sub>14</sub>  | + 0Y <sub>15</sub>  | + 3Y <sub>16</sub>  | + 3Y <sub>17</sub>  | + 0Y <sub>18</sub> | + 9Y <sub>19</sub>  | + 3Y <sub>20</sub> | + 12Y <sub>21</sub> | + 3Y <sub>22</sub>  | + 15Y <sub>23</sub> | + 12Y <sub>24</sub> | + 6Y <sub>25</sub>  | + 12Y <sub>26</sub> | Σ 190 |
| V <sub>30</sub> | 15Y <sub>1</sub> | + 0Y <sub>2</sub>  | + 24Y <sub>3</sub> | +                  |                    |                    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                     |                    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |       |

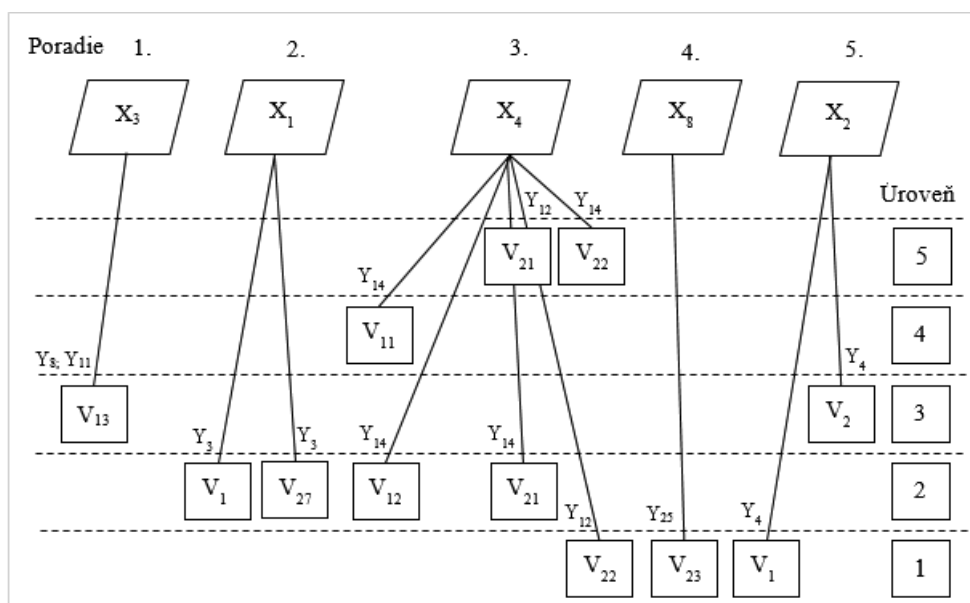
hodnoty (napr. funkcia X1 = 33, X2 = 30, 34 atď.). Stanovili sme päť úrovní intenzity, pričom 1 znamenala najmenšiu intenzitu a 5 najväčšiu intenzitu (tabuľka 7).

Tabuľka 7 Manažérske funkcie podľa intenzity zmien

| Poradie | Man. funkcia   | Organizačná inovácia              | Intenzita zmeny | Úroveň (1–5) |
|---------|----------------|-----------------------------------|-----------------|--------------|
| 1.      | X <sub>3</sub> | V <sub>13</sub>                   | 34              | 3            |
| 2.      | X <sub>1</sub> | V <sub>1</sub> , V <sub>27</sub>  | 33              | 2            |
| 3.      | X <sub>4</sub> | V <sub>11</sub>                   | 39              | 4            |
|         |                | V <sub>12</sub> , V <sub>21</sub> | 33              | 2            |
|         |                | V <sub>21</sub> , V <sub>22</sub> | 43              | 5            |
|         |                | V <sub>22</sub>                   | 30              | 1            |
| 4.      | X <sub>8</sub> | V <sub>23</sub>                   | 30              | 1            |
| 5.      | X <sub>2</sub> | V <sub>1</sub>                    | 30              | 1            |
|         |                | V <sub>2</sub>                    | 34              | 3            |

Prameň: Vlastné spracovanie.

Grafické znázornenie tejto situácie zachytáva obrázok 1.



Obrázok 1 Prehľad manažérskych funkcií podľa intenzity zmien

Prameň: Vlastné spracovanie.

Intenzita, s akou sa organizačné inovácie prejavili v manažérskych funkciách, je rôzna. Pri každej organizačnej inovácií sa nachádza aj zmena, ktorú vyvolala v manažérskej funkcii. Pritom platí, že čím je organizačná inovácia viac vzdialená od zmeny v manažérskej funkcii,

t. j., čím je na nižšej úrovni, tým je aj jej intenzita menšia vo vzťahu k danej inovácii, a naopak. Zistené výsledky sumarizuje tabuľka 8.

Tabuľka 8 Sumarizácia výsledkov

| Manažérska funkcia (X)                           | Organizačná inovácia (V)                                                                                                                                                                                                                | Zmena v manažérskej funkcii (Y)                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| X <sub>3</sub> Vedenie organizačnou komunikáciou | V <sub>13</sub> Zavedenie informačného systému na výmenu informácií pre interných zainteresovaných partnerov                                                                                                                            | Y <sub>8</sub> Skrátenie času odovzdávania informácií<br>Y <sub>11</sub> Väčší počet vymieňaných znalostí                                                                                                                                                                                                              |
| X <sub>1</sub> Plánovanie                        | V <sub>1</sub> Zavedenie novej organizačnej metódy na úrovni organizačnej jednotky<br>V <sub>27</sub> Zavedenie podnikového informačného systému ERP                                                                                    | Y <sub>3</sub> Zlepšenie sledovateľnosti plnenia plánov<br>Y <sub>3</sub> Zlepšenie sledovateľnosti plnenia plánov                                                                                                                                                                                                     |
| X <sub>4</sub> Vedenie motiváciou zamestnancov   | V <sub>11</sub> Integrácia fauny a flóry do pracovného prostredia<br>V <sub>12</sub> Zavedenie relaxačných zón<br>V <sub>21</sub> Vytvorenie motivačného programu<br>V <sub>22</sub> Vytvorenie stratégie starostlivosti o zamestnancov | Y <sub>14</sub> Zvýšenie spokojnosti zamestnancov<br>Y <sub>14</sub> Zvýšenie spokojnosti zamestnancov<br>Y <sub>12</sub> Zvýšenie motivácie zamestnancov<br>Y <sub>14</sub> Zvýšenie spokojnosti zamestnancov<br>Y <sub>12</sub> Zvýšenie motivácie zamestnancov<br>Y <sub>14</sub> Zvýšenie spokojnosti zamestnancov |
| X <sub>8</sub> Rozhodovanie                      | V <sub>23</sub> Zavedenie informačného systému na výmenu informácií pre externých zainteresovaných partnerov                                                                                                                            | Y <sub>25</sub> Zvýšenie dostupnosti informácií v informačnom systéme                                                                                                                                                                                                                                                  |
| X <sub>2</sub> Organizovanie                     | V <sub>1</sub> Zavedenie novej organizačnej metódy na úrovni organizačnej jednotky<br>V <sub>2</sub> Zavedenie novej organizačnej metódy na podnikovej úrovni                                                                           | Y <sub>4</sub> Jednoznačné pridelenie zodpovedností a právomocí<br>Y <sub>4</sub> Jednoznačné pridelenie zodpovedností a právomocí                                                                                                                                                                                     |

Prameň: Vlastné spracovanie.

Zo sumarizácie výsledkov vyplýva, ktorá organizačná inovácia vyvolala, aké zmeny vo výkone tej-ktorej manažérskej funkcie. Tieto výsledky predstavujú iba najintenzívnejšie sa prejavujúce organizačné inovácie. Týmto nevylučujeme vplyv ostatných organizačných inovácií na manažérske funkcie. Podľa našich zistení sa však ostatné typy inovácií prejavili menšou intenzitou zmien.

## Záver

Názory na charakter a obsah práce manažérov sú rôzne. Spoločnou črtou však ostáva flexibilita, to znamená, že na manažérov sa kladú čoraz vyššie nároky. Sú nútení hľadať nové a efektívnejšie spôsoby plánovania, organizovania, vedenia a kontroly, voliť vhodné spôsoby komunikácie na všetkých úrovniach riadenia. Organizačné inovácie predstavujú špecifický druh inovácií, ktoré sa vzťahujú na inovačné zmeny v podniku. Tieto zmeny majú množstvo prejavov a väzieb, na ktoré je potrebné vhodne reagovať a zvoliť vhodné postupy ich riadenia. Úspešnosť ich riadenia závisí od schopností a zručností manažérov.

Cieľom štátu bolo vymedziť množinu organizačných inovácií a množinu potenciálnych zmien v manažérskych funkciách a identifikovať intenzitu vplyvu, s akou sa prejavujú vo výkone manažérskych funkcií na všetkých úrovniach riadenia v súbore slovenských stredných a veľkých výrobných podnikov. Na základe hodnotenia výsledkov dotazníkového prieskumu sme zistili, že intenzita, s akou sa organizačné inovácie prejavili v manažérskych funkciách je rôzna v závislosti od konkrétnej organizačnej inovácie. V štúdiu podrobne analyzujeme len tie, pri ktorých sa zaznamenala najväčšia intenzita vplyvu. Môžeme konštatovať, že organizačná inovácia V13 - zavedenie informačného systému na výmenu informácií pre interných zainteresovaných partnerov mala najväčší vplyv na X3 - vedenie organizačnou komunikáciou; inovácia V1 - zavedenie novej organizačnej metódy na úrovni organizačnej jednotky mala vplyv na X1 - plánovanie a X2 - organizovanie; inovácia V27 - zavedenie podnikového informačného systému ERP mala vplyv na X1 - plánovanie; inovácie V11 - integrácia fauny a flóry do pracovného prostredia, V12 - zavedenie relaxačných zón, V21 - vytvorenie motivačného programu a V22 - vytvorenie stratégie starostlivosti o zamestnancov na X4 - vedenie motiváciou zamestnancov; inovácia V23 - zavedenie informačného systému na výmenu informácií pre externých zainteresovaných partnerov na X8 - rozhodovanie a inovácia V2 - zavedenie novej organizačnej metódy na podnikovej úrovni na funkciu X2 - organizovanie.

Uvedené zistenia môžu byť podporným prostriedkom pre manažérov iných podnikov, ktorí sa rozhodli pre implementáciu niektorej z nami vybraných organizačných inovácií. Prinášajú ucelený pohľad na zmeny vo výkone manažérskych funkcií a intenzity, s akou sa prejavujú, odhaľujú rôzne úskalia, s ktorými manažéri dosiaľ nemuseli počítať, rozširujú súčasné poznanie v oblasti riadenia zmien súvisiacich s organizačnými inováciami, čo môže pomôcť riadiť ich strategické rozhodovanie, a tým napomôcť úspešnému zvládnutiu procesu implementácie organizačných inovácií.

**Kľúčové slová:** Organizačné inovácie. Manažérske funkcie. Zmeny v manažérskych funkciách.

## Použitá literatúra

1. ALI, M. - SENY KAN, K. A. - SARSTEDT, M. 2016. Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. In *Journal of Business Research*, roč. 69, 2016, č. 11. ISSN 0148-2963, s. 5317-5323.

2. ARMBRUSTER, H. - BIKFALVI, A. - KINKEL, S. - LAY, G. 2008. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. In *Technovation*, roč. 2, 2008, č. 10. ISSN 0166-4972, s. 644-657.
3. AZAR, G. - CIABUSCHI, F. 2017. ORGANIZATIONAL innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. In *International Business Review*, roč. 26, 2017, č. 2. ISSN 0969-5931, s. 324-336.
4. BATTISTI, G. - STONEMAN, P. 2010. How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. In *British Journal of Management*, roč. 21, 2010, č. 1. ISSN 1045-3172, s. 187-206.
5. BOROVSKEÝ, J. 2005. *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. 1. vyd. Bratislava : Eurounion, 2005, 142 s. ISBN 978-80-889-8466-5.
6. DESOUZA, K. C. - DOMBROWSKI, C. - AWAZU, Y. - BALOH, P. - PAPAGARI, S. - JHA, S. - KIM, J. Y. 2009. Crafting organizational innovation processes. In *Innovation: Management, Policy and Practice*, roč. 11, č. 1. ISSN 1447-9338, s. 6.
7. DO, B. R. - YEY, P. W. - MADSEN, J. 2016. Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. In *Chinese Management Studies*, roč. 10, 2016, č. 4. ISSN 1750-614X, s. 657-674.
8. EHSV. 2011. Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Inovatívne pracoviská ako zdroj produktivity a kvalitných pracovných miest“. [online]. 2011. Dostupné na internete: <<https://www.google.sk>>
9. EVANGELISTA, R. - VEZZANI, A. 2010. The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. In *Research Policy*, roč. 39, 2010, č. 10. ISSN 0048-7333, s. 1253-1263.
10. EVANGELISTA, R. - VEZZANI, A. 2012. The impact of technological and organizational innovations on employment in European firms. In *Industrial and Corporate Change*, roč. 21, 2012, č. 4. ISSN 0960-6491, s. 871-899.
11. FENG, C. - HUANG, X. - ZHANG, L. 2016. A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. In *Journal of Organizational Change Management*, roč. 29, 2016, č. 6. ISSN 0953-4814, s. 855-877.
12. GANTER, A. - HECKER, A. 2014. Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. In *Journal of Business Research*, roč. 67, 2014, č. 6. ISSN 0148-2963, s. 1285-1292.
13. HELFAT, C. E. - PETERAF, M. A. 2015. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. In *Strategic Management Journal*, roč. 36, 2015, č. 6. ISSN 0143-2095, s. 831-850.
14. HITTMÁR, Š. 2006. *Manažment*. Žilina : Vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2006. 301 s. ISBN 80-8070-558-5.
15. CHRISTINA, J. K. 2002. Studying organizational change: a change response model with readiness factors, a case study, and research implications. In *Journal of Organizational Change Management*, roč. 28, 2002, č. 2. ISSN 0953-4814, s. 234-262.

16. IVANCEVICH, J. M. - KONOPASKE, R. - DEFRANK, R. S. 2003. Business travel stress: a model, propositions and managerial implications. In *Work and Stress*, roč. 17, 2003, č. 2. ISSN 0267-8373, s. 138-157.
17. KANG, J. H. - SOLOMON, G. T. - CHOI, D. Y. 2015. CEOs' leadership styles and managers' innovative behaviour: investigation of intervening effects in an entrepreneurial context. In *Journal of Management Studies*, roč. 52, 2015, č. 4. ISSN 1467-6486, s. 531-554.
18. KICKUL, J. - GUNDRY, L. K. 2001. Breaking through boundaries for organizational innovation: new managerial roles and practices in e-commerce firms. In *Journal of Management*, roč. 27, 2001, č. 2. ISSN 1557-1211, s. 347-361.
19. KONEČNÝ, S. 2013. Analýza procesu zmeny. In *Sociálne a politické analýzy*, roč. 7, 2013, č. 2. ISSN 1337-5555, s. 416-432.
20. KOSSEK, E. E. - OLLIER-MALATERRE, A. - LEE, M. D. - PICHLER, S. - HALL, D. T. 2016. Line managers' rationales for professionals' reduced-load work in embracing and ambivalent organizations. In *Human Resource Management*, roč. 55, 2016, č. 1. ISSN 0954-5395, s. 143-171.
21. KOŠTURIÁK, J. - CHAL, J. 2008. *Inovace, vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
22. LAFORET, S. 2011. A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. In *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, roč. 17, 2011, č. 4. ISSN 1355-2554, s. 380-408.
23. LAFORET, S. 2013. ORGANIZATIONAL innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. In *Journal of World Business*, roč. 48, 2013, č. 4. ISSN 1090-9516, s. 490-502.
24. LEŠČIŠIN, M. - STERN, J. - DUPAL, A. 1993. *Organizačné inovácie*. Bratislava : Ekonomická univerzita, 1993. 158 s. ISBN 80-225-0506-4.
25. MAKRI, M. - SCANDURA, T. A. 2010. Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. In *The leadership Quarterly*, roč. 21, 2010, č. 1. ISSN 1048-9843, S. 75-88.
26. MAZZANTI, M. - PINI, P. - TORTIA, E. 2006. Organizational innovations, human resources and firm performance. The Emilia-Romagna food sector. In *The Journal of Socio-Economics*, roč. 35, 2006, č. 1. ISSN 1053-5357, s. 123-141.
27. MUSA, H. 2015. Inovačná výkonnosť Slovenska In *Finančná stabilita a udržateľný rast v Európskej únii: súčasný stav a perspektívy: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie v Banskej Bystrici*. Banská Bystrica : Belianum, 2015, 300 s. ISBN 978-80-557-1054-9, s. 1-9.
28. ODOARDI, C. - MONTANI, F. - BOUDRIAS, J. S. - BATTISTELLI, A. 2015. Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior The role of group and psychological processes. In *Leadership & Organization Development Journal*, roč. 36, 2015, č. 5. ISSN 0143-7739, s. 545-569.
29. OECD. 2005. *Oslo Manual*. [online]. 2005. [cit. 2017-07-20]. Dostupné na internete: <<http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>>

30. PETRIKOVA, D. - SOROKOVA, T. 2016. Managerial and entrepreneurial skills as determinants of business. In *Polish Journal of Management Studies*, roč. 14, 2016, č. 1. ISSN 2081-7452, s. 184-194.
31. PRASAD, B. - JUNNI, P. 2016. CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. In *Management Decision*, roč. 54, 2016, č. 7. ISSN 0025-1747, s. 1542-1568.
32. SIRÉN, C. - PATEL P. C. - WINCENT, J. 2016. How do harmonious passion and obsessive passion moderate the influence of a CEO's change-oriented leadership on company performance? In *Leadership Quarterly*, roč. 27, 2016, č. 4. ISSN 1048-9843, s. 653-670.
33. SLATER, R. 1999. *31 tajemství úspěchu Jacka Welche*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1999. 171 s. ISBN 978-80-7261-000-6.
34. SOTO-ACOSTA, P. - POPA, S. - PALACIOS-MARQUÉS, D. 2016. E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: an empirical study in Spain. In *Technological and Economic Development of Economy*, roč. 22, 2016, č. 6. ISSN 2029-4921, s. 885-904.
35. SPIŠIAKOVÁ, E. 2008. Typy inovácií a ich zavádzanie v podnikoch SR. In *Transfer inovácií*, roč. 11, 2008, č. 2. ISSN 1337-7094, s. 222-225.
36. SUBRAMANIAN, A. - NILAKANTA, S. 1996. Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. In *The International Journal of Management Science*, roč. 24, 1996, č. 6. ISSN 0305-0483, s. 631-647.
37. ŠIMKOVÁ, H. - MIKLEŠ, J. - DANKOVÁ, M. 2013. Najčastejšie chyby, ktorých sa dopúšťajú manažéri vo svojej práci. In *Transfer inovácií*, roč. 26, 2013, č. 2. ISSN 1337-7094, s. 100-102.
38. TANG, J. - PEE, L. G. - IIYAMA, J. 2013. Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. In *Information and Management*, roč. 50, 2013, č. 8. ISSN 0378-7206, s. 650-660.
39. TRACY, W. M. - MARKOVITCH, D. G. - PETERS, L. S. - PHANI, B. V. - PHILIP, D. 2017. Algorithmic Representations of Managerial Search Behavior. In *Computational Economics*, roč. 49, 2017, č. 3. ISSN 0927-7099, s. 343-361.
40. VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-3.

**Adresa autorov:** prof. Ing. Ján Závadský, PhD., Ing. Mária Kožárová, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Inštitút manažérskych systémov v Poprade, Francisciho 910/8, 058 01 Poprad; e-mail: jan.zavadsky@umb.sk; maria.kozarova@umb.sk

## Využitie alternatívnych mechanizmov pri financovaní kolektívnych statkov

### *Using Alternative Mechanisms to Finance Public Goods*

Nikoleta Muthová, Beáta Mikušová Meričková

*The reallocation of resources in the economy in favor of the provision of public goods carries a certain degree of inefficiency (Downson's model of the political cycle, the problem of cyclical choice, log-rolling, rational ignorance and others). This inefficiency can be reduced by introducing alternative ways of providing public goods. The aim of the article is to analyze alternative mechanisms for the financing of public goods based on voluntary consumer payments and to assess whether their use results in increased willingness to pay for public goods. We assume that there are mechanism that increase the rate of voluntary payment for public goods. This rate of voluntary payment is also dependent on perceived risk from the consumer's point of view, the warm-glow effect and the social position of the individual.*

Key words: Auction. Crowdfunding. Experiment. Lotteries. Public good.

JEL Classification: C<sub>91</sub>, D<sub>12</sub>, D<sub>64</sub>, H<sub>41</sub>.

### Úvod

Neprejavanie preferencií spotrebiteľov v spotrebe kolektívnych statkov znamená, že neexistuje informácia o očakávanom úžitku zo spotreby týchto statkov, ako by tomu bolo pri súkromných statkoch. Je potrebné si uvedomiť, že v prípade spoločnosti, kde je niekoľko miliónov ľudí sa štát nemôže rozhodnúť správne v prípade druhov a množstva poskytovaných kolektívnych statkov. Dôvod je jednoduchý, štát nepozná hodnotu statku, resp. nepozná úžitky tých jednotlivcov, ktorí spotrebovali statok a nepozná ani stratu (výdavky) tých, ktorí svojimi daňami prispievajú na statok, ale nespotrebojú ho.

Túto mieru neefektívnosti možno znížiť zavádzaním alternatívnych spôsobov zabezpečovania kolektívnych statkov na báze dobrovoľnej spolupráce, kedy jednotlivci nie sú vedení k spolupráci len finančnými motívmi, ale aj na základe spoločenských, či behaviorálnych motívov, ako je altruizmus, nečistý altruizmus a spoločenské normy.

### 1. Východiská skúmania dobrovoľného prispievania na kolektívne statky

Jedným z tradičných spôsobov súkromného prispievania na kolektívne statky je činnosť mimovládnych organizácií. Podľa teórie nečistého altruizmu (Andreoni, 1989, 1990), kde

okrem čisto altruistického motívu pôsobí aj ďalší motív nečistého altruizmu (Andreoni, 1995) sa ukazuje, že súkromné poskytovanie kolektívneho statku môže viesť k prekonaniu problému čierneho pasažierstva. V tomto prípade však nejde o dosiahnutie Paretovho optima (Špalek, 2011). Cornes a Sandler (1996) označili daný stav, kedy ľudia síce prispievajú na kolektívne statky, ale v menšej miere, ako zodpovedá ich preferenciám. To utvára priestor na realizáciu ekonomických experimentov, hľadajúcich efektívnejší spôsob výberu peňazí na kolektívne statky s cieľom dosiahnuť efektívne riešenie.

Výhodou experimentov s kolektívnymi statkami a mechanizmom dobrovoľného prispievania na kolektívne statky je priama väzba výsledkov týchto experimentov s konkrétnou praktickou aplikáciou. Touto aplikáciou (Špalek, 2011) sú najmä charitatívne zbierky, resp. fundraisingové techniky využívané hlavne v USA. Experimenty môžu priniesť overenie fungovania týchto techník, a to i napriek obmedzeniam, ktoré sú spojené s ekonomickými experimentmi. V prípade, že niektorý fundraisingový mechanizmus (mechanizmus stanovenia prahu, davového financovania, charitatívnej lotérie a aukcie) dosahuje v laboratórnych podmienkach vyššiu efektívnosť ako iný, existuje reálna možnosť, že to tak bude aj v realite. V prípade, že existuje možnosť urobiť laboratórny experiment v podobe poľného experimentu v reálnych podmienkach, je validita a ich praktické využitie výrazné (Špalek, 2011).

Jeden z variantov mechanizmu dobrovoľného prispievania je zaradenie podmienky prekročenia minimálnej výšky príspevkov, tzv. prahu alebo bodu nutného pre poskytnutie kolektívneho statku (Davis, Holt, 1993; Ledyard, 1995). Zavedenie prahu mení nárok na poskytovaný kolektívny statok na podmienený. Podmienkou pre výplatu výnosu z príspevkov na kolektívny statok je určitý minimálny objem finančných príspevkov, ktorý sa musí zhromaždiť. Ako uvádza Špalek (2011, s. 126), spotrebitelia, občania sú povinní prispieť aspoň minimálnou sumou na kolektívne statky. Je otázne, čo robiť s vyzbieranými príspevkami pri nedosiahnutí prahu, t. j. buď príspevky prepadnú (Bačo et al., 2008), prípadne sa vráti časť príspevkov (Mark a Croson, 1998), alebo sa vráti celá suma príspevkov (Issac et al., 1989).

Je nevyhnutné zvoliť vhodnú výšku prahu, aby ešte stále platil vzťah, že daný prah bude nižší, ako úžitok potenciálnych prispievateľov a nedôjde k tomu, že aj keď si ľudia relatívne vysoko cenia kolektívny statok, neistota jeho poskytnutia bude pôsobiť skôr demotivačne, a tak bude znižovať ochotu dobrovoľne prispievať na kolektívne statky. Aj napriek obmedzeniam, ktoré má mechanizmus stanovenia prahov, sa často využíva vo fundraisingovej praxi (Špalek, 2011, s. 130). Ide najmä o projekty založené na davovom financovaní.

Často sa používa aj mechanizmus lotérií. Ide o jednu z typických foriem fundraisingových aktivít neziskových organizácií. Základnú podobu teoretického modelu charitatívnej lotérie, ako uvádza Špalek (2011, s. 132), predstavil Morgan (2000), ktorý pritom vychádzal z modelu Cornesa a Sandlera (1996). Podľa nich môže k zvýšeniu dobrovoľných príspevkov na kolektívny statok prispieť spoločná produkcia kolektívneho a súkromného statku. V prípade lotérie je možné za súkromný statok považovať možnosť výhry. Tento súkromný statok sa tak poskytuje spoločne s kolektívnym statkom, ktorým je činnosť mimovládnych organizácií. Jednou z nevýhod tohto mechanizmu je stanovenie, resp. výber konkrétneho typu lotérie, ktorý závisí predovšetkým od preferencií potenciálnych

darcov a ich vnímaní rizika. V prostredí, kde je relatívne veľká averzia k riziku, je vhodnejšie zvoliť lotériu s menšími pevne stanovenými výhrami, ako lotériu s jednou veľkou výhrou. Tento typ lotérie je naopak efektívnejší v prostredí, kde sú jednotlivci neutrálni, prípadne majú sklony k riskovaniu.

Určitou obmenou mechanizmu lotérie je aukčný mechanizmus. Najčastejšie diskutovaným variantom hry, ktorý by mohol viesť k zníženiu čierneho pasažierstva je tzv. aukcia s platbou za prihodenie. Víťazom je podobne ako v iných aukciách ten, kto ponúkne za kolektívny statok najviac. Rozdiel medzi klasickou aukciou a touto akciou je v tom, že ponúkanú sumu za daný statok nezaplatí len ten, kto ponúkol najviac, ale aj ostatní jej účastníci. Príspevok sa tak súčasne stáva ponukou do aukcie (Medved', Nemec et al., 2011, s.101).

Podobným mechanizmom ako platba za prihodenie je aukcia s prvou cenou. Pri tomto type aukcie účastníci nepoznajú ponúkané sumy za statok ostatnými účastníkmi. Účastníci do obálky napíšu najvyššiu cenu, ktorú sú ochotní za daný statok zaplatiť (Krishna, 2010; Špalek, 2011). Výhercom aukcie sa stáva ten, kto ponúkol najvyššiu sumu.

Obmenou mechanizmu aukcie s prvou cenou je mechanizmus aukcie s druhou cenou. Podobne ako v predchádzajúcom type aukcie účastníci napíšu do obálky najvyššiu sumu, ktorú sú ochotní za daný statok zaplatiť. Výhercom aukcie je ten, kto ponúkol najviac, ale za statok zaplatí druhú najvyššiu navrhovanú sumu (Vickrey, 1961). Ukazuje sa, že tradičné typy aukcie, pri ktorých získa ten, kto ponúkne najviac, sú neefektívne oproti mechanizmu, kde za daný statok zaplatia všetci (platba za prihodenie). Tento spôsob nie je efektívnejší len oproti tradičným aukciám, resp. tradičnému dobrovoľnému mechanizmu prispievania, ale je efektívnejší ako lotéria. Engers a McManus (2007) zistili, že ponuky v aukciách s prvou cenou sú agresívnejšie ako v štandardných (súkromných) aukciách, keďže účastníci nepoznajú ponuky ostatných. Zároveň sa ukazuje, že aukcie s druhou cenou sú lukratívnejšie, ako aukcie s prvou cenou vzhľadom na to, že výherca aukcie zaplatí druhú najvyššiu sumu.

## **2. Cieľ, materiál a metodika**

Cieľom state je analyzovať alternatívne mechanizmy financovania kolektívnych statkov na báze dobrovoľného prispievania spotrebiteľov a zhodnotiť, či má ich použitie za následok zvýšenie ochoty dobrovoľne prispievať na kolektívne statky. Predpokladáme, že existujú nástroje, ktoré zvyšujú mieru dobrovoľného prispievania na kolektívne statky. Miera dobrovoľného prispievania závisí od vnímania rizika z pohľadu spotrebiteľa, nečistého altruizmu a spoločenského postavenia jednotlivca. Predmetom skúmania sú nástroje (prahový mechanizmus, lotérie, aukcie), ktoré zvyšujú mieru dobrovoľného prispievania na kolektívne statky.

Predmetom skúmania je vzdelávanie ako kolektívny statok, na ktorom sme uskutočnili experimentálny prieskum. Pri prieskume sme sa inšpirovali experimentom Hucka a Rasula (2010, 2011), ktorí na vzorke 25 000 pravidelných návštevníkov Bavorskej opery v Mníchove skúmali relatívnu úspešnosť rôznych variantov charitatívnych zbierok. Charitatívna zbierka bola zameraná na vyzbieranie finančných príspevkov na projekt „Stück für Stück“, na podporu detí zo znevýhodnených rodín. Návštevníci boli rozdelení

do šiestich rovnako veľkých skupín a boli oslovení oficiálnym listom so súhlasom vedenia opery. Znenie listu bolo vo všetkých skupinách rovnaké, až na pasáž popisujúcu metódu vyzbierania finančných príspevkov na charitatívnu zbierku.

Náš prieskum mal tri časti. V prvej časti dostali respondenti za úlohu vyriešiť päť slovných úloh týkajúcich sa výpočtu čistej mzdy z hrubej mzdy a ceny práce. Tento typ úloh sme zvolili preto, aby si uvedomili, koľko z ich mzdy odchádza „štátu“.

V druhej časti sme sa respondentov pýtali, do ktorých oblastí, resp. na aké projekty (zdravotníctvo, vzdelávanie, riešenie korupcie, chudoby, zlepšovanie života v komunite a pod.) najčastejšie prispievajú. Respondentov sme sa zároveň pýtali, čo ovplyvňuje ich rozhodnutie prispieť, resp. neprispieť na charitatívny projekt. Pri zdôvodnení, prečo sa rozhodli prispieť na kolektívny statok (charitatívny projekt), resp. neprispieť, sme im ponúkli niekoľko možností. Okrem toho sme vybrali konkrétny projekt z oblasti vzdelávania a respondenti sa mali rozhodnúť, akú formu prispievania zvolia, resp. nezvolia – klasický mechanizmus dobrovoľného prispievania (1. metóda), charitatívnu lotériu s výhrou závislou od výnosu zbierky (2. metóda), charitatívnu lotériu s fixnou výhrou (3. metóda), charitatívnu aukciu s platbou za prihodenie (4. metóda), charitatívnu aukciu s prvou cenou (5. metóda) a charitatívnu aukciu s poslednou cenou (6. metóda), nemám záujem prispieť (7. metóda).

1. metóda: Na základe takto formulovaných inštrukcií prispejem na projekt.
2. metóda: Donátor s najvyšším príspevkom získa možnosť byť pri začatí projektu (prestrihne pásku).
3. metóda: Vyžrebovaný donátor získa možnosť byť pri začatí projektu (prestrihne pásku).
4. až 6. metóda mala takmer totožné inštrukcie. „Súčasťou charitatívnej zbierky je charitatívna aukcia, do ktorej máte možnosť zapojiť sa, ak prispějete minimálnou sumou 7 EUR na projekt. Aukcia sa uskutoční v priestoroch XY so zabezpečeným občerstvením. Počas aukcie budete mať možnosť získať reklamné predmety, sponzorské predmety a hlavnú cenu, t. j. byť pri začatí projektu (prestrihnete pásku), s výnimkou textu o možnosti vyhrať v aukcii.
4. metóda: Výhercom aukcie sa stáva ten, kto ponúkne najvyššiu sumu, s tým rozdielom, že všetci účastníci aukcie prispejú na projekt 10 % z najvyššej sumy.
5. metóda: Ku každej draženej výhre budete mať možnosť do obálky napísať najnižšiu sumu, za ktorú ste ochotný získať cenu a zároveň, či máte záujem o dražený predmet. Účastník aukcie s najvyššou z najnižších navrhovaných súm sa stane víťazom aukcie.
6. metóda: Ku každej draženej cene budete mať možnosť do obálky napísať najvyššiu sumu, za ktorú ste ochotný cenu získať a zároveň, či máte záujem o dražený predmet. Účastník aukcie s najvyššou navrhovanou sumou sa stane víťazom aukcie, ale zaplatí len druhú najvyššiu navrhovanú cenu.
7. metóda: Nemám záujem prispieť.

Na zber dát sme použili dotazník, ktorý sme distribuovali osobne.

V tretej časti sme sa pýtali na socio-demografické charakteristiky (pohlavie, vekovú kategóriu, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, ekonomickú aktivitu, čistý priemerný mesačný príjem, počet vyživovaných detí, typ školy, ktorú navštevujú deti, počet členov domácnosti).

Základný súbor tvoria obyvatelia Slovenskej republiky ako všetky štatistické jednotky spĺňajúce požadované vlastnosti a tvorí ho 4 429 608,5 obyvateľov vo veku od 18 rokov. Preto sme určili výberový súbor, ktorý tvorí 181 občanov. Výberový súbor sme získali

kvótnym výberom, podľa štatistických znakov: pohlavie, veková kategória a dosiahnuté vzdelanie, pričom jeho štruktúra zodpovedá základnému súboru (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Štruktúra výberového súboru

| Triediaci znak      |                                            | Výberový súbor v % | Základný súbor v % |
|---------------------|--------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Pohlavie            | Muži                                       | 48,62              | 48,78              |
|                     | Ženy                                       | 51,38              | 51,22              |
| Veková kategória    | 18-24                                      | 10,50              | 10,34              |
|                     | 25-34                                      | 18,78              | 18,85              |
|                     | 35-44                                      | 19,89              | 19,92              |
|                     | 45-54                                      | 16,57              | 16,26              |
|                     | 55+                                        | 34,25              | 34,63              |
| Vzdelanie           | Základné                                   | 18,23              | 18,39              |
|                     | Stredoškolské bez maturity                 | 29,28              | 28,29              |
|                     | Stredoškolské s maturitou                  | 35,36              | 36,31              |
|                     | Vysokoškolské                              | 17,13              | 17,10              |
| Ekonomická aktivita | Študent/ka                                 | 7,73               | -                  |
|                     | Zamestnaný/á                               | 44,20              | -                  |
|                     | Samostatne zárobkovo činná osoba           | 20,44              | -                  |
|                     | Na materskej/rodičovskej dovolenke         | 2,21               | -                  |
|                     | Dôchodca, dôchodkyňa (starobný, invalidný) | 19,34              | -                  |
|                     | Nezamestnaný/á                             | 6,08               | -                  |

Prameň: Vlastné spracovanie.

Získané údaje sme prepísali do numerických kódov a štatisticky spracovali s využitím štatistických metód: (1) chí-kvadrát testu (testovanie reprezentatívnosti výberového súboru), (2) multiple response analýzy, Friedmanovým a Wilcoxonovým neparametrickým testom (identifikácia motívov jednotlivcov dobrovoľne prispievať na kolektívne statky), (3) Spearmanovým korelačným koeficientom a Cramerovým V (overenie závislosti medzi faktormi vplývajúcimi na jednotlivcov a mierou ochoty dobrovoľne prispievať na kolektívne statky). Na vyhodnotenie sme použili štatistický softvér IBM SPSS Statistics 19 a pri testovaní uvažujeme hladinu významnosti 0,05.

Na overenie reprezentatívnosti výberového súboru sme využili chí-kvadrát test. Zistili sme, že výberový súbor je reprezentatívny podľa všetkých triediacich znakov, t.j. pohlavia, vekovej kategórie najvyššieho dosiahnutého vzdelania (p-hodnoty 0,002; 0,023; 0,112). Výsledky zistené v experimentálnom prieskume môžeme zovšeobecniť na základný súbor, t. j. obyvateľov Slovenskej republiky.

### 3. Výsledky a diskusia

Predpokladali sme, že existujú nástroje, ktoré zvyšujú mieru dobrovoľného prispievania na kolektívne statky. Počas prieskumu sa respondenti mali niekoľkokrát rozhodnúť, či by dobrovoľne prispeli, resp. neprispeli na vybraný kolektívny statok a zároveň uviesť dôvod svojho rozhodnutia.

V úvode druhej časti prieskumu sme respondentom predstavili možnosti dobrovoľného prispievania na kolektívne statky. Respondenti sa mali rozhodnúť, ktorý z projektov zverejnených na internetovej stránke [www.dobrakrajina.sk](http://www.dobrakrajina.sk) by podporili (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Záujem respondentov podporiť projekt z vybranej oblasti

| Projekt                                                                                                                              | Respondenti, ktorí by podporili daný projekt v % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Zdravotná starostlivosť detí                                                                                                         | 14,92                                            |
| Zdravotná starostlivosť dospelých                                                                                                    | 10,50                                            |
| Vzdelávanie                                                                                                                          | 18,78                                            |
| Riešenie korupcie                                                                                                                    | 9,39                                             |
| Riešenie chudoby                                                                                                                     | 11,05                                            |
| Zlepšovanie života v komunite (ľudí bez domovu, detí z detských domovov, zdravotne postihnutých, obnovovanie flóry, pamiatok a pod.) | 11,05                                            |
| Nemám záujem prispieť na žiadny z projektov                                                                                          | 23,20                                            |
| Iné                                                                                                                                  | 1,10                                             |

Prameň: Vlastné spracovanie, 2017.

Následne sme respondentom predstavili (fiktívny) projekt nadácie XY „Bojujme za budúcnosť našich detí“ zameraný na skvalitnenie vzdelávania v spoločnosti s cieľom navrhovať štátu overené postupy na dosiahnutie zmeny vzdelávania na Slovensku. Projekt si stanovil za cieľ vyzbierať 4 000 EUR vo forme súkromných príspevkov od jednotlivcov, pričom ďalších 4 000 EUR mala nadácia financovať z vlastných zdrojov. Možné spôsoby dobrovoľného prispievania na konkrétny projekt nadácie XY „Bojujme za budúcnosť našich detí“, spolu so sumou, ktorú by sa jednotlivými mechanizmami podarilo vyzbierať zachytáva tabuľka 3.

V prípade, že by nadácia pri takto formulovaných inštrukciách využila prvé tri mechanizmy, t.j. klasický mechanizmus dobrovoľného prispievania, charitatívnu lotériu s fixnou výškou odmeny (vyhráva najvyšší príspevok) a charitatívnu lotériu s fixnou výškou odmeny (vyhráva vyžrebovaný príspevok), potvrdzujeme stredne silnú až slabú závislosť medzi ochotou jednotlivcov dobrovoľne prispievať a výškou príspevku, t. j. výška príspevkov, bola pri týchto mechanizmoch vyššia ako pri ostatných mechanizmoch (p-hodnoty 0,000; 0,000; 0,009,  $r_s = 0,404$ ; 0,308; 0,193).

Tabuľka 3 Možné spôsoby dobrovoľného prispievania na projekt nadácie XY

| Mechanizmus                                                                 | Respondenti, ktorí zvolili daný mechanizmus v % | Vyzbieraná suma v EUR | Priemerný príspevok v EUR | Príspevok do aukcie v EUR |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|
| Mechanizmus dobrovoľného prispievania                                       | 32,60                                           | 1 294                 | 21,93                     | -                         |
| Charitatívna lotéria s fixnou výškou odmeny (vyhráva najvyšší príspevok)    | 11,60                                           | 556                   | 26,43                     | -                         |
| Charitatívna lotéria s fixnou výškou odmeny (vyhráva vyžrebovaný príspevok) | 5,52                                            | 278                   | 24,70                     | -                         |
| Charitatívna aukcia s platbou za prihodenie                                 | 6,08                                            | 258                   | 13,55                     | 109                       |
| Charitatívna aukcia s prvou cenou                                           | 4,97                                            | 178                   | 12,33                     | 67                        |
| Charitatívna aukcia s druhou cenou                                          | 5,53                                            | 379                   | 13,70                     | 242                       |
| Nemám záujem prispieť                                                       | 33,70                                           | -                     | -                         | -                         |

Prameň: Vlastné spracovanie, 2017.

V tejto časti sme sa respondentov ešte pýtali, či by sa zmenilo ich rozhodnutie prispieť, alebo neprispieť v prípade, ak by v inštrukciách bolo: „Ak sa nepodarí dosiahnuť stanovenú hranicu 4 000 EUR, Vaše príspevky Vám vrátime“. Rozhodnutie o prispení, resp. neprispení na projekt nadácie XY by zmenilo len 24,6 % respondentov, z toho 8 sa rozhodli nepodporiť projekt. Ak by nadácia zmenila inštrukciu pri charitatívnej aukcii s platbou za prihodenie, t. j. „ak sa nepodarí dosiahnuť stanovenú hranicu 4 000 € Vaše príspevky Vám vrátime“, malo by to stredne silný vplyv na ochotu jednotlivcov dobrovoľne prispievať (p-hodnota 0,003,  $C_v = 0,335$ ).

V našom prieskume respondenti prispievali len hypotetickými peniazmi, preto je otázne, či boli ich príspevky „štedrejšie“ ako v prípade, keby pracovali s reálnymi peniazmi.

Využitím Friedmanovho a Wilcoxonovho neparametrického testu sme zistili, že za hlavný dôvod, prečo sa jednotlivci rozhodli prispieť na projekty, je pocit uspokojenia z podporenia dobrej veci (p-hodnota 0,644; 0,022), chuť pomôcť tým, ktorí si nedokážu pomôcť sami (p-hodnota 0,378; 0,174), resp. neriešenie problému zo strany štátu (p-hodnota 0,522; 0,546). Príčina, pre ktorú by jednotlivci projekt nepodporili je, že nevidia dôvod, prečo by mali robiť „robotu“ štátu (p-hodnota 0,683; 0,414), prípadne ich projekt nezaujal (p-hodnota 0,178) alebo majú nedôveru voči takýmto projektom (p-hodnota 0,088; 1,000).

Prieskumom sme sa snažili identifikovať faktory, ktoré mohli pôsobiť na jednotlivcov a na ich rozhodnutie, či prispedia, resp. neprispedia na vybrané projekty. Identifikovali sme pritom averziu k riziku, pričom sa potvrdila stredne silná závislosť medzi ochotou dobrovoľne prispieť a možnosťou niečo vyhrať, t. j. ak existovala šanca vyhrať reklamné, sponzorské predmety, jednotlivci boli ochotní na projekt prispieť (p-hodnota 0,012,  $CV = 0,341$ ),

aj nečistý altruizmus, v podobe dobrého pocitu uspokojenia z podporenia dobrej veci mal stredne silný vplyv na ochotu dobrovoľne prispieť na projekty (p-hodnota 0,007; 0,000;  $C_V = 0,341$ ). Posledným z možných faktorov, ktorý sme sledovali, bola identifikácia so skupinou, t. j. ak bol projekt predstavený ako riešenie a zlepšovanie súčasnej situácie v spoločnosti (na Slovensku), došlo k rastu ochoty dobrovoľne prispieť na projekt (p-hodnoty 0,000; 0,000).

## Záver

Cieľom state bolo analyzovať alternatívne mechanizmy financovania kolektívnych statkov na báze dobrovoľného prispievania spotrebiteľov a zhodnotiť, či má ich použitie za následok zvýšenie ochoty dobrovoľne prispievať na kolektívne statky. Predpokladali sme pritom, že existujú nástroje, ktoré zvyšujú mieru dobrovoľného prispievania na kolektívne statky. Miera dobrovoľného prispievania závisí od vnímania rizika z pohľadu spotrebiteľa, nečistého altruizmu a spoločenského postavenia jednotlivca. Predmetom skúmania boli vybrané nástroje (prahový mechanizmus, lotérie, aukcie), ktoré zvyšujú mieru dobrovoľného prispievania na kolektívne statky. Za kolektívny statok, na ktorom sme uskutočnili experimentálny prieskum, sme vybrali vzdelávanie.

Zistili sme, že jednotlivé alternatívne mechanizmy dosahujú rozdielnu mieru dobrovoľného prispievania (p-hodnota 0,000;  $C_V = 0,525$ ). Najvyšší priemerný príspevok by nadácia získala využitím charitatívnej lotérie s fixnou výškou odmeny (vyhráva najvyšší príspevok), kedy by bol príspevok v priemere 26,43 EUR. Identifikovali sme pritom niekoľko faktorov, ktoré mohli vplývať na rozhodnutie jednotlivcov dobrovoľne prispievať, a to vnímanie rizika z pohľadu jednotlivca (p-hodnota 0,012,  $C_V = 0,341$ ), pocit uspokojenia z podporenia dobrej veci (p-hodnota 0,007; 0,000;  $C_V = 0,341$ ) a identifikácia so skupinou (p-hodnoty 0,000; 0,000).

**Kľúčové slová:** Aukcia. Crowdfunding. Experiment. Lotéria. Kolektívny statok.

**Grantová podpora:** Stať je podporovaná grantovým projektom GAČR16-13119S - Řízení výkonnosti ve veřejné správě - teorie vs. praxe v České republice a v jiných zemích střední a východní Evropy.

## Použitá literatúra

1. ANDREONI, J. 1989. Giving with impure altruism: Applications to charity and Ricardian equivalence. In *Journal of Political Economics*, roč. 97, 1989, č. 6. ISSN 0022-3808, s. 1447-1458.
2. ANDREONI, J. 1990. Impure altruism and donations to public goods. In *The Economical Journal*, roč. 100, 1990, č. 401. ISSN 0013-0133, s. 464-477.
3. ANDREONI, J. 1995. Warm-glow versus cold-prickle: the effects of positive and negative framing on cooperations in experiments. In *The Quarterly Journal of Economics*, roč. 110, 1995, č. 1. ISSN 0033-5533, s. 1-21.
4. BAČO, T. – GAZDA, V. – HORVÁTHOVÁ, L. 2008. Správanie spotrebiteľov pri obstarávaní skupinového statku. In *Ekonomický časopis*, roč. 56, 2008, č. 6. ISSN 0013-3035, s. 551-564.

5. CORNES, R. - SANDLER, T. 1996. *The theory of externalities, public goods, and club goods*. 2. vyd. Cambridge : Cambridge University Press, 1996. 590 s. ISBN 0-521-47718-2.
6. DAVIS, D. - HOLT, C. 1993. *Experimental economics*. Princeton : Princeton University, 1993. 590 s. ISBN 0-691-04317-5.
7. ENGERS, M. - MCMANUS, B. 2007. Charity auctions. In *International Economic Review*, roč. 48, 2007, č. 3. ISSN 1468-2354, s. 953-994.
8. HUCK, S. - RASUL, I. 2010. Matched Fundraising: Evidence from a Natural Field Experiment. *Centre for Economic Policy Research*. Discussion Papers, 2010, č. 8075. [online] [cit. 2018-02-22]. Dostupné na internete <<https://www.povertyactionlab.org>>
9. HUCK, S. - RASUL, I. 2011. Matched fundraising: Evidence from a natural field experiment. In *Journal of Public Economics*, roč. 95, 2011, č. 5 – 6. ISSN 0047-2727, s. 351-362.
10. ISSAC, R. M. - SCHMIDTZ, D. - WALKER, J. M. 1989. The assurance problem in a laboratory market. In *Public Choice*, roč. 62, 1989, č. 3. ISSN 0048-5829, s. 217-236.
11. KRISHNA, V. 2010. *Auction theory*. 2. vyd. San Diego : Academic Press, 2010. 336 s. ISBN 978-0-12-374507-1.
12. LEDYARD, J. O. 1995. Public goods: A survey of experimental research. In KAGEL, J. H. - ROTH, A. E. (eds.) *Handbook of experimental economics*. Princeton : Princeton University Press, 1995. ISBN 978-0-69-113999-9, s. 111–194.
13. MARK, M. - CROSON, R. 1998. Alternative rebate rules in the provision of a treshold public goods: An experimental investigation. In *Journal of Public Economics*, roč. 67, 1998. ISSN 0047-2727, s. 195-220.
14. MEDVEĎ, J. NEMEC, J. 2011. *Verejné financie*. Bratislava : Sprint, 2011. 640 s. ISBN 978-80-89393-46-6.
15. MORGAN, J. 2000. Financing public goods by means of lotteries. In *Review of Economic Studies*, roč. 67, 2000. ISSN 0034-6527, s. 761-784.
16. ŠPALEK, J. 2011. Veřejné statky: Teorie a experiment. Praha : C. H. Beck, 2011. 224 s. ISBN 978-80-74003-53-0.
17. VICKREY, W. 1961. Counterspeculation, auctions and competitive sealed tenders. In *Journal of Finance*, roč. 16, 1961. ISSN 1540-6261, s. 8-39.

**Adresa autorov:** prof. Ing. Beáta Mikušová Meričková, PhD., Ing. Nikoleta Muthová, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; [beata.mikusovamerickova@umb.sk](mailto:beata.mikusovamerickova@umb.sk), [nikoleta.muthova@umb.sk](mailto:nikoleta.muthova@umb.sk)

## **Financovanie výskumu a vývoja z pohľadu nositeľov inovácií: Prípadová štúdia krajín Vyšehradskej skupiny** *Financing of Research and Development in the Context of Innovation Actors: Case Study of the Visegrad Group*

**Peter Pisár, Ina Ďurčeková**

*Economists agree that innovation is one of the main components of economic growth. Companies introduce new products and new ways of production, organization and marketing in an effort to increase their competitiveness and market share. However, there are other economic subjects that contribute to innovation, such as universities or public sector which support transfer of knowledge and R&D. This leads to increased competitiveness of region which in turn helps to increase economic growth of a country. However, involvement in innovation activities is a problematic area and companies met with various challenges, one of which is financing of innovation. It is therefore important to monitor not only innovation performance of geographical units, but also subjects that create prerequisites of innovation activity and sources of finance they use. Since one of the main prerequisites of innovation is R&D, we focus on indicator GERD from the perspective of various innovation actors. The aim of the paper is to examine role of R&D from the point of main innovation actors and the sources they use to finance R&D in V4 countries.*

**Key words:** *Innovation actors. Research and development. R&D financing. Gross domestic expenditure on R&D. Visegrad Group.*

**JEL Classification:** *O<sub>32</sub>*

### **Úvod**

Inovácie a teórie týkajúce sa inovácií skúmal Schumpeter už začiatkom 20. storočia. Predpoklady inovácií a inovačný potenciál sa rozvíjajú aj v súčasnosti. Vplyvom inovácií na ekonomický rast sa zaoberá ekonomická teória a ich potenciál sa uplatňuje v praxi. Dokazujú to politiky krajín a nadnárodných spoločností.

Jedným z mylných názorov je, že inováciami sú len činnosti spojené s vývojom úplne nových, pokročilých riešení pre sofistikovaných zákazníkov za využitia najnovších poznatkov vytvorených vysoko kvalifikovanou pracovnou silou v podnikoch zameraných na vedu a výskum. Existuje však aj druhý pohľad na inovácie, ktorý tento názor značne presahuje. V tejto širšej perspektíve sú inovácie akýmkoľvek pokusom o skúšanie nových alebo zlepšených produktov, procesov alebo spôsobov, ktoré uplatňuje podnik. To zahŕňa

nielen technologicky nové produkty a procesy, ale aj zlepšenia v oblastiach ako je napr. logistika, distribúcia alebo marketing (Savrul a Incekara, 2015).

Inovácie sú základom konkurencieschopnosti podnikov, pritom nie všetky podniky sú zapojené do inovačných aktivít. Podľa prieskumu Eurostatu z roku 2014 bolo do inovačných aktivít (zahŕňajúcich prebiehajúce a pozastavené inovácie) zapojených 49,1 % podnikov v EÚ a iba 31,8 % podnikov na Slovensku. Spomedzi krajín V4 sa do inovačných aktivít najviac zapájali podniky v Česku, kde bolo do inovačných činností zapojených 42 % podnikov (Európska komisia, 2014). To znamená, že viac ako polovica podnikov v sledovaných krajinách sa nepodieľala na inovačných aktivitách.

## 1. Inovácie a ich financovanie

Vývoj inovačnej teórie prešiel veľkými zmenami počas posledných 20 rokov. Inovácie sa už primárne nechápu ako proces objavu nových vedeckých a technologických princípov, ale ako nelineárny učiaci proces. Táto zmena bola vo veľkej miere ovplyvnená prácou Nelsona a Winterovej (1982), ktorí predstavili myšlienku, že inovácie sú vymedzené výskumnými programami podnikov v čase kríz. Vzhľadom na to, že v čase zmien ekonomických a technologických podmienok zlyhávajú existujúce procedúry, podniky hľadajú alternatívy prostredníctvom experimentálneho učiaceho procesu. Hlavou myšlienkou teórie je, že nové poznatky vznikajú v kontexte špecifických inštitúcií, pričom systematické prostredie sa upravuje reguláciami, zákonmi, politickou kultúrou a „pravidlami hry“ ekonomických inštitúcií, pričom toto prostredie zahrňuje aj politické inštitúcie a aktivity (Mytelka a Smith, 2002).

Interakcia a väzba v inováciách prebieha uprostred inovačných systémov<sup>1</sup>, ktoré tvoria nositelia inovačných aktivít v krajine. Na tvorbe inovácií sa nepodieľajú iba podniky, ktoré priamo zavádzajú nové produkty a spôsoby výroby, ale aj ďalšie organizácie, ktoré nazývame nositeľmi inovácií (Európska komisia, 2014). Tieto organizácie sa podieľajú na tvorbe alebo transfere vedomostí potrebných pre vytváranie inovatívnych myšlienok alebo na ich aplikácii v praxi. Podľa štúdií Európskej komisie, medzi kľúčových nositeľov inovácií môžeme zaradiť podniky, verejný sektor, univerzity a súkromné neziskové organizácie. Za hlavného nositeľa inovácií môžeme označiť podniky, ktoré sa do inovačných procesov zapájajú najviac spomedzi všetkých ekonomických subjektov. Každá z tejto skupiny nositeľov inovácií pristupuje k tvorbe inovačnej výkonnosti s rôznou intenzitou a na tvorbu poznatkov vynakladá rôzne výdavky. V EÚ je najväčší prínos podnikateľského sektora, ktorý v spolupráci s univerzitami a s podporou verejného sektora vystupuje ako hlavný nositeľ inovácií (Varga a Pisár, 2017).

<sup>1</sup> Inovačné systémy môžeme charakterizovať z viacerých hľadísk. V posledných rokoch sa ekonómovia zhodovali na základných dimenziách inovačných systémov. Freeman (1987) definoval inovačné systémy ako sieť inštitúcií vo verejnom a súkromnom sektore, ktorých činnosť a interakcie sú zamerané na podporu, import a rozptýlenie nových technológií. Lundvall (1992) za základné dimenzie inovačných systémov považuje štruktúru ich výroby a inštitucionálne usporiadanie krajiny. Rýchlosť vzniku technologických inovácií, ich objem, zloženie a následné generovanie závisí od národných inštitúcií a štruktúry stimulov v krajine (Patel a Pavitt, 1994). Podľa Edquista (2005) má systém inovácií hlavnú úlohu v oblasti vývoja, šírenia a využívania inovácií. Inovačný systém pozostáva zo štruktúrneho hľadiska z viacerých vzájomne prepojených subsystémov (Čapková, 2011), a to vzdelávacieho a výskumného subsystému (univerzity, výskumné a vývojové centrá), ekonomicko-odvetvového (podniky), politicko-administratívneho subsystému a sietí.

Podniky preberajú ľudské zdroje a vedomosti od univerzít a z verejného sektora a aplikujú ich v praxi prostredníctvom tvorby technologických a netechnologických inovácií. V priemere podniky investujú 1 až 2 % svojho obratu do výskumu a vývoja a rôznych inovačných aktivít, pritom tento podiel presahuje vo veľkých podnikoch v niektorých krajinách až 5 % (Innovation Policy Platform). Podľa databázy OECD sa do inovačných aktivít na Slovensku v rokoch 2012 až 2014 zapájalo 30,6 % podnikov, pričom inováciám sa venovali najmä veľké korporácie (53,4 %) a malé a stredné podniky len 29,3 %. Z hľadiska ekonomického sektora, v ktorom pôsobia dané podniky sa do inovačných aktivít zapojila menej ako tretina slovenských podnikov zo sektorov výroby a služieb, ale až 41,6 % podnikov zo sektora informačno-komunikačných služieb (OECD, 2017).

Výskumné aktivity univerzít a verejných výskumných inštitúcií prispievajú k rozvoju inovácií mnohými spôsobmi. Tradičný pohľad vníma tieto aktivity ako výsledok kodifikovaných vedomostí (t. j. publikácií) a vedomostí zachytených v technologických vynálezoch a inováciách, ktoré preberajú inovatívne podniky. Priame interakcie medzi týmito inštitúciami a podnikmi, majú charakter spolupráce vo výskume a vývoji, ktoré umožňujú transfer vedomostí. Okrem toho sa v posledných desaťročiach začala od univerzít a verejných výskumných inštitúcií očakávať komercializácia vedomostí, ktoré vytvárajú, napr. prostredníctvom spin-off spoločností alebo prostredníctvom ochrany duševných práv, napr. licencií (Innovation Policy Platform). Univerzity okrem toho podporujú dva typy aktivít, ktoré prispievajú k rozvoju inovácií v podnikoch. Prvým je transfer vedomostí prostredníctvom mobility ľudských zdrojov, ktorý vedie k úspešným podnikovým inováciám. Univerzity plnia významnú úlohu vo vzdelávaní ľudí, čo umožňuje podnikom zamestnávať kvalifikovaných a vzdelaných zamestnancov. Vysokoškolsky vzdelaní ľudia prispievajú k tvorbe nových produktových a procesných inovácií a k zvyšovaniu výkonnosti podniku. Druhým typom podpory, ktorú poskytujú univerzity podnikom sú aktivity zamerané na riešenie konkrétnych problémov, s ktorými sa stretávajú podniky, napr. prostredníctvom spoločného výskumu alebo konzultačných služieb (Moon, Mariadoss a Johnson, 2017). Aj napriek neustále rastúcemu významu vedomostí, európske podniky vykazujú len obmedzenú schopnosť komercializácie nových vedomostí v porovnaní s podnikmi v USA alebo v Japonsku. To znamená, že aj napriek tomu, že európske univerzity a výskumné inštitúcie tvoria dostatočné množstvo vedomostí, tieto vedomosti sa vo väčšine prípadov nevyužívajú na sociálne alebo ekonomické účely (Belluci a Pennacchio, 2016).

Okrem nezávislej výskumnej činnosti sa univerzity a verejné výskumné inštitúcie venujú aj spolupráci s podnikmi v oblasti inovačných a výskumných aktivít. Výskum dokázal, že podniky sú nútené budovať spoluprácu s externými partnermi z dôvodu rozširovania inovácií za hranice svojich vlastných možností. V tomto kontexte výskum identifikuje univerzity, prípadne inštitúcie vyššieho vzdelávania, ako významný zdroj inovácií (Moon, Mariadoss a Johnson, 2017). OECD uvádza, že v rokoch 2012 až 2014 sa na spolupráci s univerzitami alebo výskumnými inštitúciami na Slovensku podieľalo 11,1 % malých a stredných podnikov a 33,7 % veľkých podnikov spomedzi všetkých podnikov zapojených do produktových alebo procesných inovačných aktivít v danej veľkostnej kategórii. Vo všeobecnosti možno pozorovať, že v krajinách V4 sa spolupráci s univerzitami a výskumnými inštitúciami venovali prevažne veľké podniky. Podiel podnikov, ktoré spolupracovali s univerzitami a výskumnými inštitúciami bez ohľadu na ich veľkosť bol

v krajinách V4 porovnateľný, pričom dominovalo Poľsko, v ktorom sa tejto spolupráci venovalo 14,6 % podnikov (OECD, 2017).

Môžeme konštatovať, že inovácie sú významné z hľadiska nielen jednotlivých ekonomických subjektov, ale aj ekonomiky ako celku. V oblasti inovácií podniky musia prekonávať viaceré bariéry. Podľa prieskumu OECD z roku 2014 uviedli podniky ako hlavné príčiny, kvôli ktorým sa rozhodli neinovovať, nízky dopyt po inováciách, slabú konkurencieschopnosť na trhu, predchádzajúce inovácie a nedostatok dobrých nápadov. Viac ako 70 % podnikov na Slovensku, ktoré sa rozhodli v rokoch 2012 až 2014 neinovovať, uviedlo ako dôvod nezapojenia sa do inovačných aktivít neexistujúci dôvod inovovať a viac ako 28 % uviedlo nedostatok interných zdrojov financovania (Európska komisia, 2014). To znamená, že jednou z významných bariér nízkej inovačnej aktivity na Slovensku, ako aj v ďalších krajinách V4, je financovanie inovácií.

Investovanie do inovačných aktivít pre investorov nie je vždy atraktívne z viacerých dôvodov, a to (Kerr a Nanda, 2014): (1) inovačný proces je neistou činnosťou, čo znamená, že je pre investora ťažké zhodnotiť potenciál inovačných projektov; (2) neistota investora vyplývajúca z toho, že výnosy z inovačného procesu sú extrémne zošikmené a existujú dôkazy o tom, že zisk z inovácií má vlastnosti Paretovho rozdelenia, pri ktorom odchýlky neexistujú alebo konvergujú k vysokým hodnotám; (3) podnik, ktorý inovuje má o projekte viac informácií ako investor, čo investorovi neumožňuje efektívne vyhodnotiť vstupy a výstupy inovačného procesu; (4) podniky zapojené do inovačného procesu majú vysoký podiel nehmotných aktív, čo znamená, že vedomosti potrebné pre inovačnú činnosť sú obsiahnuté prevažne v ľudskom kapitáli, teda zamestnancoch, čo vedie k tomu, že ak kľúčový zamestnanec z podniku odíde, podnik stratí hlavný prvok inovačného procesu.

Podniky na financovanie inovačného procesu využívajú okrem vlastných finančných zdrojov aj finančné prostriedky od domácich súkromných investorov, od verejného sektora, zo zahraničia a pod.

Aj napriek tomu, že klasická definícia opisuje inovácie ako aplikáciu nových a zlepšených nápadov, tovarov, služieb a procesov, ktoré prinášajú zvýšenie užitočnosti alebo kvality (Mataradzija et al., 2013), moderný pohľad poníma inovácie ako interaktívny proces učenia, ktorý zahŕňa tvorbu vedomostí a ich integráciu z vonkajších zdrojov. Za inovačné aktivity môžeme v širšom zmysle považovať všetky vedecké, technologické, organizačné, finančné a komerčné kroky, ktoré vedú alebo majú viesť k implementácii inovácií. Niektoré inovačné aktivity sú inovačnými činnosťami priamo, iné nie je možné v užšom zmysle považovať za nové činnosti, ale aj napriek tomu sa považujú za inovačné aktivity, pretože sú nevyhnutné pre implementáciu inovácií. Inovačné aktivity zahŕňajú aj výskum a vývoj, ktoré sa priamo nevzťahujú k vývoju špecifickej inovácie (OECD, 2005). Z toho dôvodu budeme venovať pozornosť špecifickej oblasti financovania inovácií, a to financovanie výskumu a vývoja.

Financovanie výskumu a vývoja je jedným z najvýznamnejších faktorov dlhodobého ekonomického rozvoja krajiny (Erins a Vítola, 2014). Túto myšlienku podporuje aj politika EÚ Europe 2020, prijatá v roku 2010. Cieľom politiky je podporiť rast a zamestnanosť v tomto desaťročí. Europe 2020 podporuje inteligentný, udržateľný a inkluzívny rast ako spôsob prekonania štrukturálnych slabých stránok európskej ekonomiky, zvýšenia jej konkurencieschopnosti a produktivity a podporenia udržateľnej, sociálnej a trhovej

ekonomiky. Jedným z piatich strategických cieľov Europe 2020 je, aby do roku 2020 krajiny EÚ investovali do výskumu a vývoja 3 % svojho HDP. Cieľ sa vyhodnocuje na základe ukazovateľa GERD (gross domestic expenditure on research and development - hrubé domáce výdavky na výskum a vývoj) ako podielu na HDP. EÚ tento cieľ zatiaľ nedosahuje, aj keď v rokoch 2010 až 2016 možno pozorovať mierny rast ukazovateľa GERD na HDP z 1,93 % na 2,03 %. V krajinách V4 bola cieľová hodnota podielu výdavkov na výskum a vývoj na HDP stanovená nasledovne: Česko – 1 %; Maďarsko – 1,8 %; Poľsko – 1,7 % a Slovensko – 1,2 %. Spomedzi krajín V4 dosahovalo v roku 2016 cieľovú hodnotu iba Česko, ktoré do výskumu a vývoja investovalo takmer 1,7 % svojho HDP. Slovensko sa priblížilo k dosiahnutiu stanoveného cieľa v roku 2015 s hodnotou 1,18 %, ale v roku 2016 došlo k poklesu výdavkov na 0,79 % HDP.

## **2. Cieľ, materiál a metodika**

Cieľom state je preskúmať rozsah investícií kľúčových nositeľov inovácií do výskumu a vývoja v krajinách V4. Dôvodom pre skúmanie tejto skupiny krajín je ich porovnateľná úroveň, čo sa prejavuje aj v ich inovačnej výkonnosti. Podľa European Innovation Scoreboard 2017 krajiny V4 patria medzi miernych inovátorov. To znamená, že ich inovačná výkonnosť v skúmanom období dosiahla hodnoty pod priemerom inovačnej výkonnosti krajín EÚ.

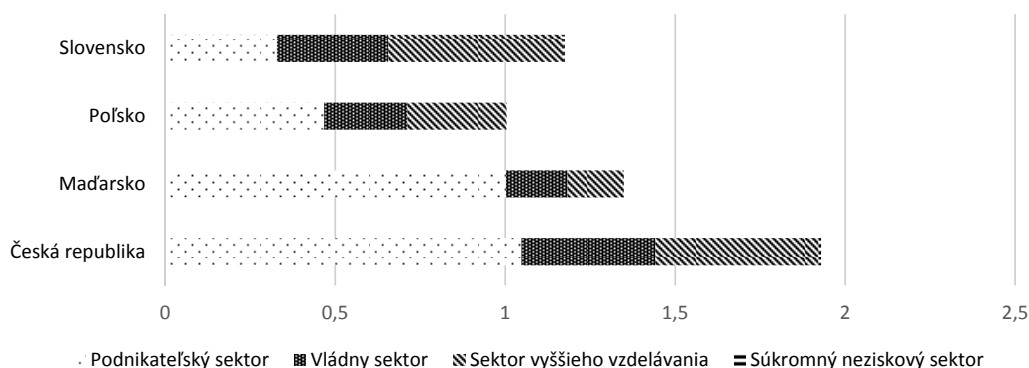
Údaje, ktoré spracúvame sú z databázy Eurostat. Pri komparácii krajín používame údaje za rok 2015 a pri analýze vývoja situácie na Slovensku údaje za roky 2008 až 2015. Sledovaným ukazovateľom je GERD ako podiel výdavkov na výskum a vývoj na HDP. Pre vyjadrenie rozsahu investícií nositeľov inovácií do výskumu a vývoja sme získané údaje sumarizovali a komparovali, spracovali vybranými metódami deskriptívnej štatistiky a graficky zobrazili.

OECD člení výdavky na výskum a vývoj jednotlivých nositeľov inovácií z dvoch hľadísk – podľa toho, kto tieto výdavky reálne vynaložil (GERD by sector of performance) a podľa toho, z akého zdroja pochádzali (GERD by source of fund). V prvom prípade možným nositeľom inovácií je podnikateľský sektor, vládny sektor, sektor vyššieho vzdelávania a súkromný neziskový sektor. Z hľadiska pôvodu zdrojov financovania vedy a výskumu jednotlivých nositeľov inovácií sa členia na zdroje podnikateľského sektora, vládneho sektora, sektora vyššieho vzdelávania, súkromného neziskového sektora a zahraničné zdroje.

## **3. Výsledky skúmania a diskusia**

Analýzu nositeľov inovácií sme rozdelili na dve časti. Prvou časťou je identifikácia kľúčových nositeľov inovácií z hľadiska ich výdavkov na VaV v jednotlivých krajinách V4 za rok 2015. Druhou časťou je preskúmanie vývoja výdavkov na VaV na Slovensku počas rokov 2008 až 2015. Databáza Európskej komisie člení výdavky na výskum a vývoj nositeľov inovácií z dvoch hľadísk.

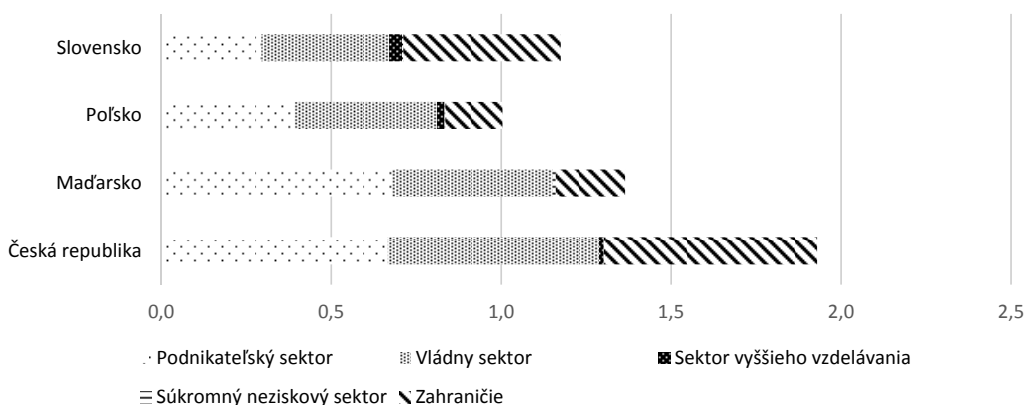
Prvým hľadiskom je identifikácia kľúčových nositeľov inovácií, t. j. tých ekonomických subjektov, ktoré vynaložili v sledovanom období najviac výdavkov na výskum a vývoj v jednotlivých krajinách V4 (graf 1).



Graf 1 Podiel výdavkov na VaV krajín V4 za rok 2015 z hľadiska nositeľa výdavkov (% HDP)  
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov Eurostatu.

V Poľsku, Maďarsku a Česku sa z hľadiska podielu výdavkov na výskum a vývoj na HDP potvrdila domienka, že podniky sú hlavným nositeľmi inovácií, lebo v porovnaní s ostatnými ekonomickými subjektmi dominovali a v Česku a v Maďarsku a do VaV investovali viac ako polovicu celkových výdavkov na VaV vynaložených v danej krajine. Na Slovensku bola situácia odlišná, lebo najviac finančných prostriedkov do výskumno-vývojových činností investovali inštitúcie vyššieho vzdelávania, t. j. univerzity. Podniky a vládny sektor na Slovensku za univerzitami zaostávali, pričom vynaložili na VaV približne rovnaký objem finančných zdrojov. Zapojenie súkromných neziskových organizácií do VaV bolo vo všetkých krajinách v porovnaní s ostatnými nositeľmi inovácií zanedbateľné, pričom ich hodnoty podielu výdavkov na VaV k HDP boli takmer nulové.

Z hľadiska zdrojov, z ktorých pochádzali finančné prostriedky vynaložené na VaV sú výsledky značne odlišné (graf 2).

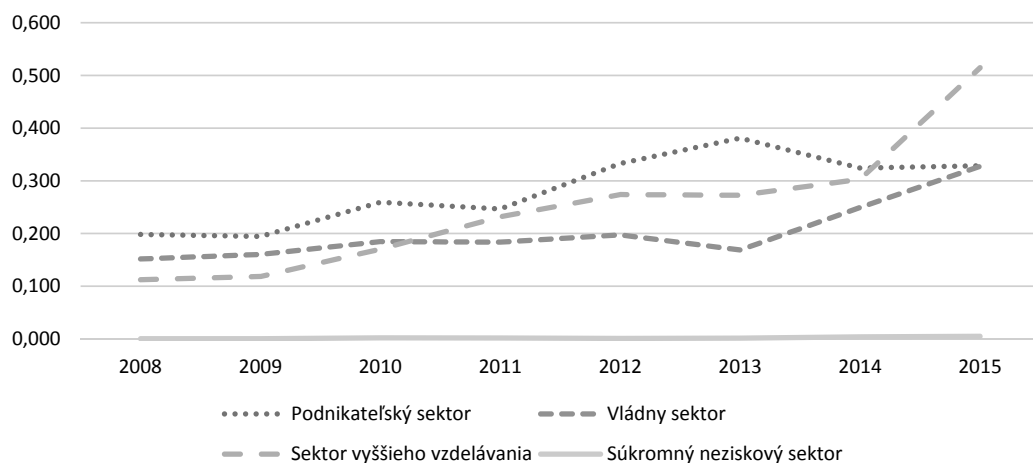


Graf 2 Podiel výdavkov VaV krajín V4 za rok 2015 z hľadiska zdrojov financovania (% HDP)

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov Eurostatu.

Prvým rozdielom je skutočnosť, že okrem sektorov uvedených v predchádzajúcej analýze, pri zohľadnení zdrojov financovania existuje aj piata možnosť, ktorou je financovanie zo zahraničia. Druhou odlišnosťou je rozdielne rozloženie výdavkov na VaV (graf 1). Aj napriek tomu, že z hľadiska vynakladania výdavkov na VaV na Slovensku dominoval sektor vyššieho vzdelávania a v aj ostatných krajinách V4 bol tento sektor podstatne zastúpený, z hľadiska pôvodu finančných prostriedkov sú univerzity oproti ostatným sektorom takmer zanedbateľným zdrojom. V Česku aj v tejto oblasti dominoval podnikateľský sektor, ale nie až natoľko výrazne ako v predchádzajúcom prípade, keďže podiel výdavkov na VaV podnikateľského sektora bol takmer rovnaký ako pri vládnom sektore a zahraničí. V Maďarsku prevládali finančné zdroje z podnikateľského sektora. V Poľsku prevládali výdavky vládneho sektora a nasledovali výdavky podnikov. Na Slovensku jednoznačne dominovali finančné zdroje zo zahraničia. Môžeme konštatovať, že nie je možné stotožňovať ekonomické subjekty, ktoré vynakladajú výdavky na VaV s finančnými zdrojmi, z ktorých pochádzajú prostriedky na VaV.

Na Slovensku je možné v rokoch 2008 až 2015 pozorovať rastúci trend výdavkov na výskum a vývoj v pomere k HDP pri takmer všetkých nositeľoch inovácií (graf 3).

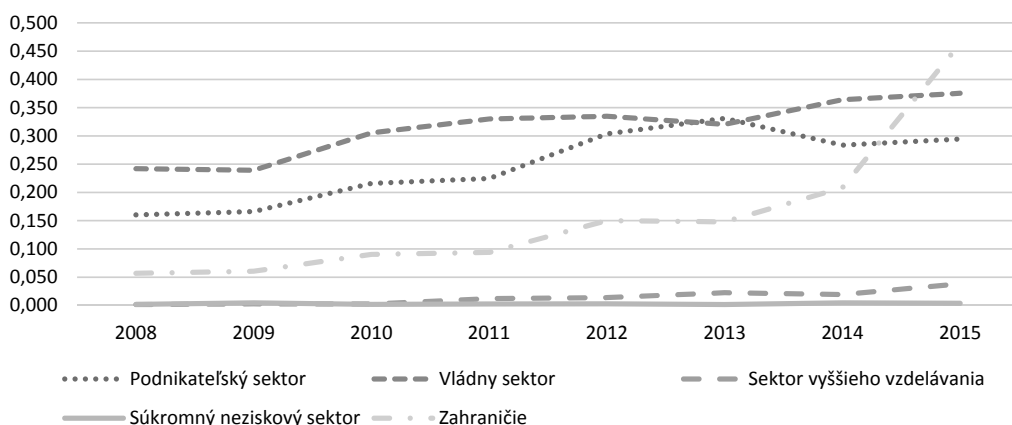


Graf 3 Vývoj podielu výdavkov na VaV na Slovensku za roky 2008 až 2015 z hľadiska toho, kto ich vynaložil (% HDP)

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov Eurostatu.

Až do roku 2014 dominovali výdavky podnikateľského sektora, ktoré od roku 2013 postupne klesajú. Najväčšiu zmenu môžeme vidieť pri sektore vyššieho vzdelávania. V roku 2008 investovali univerzity do VaV okrem súkromného neziskového sektora najmenší objem finančných prostriedkov, pričom ich objem postupne rástol a v roku 2015 presiahol výdavky na VaV podnikov aj vlády. To znamená, že univerzity sú na Slovensku v súčasnosti významným nositeľom inovácií, nakoľko vynakladajú veľký objem finančných prostriedkov na jeden z hlavných predpokladov inovácií, t. j. výskum a vývoj, čím prispievajú k rozvoju inovatívnych myšlienok v praxi.

Zdroje, z ktorých pochádzali finančné prostriedky, ktoré využívali pri financovaní VaV nositelia inovácií zachytáva graf 4.



Graf 4 Vývoj podielu výdavkov VaV na Slovensku za roky 2008 až 2015 z hľadiska zdrojov financovania (% HDP)

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov Eurostatu.

Do roku 2012 bol najvýznamnejším zdrojom financovania vládny sektor, v roku 2013 viedol podnikateľský sektor a v roku 2014 opäť dominoval vládny sektor. V roku 2015 však pochádzalo najviac finančných zdrojov investovaných do VaV zo zahraničia. Z toho vyplýva, že slovenská ekonomika je z hľadiska výskumu a vývoja čoraz otvorenejšia.

## Záver

Inovačný potenciál je faktorom, ktorý výrazne ovplyvňuje ekonomickú situáciu krajiny. Na vytváraní inovačných predpokladov sa však nepodieľajú len podniky, ale aj ďalší nositelia inovácií. Vzhľadom na to, že jedným zo základných predpokladov inovácií je výskum a vývoj, stať sme sa zamerali na analýzu výdavkov na výskum a vývoj nositeľov inovácií v krajinách V4. OECD člení výdavky na VaV z dvoch hľadísk, a to podľa toho, kto výdavky vynaložil a z hľadiska finančných zdrojov, z ktorých pochádzali. Nositel'ov inovácií sme skúmali z oboch hľadísk. V roku 2015 v krajinách V4 s výnimkou Slovenska najväčší objem finančných zdrojov na VaV vynakladali podniky, čo potvrdzuje domienku o tom, že podniky sú vo všeobecnosti hlavným nositeľom inovácií. Na Slovensku však do VaV najviac prostriedkov investovali inštitúcie vyššieho vzdelávania. To znamená, že slovenské univerzity významne prispievajú k rozvoju inovačného potenciálu v krajine. Z hľadiska pôvodu finančných prostriedkov investovaných do VaV boli výsledky krajín odlišné. V Česku a Maďarsku dominovali finančné zdroje z podnikateľského sektora, v Poľsku verejné zdroje a na Slovensku pochádzalo najviac výdavkov na VaV zo zahraničia. Vývoj na Slovensku v rokoch 2008 až 2015, z hľadiska vynakladania výdavkov na VaV, vykazoval prevažne rastúci trend, pričom až do roku 2014 vynakladal na VaV najviac prostriedkov podnikateľský sektor. Zapájanie univerzít do výskumno-vývojových činností bolo čoraz intenzívnejšie a v roku 2015 mali univerzity dominantné postavenie. Z hľadiska pôvodu finančných prostriedkov na Slovensku do roku 2012 dominoval podnikateľský sektor, ale v roku 2013 pochádzal najväčší objem finančných prostriedkov investovaných do VaV z verejného sektora.

Z hľadiska hodnotenia programov verejných politík, za dôležitý faktor rastu výdavkov nositeľov inovácií možno považovať najmä vplyv štrukturálnych fondov a podpory inovácií a inovačných aktivít. Prijaté dotácie z fondov EÚ sa premietli do rastu výdavkov na inovačné aktivity, čo by malo v konečnom dôsledku viesť k rastu inovačnej výkonnosti krajín. V rokoch 2014 a 2015 však výrazne vzrástol objem finančných zdrojov investovaných do VaV pochádzajúcich zo zahraničia, čo svedčí o rastúcej otvorenosti slovenskej ekonomiky. Vzhľadom na to, že vplyv zahraničia je významným faktorom rozvoja inovačných predpokladov niektorých krajín, považujeme za nevyhnutné ďalšie skúmanie vplyvu priamych zahraničných investícií na štruktúru finančných zdrojov využívaných na financovanie VaV.

V rámci diskusie, obidve tieto oblasti sú kľúčovým a inšpiratívnym námetom pre ďalšie samostatné skúmanie vplyvu verejných podporných politík štátu, či už z hľadiska hodnotenia vplyvu dotácií z fondov EÚ na zvyšovanie inovačnej výkonnosti krajiny/regiónu, ako aj vplyvu zahraničných investícií vo vzťahu k financovaniu VaV nielen u nás, ale aj v skúmaných krajinách.

**Kľúčové slová:** Nositelia inovácií. Výskum a vývoj. Financovanie výskumu a vývoja. Hrubé domáce výdavky na VaV. Krajiny V4.

**Grantová podpora:** Stať je podporená Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. APVV-14-0512.

## Použitá literatúra

1. BELLUCCI, A. – PENNACCHIO, L. 2016. University knowledge and firm innovation: evidence from European countries. In *The Journal of Technology Transfer*, roč. 41, 2016, č. 4. ISSN 1573-7047, s. 730-752.
2. ČAPKOVÁ, S. 2011. Regionálny rozvoj a inovácie. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. 140 s. ISBN 978-80-557-0130-1.
3. EDQUIST, C. 2005. Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. In FAGERBERG, J. MOWERY, D. NELSON, R.R.. 2006. *The Oxford Handbook of Innovation*. Norfolk : Oxford University Press, 2004. ISBN 978-0-19-926455-1, s. 188 – 208.
4. ERINS, I. – VITOLA, L. 2014. R&D expenditures by sectors of performance and analysis of performance indicators in the Baltic States. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, roč. 156, 2014. ISSN 1877-0428, s. 334-339.
5. EURÓPSKA KOMISIA. 2009. *Metrics for Knowledge Transfer from Public Research Organisations in Europe. Report from the European Commission's Expert Group on Knowledge Transfer Metrics*. Luxembursko : Office for Official Publications of the European Communities, 2009. 72 s. ISBN 978-92-79-12009-1.
6. EURÓPSKA KOMISIA. 2014. *Innovation statistics*. [online]. 2014. Európska komisia. ]. Dostupné na internete: <<http://ec.europa.eu/eurostat>>
7. EURÓPSKA KOMISIA. *Europe 2020 strategy*. [online]. Európska komisia. Dostupné na internete: <<http://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators>>

8. FREEMAN, C. 1987. Technology policy and economic performance: Lessons from Japan. In *Research Policy*, roč. 17, 1987, č. 5. ISSN 0048-7333, s. 309-310.
9. Innovation Policy Platform. *Innovation in Firms*. [online]. Innovation Policy Platform. [cit. 2018-02-16]. Dostupné na internete: <<https://www.innovationpolicyplatform.org>>
10. KERR, W. R. – NANDA, R. 2014. *Financing Innovation*. [online]. 2014. Harvard Business School. Dostupné na internete: <<http://www.hbs.edu>>
11. LUNDVALL, B. 1992. National Innovation systems: Towards the Theory of Innovation and Interactive learning. London : Pinter Publisher, 1992. 342 s. ISBN 978-1-84331-882-8.
12. MATARADZIJA, A. et al. 2013. Innovation and innovative performance in the European Union. [online]. 2013. International Conference 2013: *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation*. Dostupné na internete: <<http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-225.pdf>>
13. MOON, H. – MARIADOSS, B. J. – JOHNSON, J. L. 2017. Collaboration with higher education institutions for successful firm innovation. In *Journal of Business Research*, 2017. ISSN 0148-2963.
14. MYTELKA, L. K. – SMITH, K. 2002. Policy learning and innovation theory: an interactive and co-evolving process. In *Research Policy*, roč. 31, 2002. ISSN 0048-7333, s. 1467-1479.
15. NELSON, R. – WINTEROVÁ, S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. USA : Harvard College, 1982. 454 s. ISBN 0-674-27228-5.
16. OECD. 2005. *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third edition*. Paríž : OECD Publications, 2005. 163 s. ISBN 92-64-01308-3.
17. OECD. 2017. *Innovation Indicators*. [online]. 2017. OECD. Dostupné na internete: <<http://www.oecd.org/sti/inno/innovation-indicators-2017.xlsx>>
18. PATEL, P. – PAVITT, K. 1994. The Nature and Economic Importance of National Innovation Systems. In *Economics of Innovation and new Technology*, roč. 3, 1994, č. 1. ISSN 1476-8364, s. 77-95.
19. SAVRUL, M. – INCEKARA, A. 2015. The Effect of R&D Intensity on Innovation Performance: A country Level Evaluation. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, č. 210. ISSN 1877-0428, s. 388-396.
20. VARGA, M. – PISÁR, P. 2017. Contribution made by innovative actors in R & D in the regions of Slovakia and spending policies supporting innovation. In *Proceedings of the 22 International Conference Theoretical and practical aspects of public finance (CD)*. Prague : Nakladatelství Oeconomica, 2017. ISBN 978-80-245-2242-5, s. 169-176.

**Adresa autorov:** doc. Ing. Peter Pisár, PhD., Ing. Ina Ďurčeková, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: [pisar.peter@umb.sk](mailto:pisar.peter@umb.sk); [durcekova.ina@umb.sk](mailto:durcekova.ina@umb.sk)

## **Vnímanie dobročinného marketingu podnikmi** ***Slovak Businesses' Perceptions of Cause Related Marketing***

**Zuzana Huliaková, Zdenka Musová**

*Cause related marketing is more and more often used as a tool of sales promotion in all over the world. It is a commercial activity, mutually beneficial partnership of the for-profit and non-profit organizations which leads to supporting of the good causes, respectively it contributes to solve the all-society problems. The aim of the paper is to analyse the cause related marketing from the perspective of Slovak businesses and to understand businesses' perceptions towards this tool. In order to meet the selected aim, the quantitative empirical research and secondary data analysis were carried out. The empirical data were obtained by the questionnaire realized by 191 Slovak businesses that has been focused on their perception toward this tool and its different forms and on their practical experience with cause related marketing.*

**Key words:** *Corporate social responsibility. Cause related marketing. Businesses. Perception.*

**JEL Classification:** M<sub>14</sub>, M<sub>31</sub>.

### **Úvod**

Pojem spoločenská zodpovednosť v poslednom období stále silnejšie rezonuje nielen v podnikoch, ktoré jej princípy dodržiavajú, ale aj v celej spoločnosti. Verejnosť vyvíja na podniky stále väčší tlak, aby sa v každodennej praxi správali eticky, aktívne sa zapájali do ochrany životného prostredia, ohľaduplne nakladali so vzácnymi zdrojmi, aby podporovali sociálnu oblasť v podobe väčšieho záujmu o rozvoj kvality vlastných zamestnancov, aktívne bojovali proti korupcii či proti detskej práci. Verejnosť od podnikov očakáva, že sa budú správať zodpovedne k svojmu okoliu.

Nástroje spoločenskej zodpovednosti prenikajú aj do obchodnej stratégie podnikov. Záujmové skupiny (vrátane potenciálnych zákazníkov) oceňujú, keď podniky prejavujú záujem o problémy spoločnosti a sú ochotné, podieľať sa na ich riešení. Ako súčasť svojho zodpovedného marketingového správania podniky využívajú stále častejšie tzv. dobročinný marketing (angl. cause related marketing).

Adkinsová (1999) označuje dobročinný marketing ako kombináciu marketingových aktivít spojených s verejnoprospešnou vecou, keď podnik využíva marketingové techniky a nástroje na komunikáciu o spojení podniku so sociálnou problematikou. Táto stratégia pomáha posilniť imidž podniku vo verejnosti a zároveň podporuje dobrú vec. Zúčastnené strany (podnik, nezisková organizácia, spotrebiteľ) majú záujem, aby táto aktivita bola

úspešná. Uvedený model tak vytvára nový spôsob spoločenského záväzku pre podniky a sociálneho zapojenia pre spotrebiteľov.

Existujú početné rôznorodé definície dobročinného marketingu, pričom jednotliví autori ho vnímajú rôznym spôsobom a zaraďujú do štruktúry medzi tradičným a sociálnym marketingom. Jednou z prvých a doteraz často používaných je definícia Varadarajana a Menona (1988) ktorí, za dobročinný marketing pokladajú proces formulácie a implementácie marketingovej aktivity, ktorá je charakterizovaná tým, že podnik sa zaväzuje prispieť určitou sumou peňazí na vybranú sociálnu činnosť v prípade, ak sa spotrebiteľ zúčastní ekonomickej výmeny, ktorá generuje zisk pre spoločnosť a zároveň uspokojuje potreby neziskovej organizácie a individuálneho spotrebiteľa. Širší pohľad na problematiku prinášajú Barone et al. (2000), podľa ktorých je dobročinný marketing stratégiou na dosiahnutie marketingových cieľov pomocou podpory charitatívnych problémov. Okrem zvýšenia tržieb vidia autori v tomto nástroji aj ďalšie funkcie, napríklad zviditeľnenie značky, zmenu postojov spotrebiteľov k produktu a k podniku. Podobne, z podnikového pohľadu, problematiku skúmajú aj Christofi, Vrontis a Leonidou (2014).

Vzájomný prospech zúčastnených partnerov zdôrazňujú v svojich definíciách Adkinsová (1999), Marconi (2002), Kotler a Keller (2007), Burtch (2013), Hartmann a Klink (2015). Za dôležitý prvok dobročinného marketingu pokladajú partnerstvo – vzťah medzi komerčným subjektom (podnikom) a neziskovou organizáciou (prípadne konkrétnym problémom), vytvorený s cieľom propagácie imidžu, produktu alebo služby.

Aktivít dobročinného marketingu sa zúčastňujú tri subjekty, ktoré vstupujú do vzájomných vzťahov s rôznymi zámermi a očakávaniami. Podnik si chce naplniť svoje obchodné ciele, zlepšiť svoj imidž, zvýšiť povedomie verejnosti o sebe a o svojich produktoch, zvýšiť spokojnosť a lojalitu zákazníkov. Nezisková organizácia sa primárne snaží o zviditeľnenie určitého spoločenského problému, zároveň však o získanie zdrojov financovania či iných foriem podpory. Spotrebiteľ tento vzťah a aktivity dobročinného marketingu vníma rôznym spôsobom a je viac či menej motivovaný zapojiť sa do nich. Treba zároveň uviesť, že okrem výhod prináša uvedené partnerstvo aj viaceré riziká (Adkins, 1999; Daw, 2006).

Projekty dobročinného marketingu môžu mať v praxi rôzne formy. K najčastejšie používaným spôsobom realizácie dobročinného marketingu patrí kúpa výrobku (z predaja špeciálne označeného produktu ide určitá suma na realizovaný projekt); nákup plus (zákazník má možnosť pri pokladnici pridať k cene svojho nákupu finančnú sumu ako dar pre neziskovú organizáciu); motivácia k akcii alebo zapojeniu (podporenie pravidelného používania produktu); nové za staré (spotrebiteľia môžu svoj starý produkt odovzdať pri nákupe nového; podnik následne starý produkt môže opraviť a venovať na dobročinné účely); metóda jeden produkt, jedna pomoc (príspevok podniku sa komunikuje v porovnateľnej podobe – jedno balenie = jeden liek) (Musová, Huliaková, 2015). Výber vhodnej formy realizácie úzko súvisí s cieľovým segmentom, na ktorý sa podnik zameriava, s finančnou náročnosťou jednotlivých spôsobov, ako aj s potrebou dodatočných činností požadovaných od potenciálnych zákazníkov (okrem nákupu produktu).

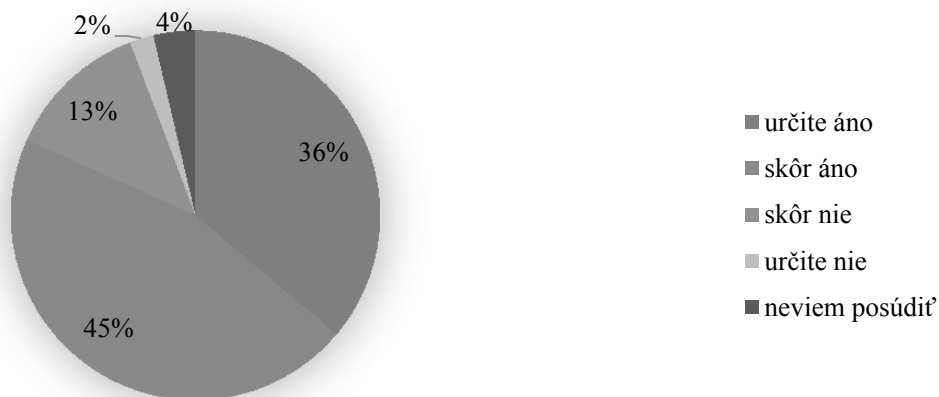
## 1. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je preskúmať úroveň poznania a využívania dobročinného marketingu podnikateľskými subjektmi na Slovensku. Predmetom skúmania je dobročinný marketing, ktorý pokladáme za partnerstvo neziskového a ziskového subjektu, kde každá zo zúčastnených strán dosahuje napĺňanie vlastných marketingových cieľov, keď vďaka kombinácii ich zdrojov a schopností dosahujú vyššie dobro (Burtch, 2013). Z toho vyplýva, že nezastupiteľnú úlohu v dobročinnom marketingu majú podnikateľské subjekty. Objektom skúmania sú slovenské podniky, v ktorých skúmame a analyzujeme ich povedomie o spoločensky zodpovednom marketingu v jeho jednotlivých podobách.

Pri napĺňaní cieľa využívame primárne zdroje údajov, ktoré sme získali primárnym prieskumom. Zber dát sme uskutočnili metódou opytovania pomocou dotazníka. Dotazník sme distribuovali vybraným podnikateľským subjektom prevažne v elektronickej podobe. Zber dát sa uskutočnil v období november 2017 – december 2017. Vyplnené dotazníky sme získali od 191 subjektov, ktoré majú sídlo podnikania na Slovensku. Respondentmi boli členovia vyššieho manažmentu podnikov, resp. osoby, ktoré mali dostatok informácií o skúmanej problematike. Identifikačným kritériom respondentov bola veľkosť podniku z hľadiska počtu zamestnancov. Výskumnú vzorku tvoria malé podniky od 10 do 49 zamestnancov (46 %), stredné podniky od 50 do 249 zamestnancov (31 %) a veľké podniky s počtom zamestnancov viac ako 250 (23 %). Získané údaje sme spracovali vybranými metódami deskriptívnej štatistiky a aj graficky interpretovali.

## 2. Výsledky a diskusia

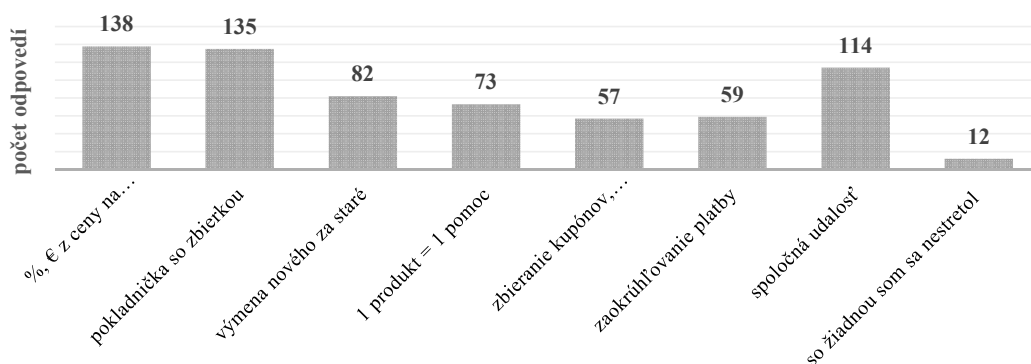
V prieskume sme najskôr zisťovali, či podniky na Slovensku hodnotia svoje podnikanie ako spoločensky zodpovedné. Vytvorili sme štvorstupňovú Likertovú škálu súhlasu (určite súhlasím, skôr súhlasím, skôr nesúhlasím, určite nesúhlasím), ktorú sme doplnili aj o možnosť „neviem posúdiť“. Predpokladali sme, že nie všetci respondenti dokážu jednoznačne identifikovať mieru zapojenia podniku do spoločensky zodpovedných aktivít (graf 1).



Graf 1 Vnímanie spoločenskej zodpovednosti podniku  
Prameň: Vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu.

Veľká časť respondentov zaradila svoj podnik úplne alebo čiastočne do kategórie spoločensky zodpovedných podnikov. Zo 191 podnikov až 156 vyjadrilo súhlasný postoj, zvyšných 35 podnikov skôr nesúhlasí (24), nesúhlasí (4), alebo nedokáže posúdiť (7), do ktorej kategórie patrí. Získané výsledky pokladáme za dobré východisko pre implementáciu dobročinného marketingu v praxi slovenských podnikov. Snaha správať sa pri podnikaní zodpovedne a uvedomenie si skutočnosti, že podniky sú spoluzodpovedné za budúci vývoj spoločnosti, sú predpokladom pre ochotu podniku prepojiť dobročinnosť s jeho obchodnými aktivitami.

Dôležité bolo identifikovanie vedomostí respondentov o dobročinnom marketingu a jeho jednotlivých formách. Pritom nás zaujímalo, či je dobročinný marketing súčasťou ich marketingových, resp. spoločensky zodpovedných aktivít. Podstatné bolo identifikovať, či tento marketingový koncept podniky aktívne vnímajú ako súčasť trhu. Môžeme konštatovať, že povedomie o dobročinnom marketingu je medzi respondentmi veľmi vysoké. Iba 6 % z nich uviedlo, že nemá vedomosti o žiadnej z uvedených foriem dobročinného marketingu a nikdy sa nestretli s tým, že by iný podnik na trhu takéto aktivity vykonával. Je potrebné zdôrazniť, že každý respondent je individualita, a teda môže mať s dobročinným marketingom skúsenosti aj zo svojho súkromného života, pretože vedomosti a informácie, ktoré využívajú manažéri pri svojom rozhodovaní a správaní nemusia pochádzať výlučne z pracovného prostredia. Respondenti si uvedomujú jednotlivé formy dobročinného marketingu a boli schopní sa k nim vyjadriť (mohli pritom označiť neobmedzený počet foriem dobročinného marketingu) (graf 2).

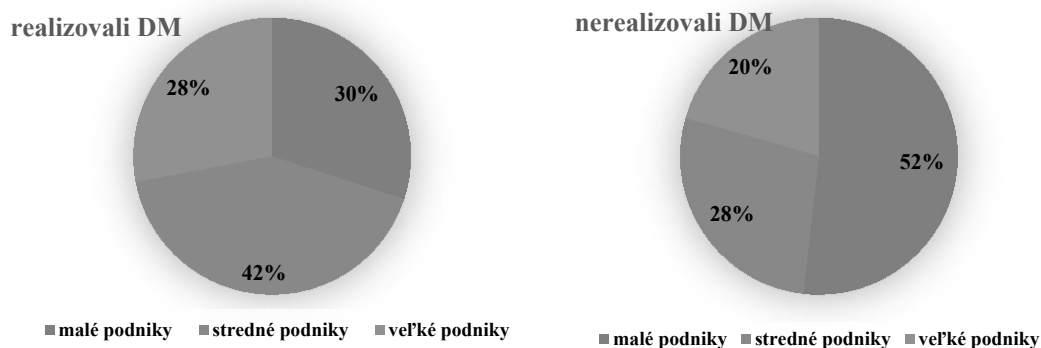


Graf 2 Povedomie o vybraných formách dobročinného marketingu  
Prameň: Vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu.

Najvyššiu mieru poznania sme zaznamenali pri forme percento z ceny, pokladnička so zbierkou ako formách, ktoré patria medzi často používané formy dobročinného marketingu. V poradí treťou najčastejšie označenou formou bola spoločná udalosť podniku a neziskovej organizácie, z ktorej výťažok sa poskytuje na dobročinný účel. Ostatné formy dobročinného marketingu označila menej ako polovica respondentov. Najnižšie povedomie sme zaznamenali pri zbieraní žetónov, kupónov a účteniek, ktoré zákazníci získavajú za svoj nákup a môžu ich následne vymeniť za pomoc. Za pozitívnu možno považovať skutočnosť, že iba 12 respondentov sa nikdy nestretlo so žiadnym spôsobom dobročinného marketingu.

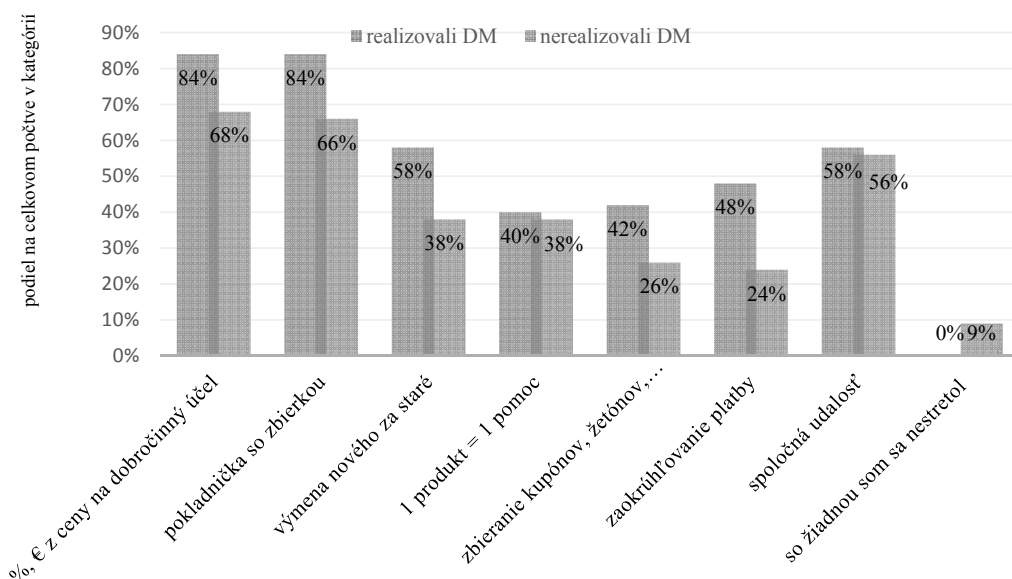
Až 94 % podnikov aktívne vnímalo dobročinný marketing, dokázalo ho rozpoznať na základe definícií jednotlivých foriem a následne prepojiť s praktickou aplikáciou, s ktorou sa už stretli.

Dôležité bolo zistenie, či sa v podniku minimálne raz použila niektorá z foriem dobročinného marketingu. Na tomto základe sa výberový súbor rozdelil na dve časti v pomere 50 (26 %) podnikov, ktoré už realizovali vo svojej praxi dobročinný marketing, k 141 (74 %) podnikov, ktoré ho vo svojej praxi nikdy nevyskúšali. S cieľom poukázať na odlišnosť obidvoch skupín podnikov, v súvislosti s rozdielnym povedomím o spôsoboch realizácie dobročinného marketingu, sme skúmali ich veľkosť. Pre potreby porovnania sme výsledky definovali v tvare pomeru odpovedí k celkovému počtu podnikov v jednotlivých skupinách (počet odpovedí / 50, resp. 141) (graf 3).



Graf 3 Podniky (podľa veľkosti) s a bez praktickej skúsenosti s dobročinným marketingom  
Prameň: Vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu.

Medzi podniky so skúsenosťou s dobročinným marketingom patria v najväčšej miere stredné podniky s 42 % zastúpením. V porovnaní s podnikmi bez skúsenosti s dobročinným marketingom sa v tejto skupine respondentov takmer vyrovnáva počet malých a veľkých podnikov. V prípade podnikov bez skúsenosti s dobročinným marketingom je prevaha malých podnikov. Tieto výsledky by môžeme spájať so skutočnosťou, že väčšie podniky majú zvyčajne prepracovanejšie marketingové a spoločensky zodpovedné aktivity, a preto u nich existuje väčšia pravdepodobnosť, že by mohli mať záujem o dobročinný marketing. Porovnanie povedomia o jednotlivých formách dobročinného marketingu (DM) v podnikoch s a bez skúsenosti s marketingovým nástrojom zachytáva graf 4.

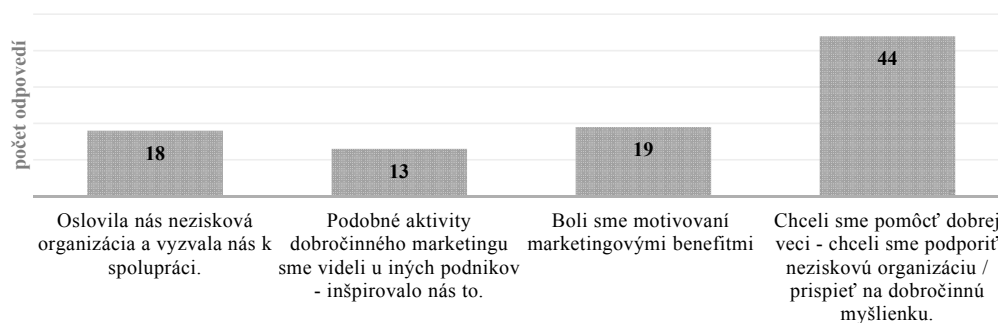


Graf 4 Povedomie o formách DM v podnikoch s a bez praktickej skúsenosti  
Prameň: Vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu.

Výsledky naznačujú, že každú z foriem viac poznajú tie podniky, ktoré už majú skúsenosť s realizáciou dobročinného marketingu. Najvýraznejšie rozdiely sú v prípade najúspešnejších metód, t. j. odvádzanie časti ceny na dobročinný účel a pokladnička so zbierkou. Výrazný rozdiel sa zaznamenal aj v prípade spoločnej udalosti. Výsledky naznačujú, že podniky, ktoré plánovali a realizovali projekt dobročinného marketingu vo svojej praxi, mali väčšie povedomie o dobročinnom marketingu, prikladali mu väčší význam, vyhľadávali dodatočné informácie o jeho využití inými podnikmi na trhu.

Vysoká miera poznania foriem dobročinného marketingu je spojená s tým, že uvedené tri formy sa najviac uplatňujú v podnikovej praxi výskumnej vzorky respondentov. Pätina (20) z 50 analyzovaných podnikov vo svojej praxi využilo odvádzanie časti predajnej ceny z každého predaného produktu na dobročinný účel, 18 podnikov má vo svojich podnikateľských priestoroch umiestnenú pokladničku so zbierkou a 16 podnikov minimálne raz počas svojej existencie usporiadalo s neziskovou organizáciou spoločnú udalosť. Ostatné formy dobročinného marketingu sa v praxi výskumnej vzorky podnikov využili len v minimálnej miere (výmena nového za staré = 3; zaokrúhľovanie = 2; jeden produkt – jedna pomoc = 1; zbieranie kupónov, žetónov, účteniek = 1).

Pri skúmaní podnikov, zapojených do dobročinného marketingu, bolo dôležité definovať dôvody, ktoré ich viedli k tomuto rozhodnutiu (graf 5).



Graf 5 Dôvody zapojenia do dobročinného marketingu

Prameň: Vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu.

Respondentom sme poskytli štyri dôvody, ktoré ich mohli viesť k rozhodnutiu integrovať do svojej praxe dobročinný marketing. Možnosť „iné“ neoznačil žiaden respondent, pritom mohli označiť aj viac dôvodov. Vychádzali sme z faktu, že manažérske rozhodovanie v praxi nemusí byť ovplyvnené jediným motívom, ale môže byť výsledkom pôsobenia viacerých faktorov.

V prvej možnosti išlo o reakciu podniku na ponuku neziskovej organizácie, ktorá nápad vyvinula a hľadala partnera pre kooperáciu. Vo výskumnej vzorke sa 18 podnikov stretlo s touto situáciou. V prípade, že respondent označil prvú možnosť, následne buď už neoznačil inú možnosť, alebo označil poslednú odpoveď „chceli sme pomôcť dobrej veci“. Tieto podniky reagovali na ponuku pozitívne, pretože bolo v ich záujme podporiť dobročinnú myšlienku a neziskovú organizáciu. V prípade druhej možnosti sme uvažovali o dôvode založenom na snahe priblížiť sa ostatným subjektom na trhu a čiastočne imitovať ich správanie. K tomuto motívu sa priklonilo 13 podnikov, čo predstavuje približne štvrtinu výskumnej vzorky. Dobročinný marketing ako marketingová aktivita a s ňou spojené výhody boli dôvodom pre zapojenie sa do dobročinného marketingu v 19 podnikoch. Musíme však zdôrazniť, že žiaden z opýtaných podnikov neuviedol výlučne tretí dôvod, bez toho, aby ho nedoplnil ďalším spoločensky zodpovedným motívom. Výrazne najvyšší počet odpovedí dosiahol posledný, spoločensky zodpovedný motív, t. j. rozhodnutie podniku realizovať dobročinný marketing za účelom pomôcť neziskovej organizácii a prispieť na dobročinnú vec. Označilo ho 44 podnikov, čo predstavuje 88 % respondentov.

## Záver

Paralelne s vývojom koncepcie spoločenskej zodpovednosti v podnikaní sa menilo i vnímanie marketingu podniku. Uvedomenie si dôležitosti spoločenskej zodpovednosti, ako aj výhod, ktoré vyplývajú z jej uplatňovania, sa pretavili do všetkých oblastí podnikania a vyžadovali implementáciu jej aspektov na strategickej úrovni. Keďže spoločensky zodpovedné správanie sa vo veľkej miere prejavuje vo vonkajšom prostredí podnikov a priamo nadväzuje na potreby a požiadavky zainteresovaných na ich činnosti, je zjavné, že preniká aj do ich marketingu. V súčasnosti jedným z najčastejšie používaných nástrojov

spoločensky zodpovedného marketingu, ktorý dokáže priamo prepojiť produkt alebo službu s pomocou dobrej veci je dobročinný marketing.

Cieľom state bolo preskúmať úroveň poznania a využívania dobročinnného marketingu podnikateľskými subjektmi na Slovensku.

Na základe výsledkov prieskumu môžeme konštatovať, že na Slovensku existuje priaznivý východiskový stav pre implementáciu dobročinnného marketingu do praxe podnikov. Až 82 % podnikov - respondentov sa úplne alebo čiastočne považuje za spoločensky zodpovedný podnik. Keďže spoločenská zodpovednosť je východiskom pre uplatňovanie dobročinnného marketingu, naše zistenie možno považovať za prvotnú predzvesť potenciálneho záujmu o projekty dobročinnného marketingu.

Pri analýze povedomia o dobročinnnom marketingu sme dosiahli priaznivé výsledky. Až 94 % respondentov sa vo svojej praxi stretlo minimálne s jednou formou dobročinnného marketingu a reálne ju dokázalo priradiť k teoretickým definíciám foriem. Táto skutočnosť môže napovedať o tom, že dobročinnný marketing má potenciál, aby sa bral do úvahy pri manažérskom rozhodovaní o spoločensky zodpovedných aktivitách podnikov. Zo 191 respondentov 26 % (t. j. 50 podnikov) vo svojej praxi vyskúšalo niektorú z analyzovaných foriem dobročinnného marketingu, väčšinou to boli stredné podniky. V podnikoch s praxou v dobročinnnom marketingu sa dosiahli lepšie výsledky v porovnaní s podnikmi bez skúseností. V podnikoch s praktickou skúsenosťou s dobročinnným marketingom sme analyzovali aj dôvody, ktoré ich viedli k tomu, aby zaradili dobročinnný marketing do svojej praxe. Pritom boli v najväčšej miere motivovaní snahou pomôcť dobročinnnej veci a neziskovej organizácii, s ktorou spolupracovali. Ostatní respondenti boli vedení marketingovými motívmi (38 %), reagovali na ponuku spolupráce s neziskovou organizáciou (36 %) alebo sa inšpirovali inými podnikmi na trhu (26 %), ktoré už uskutočnili podobné aktivity.

**Kľúčové slová:** Spoločensky zodpovedné podnikanie. Dobročinný marketing. Podniky. Vnímanie.

**Grantová podpora:** Stať je súčasťou riešenia grantového projektu VEGA 1/0802/16 - Vplyv inovatívnych marketingových koncepcií na správanie vybraných trhových subjektov na Slovensku.

### **Použitá literatúra**

- [1] ADKINS, S. 1999. *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. ISBN 0-7506-4481-8.
- [2] BARONE, M. - MIYAZAKI, A. - TAYLOR, K. 2000. The Influence of Cause-related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? In *Academy of Marketing Science Journal*, roč. 28, 2000, č. 2, s. 248 - 262.
- [3] BURTCH, W. B. 2013. *Win-win for the Greater Good*. USA : Bruce W. Burtch, Incorporated, 2013. ISBN 978-0-9897741-0-9.
- [4] DAW, J. 2006. *Cause Marketing for Nonprofits: Partner for Purpose, Passion, and Profits*. New Jersey : Wiley, 2006. ISBN 0-471-71750-9.

- [5] HARTMANN, M. - KLINK, J. 2015. Cause related marketing in the German retail sector: Exploring the role of consumers' trust. In *Food Policy*, roč. 52, 2015. ISSN 0306-9192, s. 108 - 114.
- [6] CHRISTOFI, M. - VRONTIS, D. - LEONIDOU, E. 2014. Product innovation and cause-related marketing success: A conceptual framework and a research agenda. In *Marketing Intelligence and Planning*. Emerald Group Publishing, roč. 32, 2014, č. 2. ISSN 02634503 32, s. 174 - 189.
- [7] KOTLER, P. - KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] MARCONI, J. 2002. *Cause Marketing: Build Your Image and Bottom Line through Socially Responsible Partnerships, Programs, and Events*. Chicago : Dearborn Trade Publishing 2002. ISBN 0-7931-5285-5.
- [8] MUSOVÁ, Z. - HULIAKOVÁ, Z. 2015. Dobročinný marketing ako príspevok k trvalo udržateľnému rozvoju v globálnom prostredí. In *Finančná stabilita a udržateľný rast v Európskej únii: súčasný stav a perspektívy*. Banská Bystrica: Belianum - vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-557-1054-9, s. 1 – 6.
- [9] VARADARAJAN, P. R. - MENON, A. 1988. Cause-related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. In *Journal of Marketing*, roč. 52, 1988, č. 3. ISSN 0022 2429, s. 58–74.

**Adresa autoriek:** doc. Ing. Zdenka Musová, PhD., Ing. Zuzana Huliaková, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica;  
e-mail: zdenka.musova@umb.sk, zuzana.huliakova@umb.sk

## Spotreba vo vnútornom cestovnom ruchu na Slovensku *Internal Tourism Consumption in Slovakia*

Marian Gúčík, Andrea Orelová

*Nowadays, tourism consumption data is derived from family budget statistics, sample surveys on national tourism and incoming tourism. The statistical tool for the comprehensive expression of tourism consumption is the Tourism Satellite Account. The aim of the article is to examine the sources of consumption data in tourism, focusing on internal consumption in Slovakia. By processing the available data, we calculated the internal consumption of tourism in Slovakia, which was 3.5 - 4 billion EUR between 2010 and 2014.. Internal consumption consists not only of expenses of domestic and foreign visitors spent on the purchase of services and goods related to participation in tourism in Slovakia, but also by government expenditure on tourism.*

**Key words:** Consumption. Internal Tourism. Slovakia.

**JEL Classification:**  $E_{21}$ ,  $L_{83}$ ,  $R_{21}$ ,  $Z_{32}$ .

### Úvod

Bez spotrebiteľa a jeho potrieb niet trhu a bez návštevníka niet cestovného ruchu. Turisti a ďalšie subjekty na trhu zvažujú, porovnávajú, vyjednávajú, nakupujú a svojim dopytom dávajú do pohybu výrobné a obslužné procesy na strane ponuky. Škála ich požiadaviek sa týka viacerých odvetví národnej ekonomiky. Turista chce oddychovať a načerpať sily v nenarušenom prírodnom prostredí, pocítiť účinky liečivej vody a klímy, spoznať kultúrne dedičstvo, zažiť hudobný festival, pohybovať sa po značkových turistických trasách, a pritom mať k dispozícii aj parkoviská, informačné systémy, sprievodcovské služby, vybrať si z ubytovacích možností a z miestnych gastronomických špecialít, kúpiť si nafukovačku alebo fotoaparát na zachytenie dovolenkových zážitkov, cestovné poistenie či pohonné hmoty do auta, a ešte mnoho ďalších služieb a tovarov. Požiadavky návštevníkov v cestovnom ruchu stimulujú producentov služieb a tovarov, ktorí svojou produkciou vytvárajú hodnoty v národnej ekonomike. Samuelson a Nordhaus (2007, s. 6) píše, že „zvyšovanie HDP ako hodnotového ukazovateľa o ekonomickom výkone krajiny nie je len hra s číslami, ale znamená pre obyvateľstvo aj dobré jedlo, teplý domov, teplú vodu, školy, vedu a výskum, vakcíny pre choroby alebo aj lepšie životné prostredie“. Aj sektor cestovného ruchu prispieva k tvorbe hodnôt. Makroekonomickými ukazovateľmi sa preukazuje prínos cestovného ruchu a jeho podiel na výkonoch národnej ekonomiky. Východiskom tohto procesu je spotreba jednotlivca, domácností, podnikov a štátu.

## 1. Východiská skúmania spotreby v cestovnom ruchu

V cestovnom ruchu, rovnako ako v iných oblastiach života, musíme riešiť dva kľúčové problémy ekonomickej teórie, a to vzácnosť a efektívnosť. Vzhľadom na to, že trh ovládajú preferencie a technológie, spotrebitelia svojimi vrozenými alebo získanými preferenciami určujú konečné využitie spoločenských zdrojov. Vyberajú tak bod na hranici produkčných možností určený stropom technológií a dostupných zdrojov (Samuelson, Nordhaus, 2007, s. 28).

Ľudské potreby patria k najvšeobecnejším podnetom hospodárskej činnosti (Lisý et al., 2003). Viacerí autori (Holman, 2002; Horehálová, Marasová, 2007) vnímajú potrebu ako ekonomickú kategóriu, ktorej základom je pocit nedostatku prameniacy z prirodzených požiadaviek človeka alebo vyplývajúcich z jeho spoločenského života.

Psychologická veda sa dlhé roky usiluje o vytvorenie zoznamu a štruktúry ľudských potrieb, pričom názorové rozdiely badať najmä v oblasti psychogenetických potrieb (Schiffman, Kanuk, 2004). Široko formulovaná Maslowova hierarchia potrieb definuje päť úrovní, ktorej súčasťou sú fyziologické potreby, potreby bezpečia a istoty, sociálne potreby, potreby uznania a potreby seberealizácia. „Návštevník (spotrebiteľ) nepociťuje cestovný ruch ako potrebu, ale rôzne konkrétne potreby, ktoré je možné uspokojiť v cestovnom ruchu“ (Gúčik, 2011, s. 99), a ktoré sa nachádzajú na rôznych úrovniach hierarchie potrieb. Účasť na cestovnom ruchu umožňuje stať sa objaviteľom, mať úspech z dobytia vrcholu hory, pociťovať pohostinnosť, upevniť zdravie, či obohatiť poznanie a pritom uspokojovať aj základné fyziologické potreby.

Potreby a preferencie výrazne ovplyvňujú nákupné správanie a tým aj spotrebu. Hnacou silou rozhodovania jednotlivcov o spotrebe je motivácia. Predajcovia nevytvárajú potreby, aj keď ich dokážu vo veľkej miere stimulovať (Staszewska, 2001; Schiffman, Kanuk, 2004).

Teória ponuky a dopytu popisuje, ako spotrebiteľské preferencie určujú spotrebiteľský dopyt po službách a tovaroch, a ako sa ponuka služieb a tovarov odvodzuje od podnikových nákladov (Samuelson, Nordhaus, 2007). Vznikajú vzájomné vzťahy medzi spotrebiteľmi a podnikmi, a tak vytvárajú trh tovarov a služieb. Producenti síce rozhodujú o tom, čo vyrábať a v akých množstvách, ale úspešnosť ich rozhodovania v konečnom dôsledku závisí od realizácie, t. j. predaja produktov po ktorých je reálny dopyt kupujúcich. Veľkosť dopytu preto tvorí záujem jednotlivcov, domácností, podnikov a ich reálne možnosti v kontexte cien a dôchodkov (Horehálová, Marasová, 2005). Prítom je potrebné konštatovať, že dopyt nie je výhradnou záležitosťou týchto subjektov. V trhovom mechanizme má nezastupiteľnú úlohu aj štát, ktorý stanovuje pravidlá hry hospodárskej činnosti, pritom často vystupuje aj na strane dopytu a ponuky (Horehálová, Marasová, 2005).

Spotrebou v cestovnom ruchu rozumieme rozsah uspokojených potrieb návštevníkov tvorený širokou škálou služieb a tovarov nadväzujúcich na primárnu a sekundárnu ponuku v cestovnom ruchu (Gúčik, 2011). Spotreba v cestovnom ruchu má znaky, resp. vlastnosti služieb poskytovaných v cestovnom ruchu. Vlastnosti služieb v cestovnom ruchu je možné rozdeliť na všeobecné a špeciálne (Gúčik, Gajdošík, Lencséssová, 2016). K všeobecným vlastnostiam patrí nemateriálnosť, neoddeliteľnosť, premenlivosť, pominuteľnosť, neexistenciu vlastníctva. Do skupiny špeciálnych vlastností služieb cestovného ruchu patrí miestna a časová viazanosť na primárnu ponuku, komplexnosť a komplementarita, mnohoborový charakter služieb a nevyhnutnosť ich sprostredkovania, sezónnosť

a poskytovanie informácií o službe a jej kvalite. Z uvedených vlastností so spotrebou v cestovnom ruchu priamo súvisí substitúcia, komplementarita, sezónnosť, priestorová koncentrácia, fond a štruktúra spotreby (Gúčík, 2011). Z hľadiska merania a následnej komparácie je kľúčová štruktúra spotreby návštevníkov v cestovnom ruchu.

Meranie spotreby v cestovnom ruchu komplikuje prierezový, mnohooberový charakter sektora cestovného ruchu. V sektore cestovného ruchu sa spotrebávajú nielen služby a tovary, poskytované výlučne návštevníkom v cestovnom ruchu, ale aj služby a tovary, ktoré majú polyfunkčný charakter a sú výsledkom činnosti viacerých odvetví. Pri meraní spotreby je náročné odlíšiť tú spotrebu, ktorá sa realizovala počas účasti na cestovnom ruchu. Práve táto skutočnosť komplikuje určenie ekonomického prínosu cestovného ruchu pre štát a neumožňuje odvodiť príslušné ukazovatele priamo z údajov národného účtovníctva alebo iných odvetvových štatistik. Najkomplexnejší pohľad na spotrebu v cestovnom ruchu na Slovensku sprostredkúva satelitný účet cestovného ruchu, ktorého údajovú základňu tvoria údaje a zistenia z viacerých parciálnych prieskumov.

## **2. Cieľ a materiál**

Cieľom state je preskúmať zdroje údajov o spotrebe v cestovnom ruchu so zreteľom na vyjadrenie vnútornej spotreby na Slovensku. V podmienkach Slovenska existuje viac zdrojov údajov o spotrebe cestovného ruchu, ktoré zachytávajú výdavky domácností na cestovný ruch, výberové zisťovania o národnom cestovnom ruchu a príchodovom cestovnom ruchu. Najkomplexnejším štatistickým nástrojom na vyjadrenie spotreby v cestovnom ruchu je satelitný účet cestovného ruchu. Štatistické údaje, ktoré prezentujeme, sme získali zo Štatistického úradu SR a Ministerstva dopravy a výstavby SR.

## **3. Výsledky a diskusia**

V súčasnosti možno na Slovensku získať údaje o spotrebe v cestovnom ruchu z viacerých zdrojov. Z pohľadu návštevníka tvorí spotrebu v cestovnom ruchu spotreba domáceho, príchodového a odchodového cestovného ruchu (IRTS, 2010). Ekonomickým prínosom pre štát je taká spotreba, ktorej hodnota zostáva v štáte a prispieva k ďalšiemu hospodárskemu rastu.

### **3.1. Štatistika rodinných účtov**

Jedným zo zdrojov údajov o spotrebe je štatistika rodinných účtov, založená na výberovom zisťovaní domácností. Štatistika rodinných účtov patrí do skupiny sociálnych štatistik, ktorých cieľom je získať aktuálne informácie o životnej úrovni obyvateľstva. Tento druh štatistického sledovania pripravuje, organizuje a údaje spracúva Štatistický úrad SR.

Údaje sa od roku 2015 zisťujú stratifikovaným výberom podľa rôznych typov domácností a v štruktúre určenej medzinárodnou klasifikáciou individuálnej spotreby podľa účelu (COICOP). Údaje sú vyjadrené v EUR na osobu za rok. Základné členenie výdavkov domácností tvoria výdavky na potraviny a nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje a tabak, odievanie a obuv, bývanie, vodu, elektrinu, plyn a iné palivá, nábytok,

vybavenie a bežnú údržbu domácnosti, zdravie, dopravu, poštu a telekomunikácie, rekreáciu a kultúru, vzdelávanie, reštaurácie a hotely, rozličné tovary a služby. Takmer v každej položke je možné nájsť aj spotrebné výdavky, ktoré vznikli v dôsledku účasti na cestovnom ruchu. Chceme identifikovať len tie položky, ktoré súvisia s účasťou na cestovnom ruchu, t. j. ide o uspokojovanie dopytu spojeného s cestovaním a pobytom osôb mimo obvyklého prostredia a zvyčajne vo voľnom čase (vrátane služobných ciest) (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Spotrebné výdavky slovenských domácností na osobu na rok v EUR

| Ukazovateľ/Rok                | 2010     | 2011     | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|-------------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Spotrebné výdavky spolu       | 4 230,14 | 4 455,12 | 4 490,3 | 4 462,0 | 4 536,0 | 3 722,5 | 5 131,0 |
| Doprava                       | 266,1    | 306,3    | 314,5   | 301,0   | 295,0   | 470,5   | 482,0   |
| Rekreácia a kultúra           | 265,8    | 270,3    | 268,6   | 267,0   | 269,0   | 262,0   | 306,0   |
| - Rekreačné a kultúrne služby | 60,2     | 64,4     | 63,5    | 63,0    | 64,0    | 87,4    | 104,0   |
| - Dovolenkové balíky          | 86,1     | 87,5     | 85,1    | 86,0    | 89,0    | 68,2    | 82,0    |
| Hotely a reštaurácie          | 179,3    | 206,5    | 207,2   | 207,0   | 214,0   | 199,9   | 221,0   |
| - Stravovacie služby          | 162,4    | 186,1    | 186,9   | 188,0   | 196,0   | 169,3   | 193,0   |
| - Ubytovacie služby           | 16,9     | 20,4     | 20,2    | 19,0    | 18,0    | 30,6    | 28,0    |

Zdroj: ŠÚ SR

Z uvedených údajov vyplýva, že výdavky na voľný čas, rekreáciu, cestovný ruch sú pevnou súčasťou spotrebného koša. Rast výdavkov nie je postupne rastúci, do určitej miery reaguje na sociálno-ekonomický vývoj v krajine. Výdavky na voľnočasové aktivity sa podieľajú na celkových výdavkoch domácností priemerne 18 % za posledných sedem rokov a oscilujú medzi 16,8 až 25 %.

### 3.2. Výberové zisťovanie o domácom a odchodovom cestovnom ruchu

Zdrojom údajov o spotrebiteľskom správaní v súvislosti s cestovným ruchom je primárne zisťovanie o domácom a odchodovom cestovnom ruchu, ktorý vykonáva Štatistický úrad SR najprv na základe Smernice Rady EÚ č. 95/57/ES o zbere štatistických údajov v oblasti cestovného ruchu a v súčasnosti podľa Nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 692/2011 o európskej štatistike cestovného ruchu. Výberové zisťovanie má za cieľ získať údaje o dovolenkových pobytach, služobných cestách a jednodňových návštevách občanov Slovenska doma a v zahraničí (ide o národný cestovný ruch). Spravodajskými jednotkami sú vybrané domácnosti a členovia domácností určený kvótnym výberom.

Dotazník pre spravodajské jednotky prešiel v uplynulých rokoch viacerými revíziami. V roku 2010 sa do neho zaradil modul na zisťovanie údajov o jednodňových návštevách. V roku 2012 sa revidoval dotazník tak, aby vyhovoval požiadavkám pre zostavenie satelitného účtu cestovného ruchu. Ide o výdavky súvisiace so zakúpením zájazdu, ubytovacích služieb, dopravných služieb mimo zájazdu, nákup pohonných hmôt na území Slovenska, stravovacie služby, nákupy ostatných služieb mimo zájazdu, nákup cenností

a tovarov dlhodobej spotreby, nákupy ostatných tovarov. To znamená, že sa definoval rámcový spotrebný kôš výdavkov na uspokojovanie potrieb súvisiacich s účasťou na cestovnom ruchu (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Výdavky slovenských domácností na krátkodobé a dlhodobé rekreačné cesty na území Slovenska v EUR

| Ukazovateľ/Rok                                    | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Počet ciest                                       | 3 592 967 | 4 129 847 | 3 215 340 | 3 838 923 | 4 090 223 | 4 736 851 | 5 824 208 |
| Priemerné výdavky na krátko- a dlhodobé cesty     | 141       | 144       | 217       | 125,3     | 143,6     | 133,2     | 129,6     |
| Výdavky na krátko – a dlhodobé cesty v tis. spolu | 507 521   | 594 044   | 696 550   | .         | .         | .         | .         |

Zdroj: ŠÚ SR.

Výsledky zisťovania o domácom a odchodovom cestovnom ruchu zverejňuje Štatistický úrad SR v ročnom intervale. V dôsledku zmeny Metodického manuálu pre štatistiku cestovného ruchu a v súvislosti s implementáciou Nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 692/2011 sa od roku 2013 neuvádzajú celkové výdavky na krátkodobé a dlhodobé cesty, ktoré by poskytli informáciu o celkovom objeme výdavkov na cestovný ruch. Podobne sa nezverejňujú ani výdavky na jednodňové návštevy. K dispozícii je údaj o celkovom počte ciest a priemerných výdavkoch na krátkodobé a dlhodobé cesty.

Ako súčasť zisťovania o domácom a odchodovom cestovnom ruchu skúma Štatistický úrad SR aj služobné cesty doma a v zahraničí, ktoré patria podľa metodiky štatistiky cestovného ruchu do cestovného ruchu (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Výdavky slovenských domácností na služobné cesty na území Slovenska v EUR

| Ukazovateľ/Rok                         | 2010      | 2011      | 2012      | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Počet ciest                            | 1 251 355 | 1 194 281 | 1 261 738 | 926 568 | 841 749 | 858 103 | 903 568 |
| Priemerné výdavky na služobné cesty    | 160       | 127       | 157       | 103,7   | 93,7    | 125,6   | 136,7   |
| Výdavky na služobné cesty v tis. spolu | 200 333   | 151 825   | 198 051   | .       | .       | .       | .       |

Zdroj: ŠÚ SR,

Analogicky k rekreačným cestám, ani v prípade služobných ciest nie je k dispozícii údaj o celkových výdavkoch na domáce služobné cesty.

### 3.3. Výberové zisťovanie o príchodovom cestovnom ruchu

Zahraniční návštevníci významne ovplyvňujú výkony cestovného ruchu na Slovensku. Získať údaje o ich nákupnom správaní možno najmä výberovým zisťovaním, a pritom získavať údaje aj zo štatistiky partnerských inštitúcií. Na Slovensku sa výberové zisťovanie o príchodovom cestovnom ruchu uskutočnilo v rokoch 1994 - 2005, 2007 - 2008 a od roku 2012 až po súčasnosť.

Primárnym zámerom výberového štatistického zisťovania o príchodovom cestovnom ruchu v roku 2012 bola podpora údajovej databázy potrebnej na zostavenie satelitného účtu cestovného ruchu. Výdavky zahraničných a domácich návštevníkov sú rozhodujúce pre zostavenie výdavkovej, t. j. dopytovej strany satelitného účtu cestovného ruchu. Prieskum sa robí náhodným výberom na a v blízkosti štátnych hraníc na ročnej vzorke 15 tisíc dotazníkov. Otázky v dotazníku sú zamerané nielen na zistenie demografických znakov, účelu cesty, použitých dopravných prostriedkov či ubytovacích zariadení, ale hlavne na zistenie veľkosti a štruktúry výdavkov zahraničných návštevníkov a na odhad celkového počtu návštevníkov podľa typu pobytu ( 1dňové, krátko- a dlhodobé pobyty a tranzit) (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Priemerné výdavky zahraničných návštevníkov na jednu cestu na Slovensku v EUR

| Priemerné výdavky na 1 cestu/Rok | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------------|------|------|------|------|
| 1-dňové cesty                    | 55   | 59   | 63   | 62   |
| Krátkodobé cesty                 | 137  | 151  | 137  | 154  |
| Dlhodobé cesty                   | 354  | 389  | 358  | 383  |
| Tranzit                          | 41   | 44   | 46   | 43   |

Zdroj: ŠÚ SR, MDV SR

Modul v dotazníku týkajúci sa výdavkov návštevníkov je totožný s modulom zahrnutým do skúmania domáceho a odchodového cestovného ruchu a zodpovedá požiadavkám pre zostavenie satelitného účtu. Údaje z tohto zisťovania sa publikujú len čiastočne na webovom portáli rezortného ministerstva a neuvádzajú výdavky podľa zložiek spotreby. Zistenia o priemerných výdavkoch na jednu cestu sú dostupné podľa typu návštevy. V súčasnej podobe je toto zisťovanie najvýznamnejším zdrojom údajov o nákupnom správaní zahraničných návštevníkov na Slovensku.

Parciálne pohľady na spotrebu v cestovnom ruchu poskytuje aj podniková štatistika Štatistického úradu SR. V prípade podnikových štatistík sa nepoužíva žiadne členenie príjmov podnikov tak, aby bolo možné zistiť či príjmy pochádzajú od návštevníkov v cestovnom ruchu alebo nie. Preto Štatistický úrad SR používa získané údaje vo vzťahu k satelitnému účtu len ako kontrolné.

### 3.4. Satelitný účet cestovného ruchu

Najkomplexnejší pohľad na spotrebu v cestovnom ruchu poskytuje štatistický nástroj - satelitný účet cestovného ruchu, ktorý umožňuje merať prínos sektora cestovného ruchu pre

národnú ekonomiku na základe makroekonomických ukazovateľov. Výstupom satelitného účtu je systém tabuliek, ktoré vyčíslujú makroekonomické ukazovatele opisujúce rozsah a ekonomický význam cestovného ruchu (spotreba v cestovnom ruchu, priama hrubá pridaná hodnota, priamy hrubý domáci produkt), výrobné účty jednotlivých charakteristických a špecifických odvetví, zamestnanosť v cestovnom ruchu, iné nepeňažné ukazovatele, ako je počet ciest, štruktúra návštevníkov a ďalšie (IRTS, 2008; RMF:TSA, 2008). Satelitný účet cestovného ruchu vznikol na základe spolupráce Svetovej organizácie cestového ruchu (UNWTO), Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoja (OECD), Eurostatu a Štatistickej divízie OSN za účelom vytvorenia metodiky na meranie ekonomického prínosu cestovného ruchu. Tento prístup umožňuje aj medzinárodné porovnávanie výkonov cestovného ruchu jednotlivých krajín.

Slovensko pristúpilo k iniciatíve zostavovania satelitného účtu v roku 2005. Údaje v podobe informatívnej správy uverejňuje Štatistický úrad SR každoročne, pritom údaje sú spracované s dvojročným oneskorením. Pri zostavovaní satelitného účtu cestovného ruchu využíva Štatistický úrad SR údaje z už uvedených prieskumov, z národných účtov, štatistiky Národnej banky Slovenska a administratívne údaje (daňové priznania podnikateľov, štátny záverečný účet).

Základnou filozofiou metodiky zostavovania satelitného účtu cestovného ruchu je všeobecná rovnováha ponuky a dopytu v národnej ekonomike, a tým aj rovnováha medzi ponukou a dopytom v sektore cestovného ruchu (RMF:TSA, 2008). Kľúčovú úlohu v dopytovej strane satelitného účtu cestovného ruchu má spotreba domácich a zahraničných návštevníkov v cestovnom ruchu.

Metodika zostavovania satelitného účtu cestovného ruchu je pomerne rozsiahla a využíva sa pritom manuál satelitného účtu cestovného ruchu, manuál národných účtov a pokyny na tvorbu platobnej bilancie. Definície používaných termínov a kategórií sú detailne prepracované s cieľom zabezpečiť maximálne možnú mieru koherentnosti a porovnateľnosti.

Spotreba, podľa medzinárodne schválenej metodiky zostavovania satelitného účtu cestovného ruchu (RFA:TSA, 2008), predstavuje súhrn výdavkov vynaložených návštevníkom na nadobudnutie služieb a tovarov, cenností pre vlastnú potrebu, ako aj za účelom darovania počas účasti na cestovnom ruchu. Do spotreby patria výdavky, ktoré mal návštevník sám, ale aj výdavky na návštevníka, ktoré mali iné fyzické či právnické osoby.

Jedným z kritických miest metodológie je štrukturovanie výdavkov podľa medzinárodnej klasifikácie individuálnej spotreby podľa účelu (COICOP), ktoré je možné na strane produkcie prepojiť s medzinárodnou klasifikáciou ekonomických činností a odvetví (ISIC) (IRTS, 2008). Tento prístup usporadúva spotrebu v cestovnom ruchu do tzv. charakteristických a (pre danú krajinu) špecifických odvetví a ich produkciu. Medzinárodne porovnateľné sú len charakteristické tovary a služby (tabuľky 1 až 10). Do medzinárodného zoznamu charakteristických produktov sú zaradené ubytovacie služby, stravovacie služby, osobná doprava (v tom železničná, cestná, vodná a letecká doprava), prenájom zariadení pre osobnú dopravu, cestovné kancelárie a agentúry vrátane ostatných systémov rezervovania, služby kultúry, športové a rekreačné služby. Špecifické tovary a služby súvisiace s cestovným ruchom si stanovuje každá krajina individuálne (tabuľky 11 a 12). V satelitnom účte cestovného ruchu Slovenska sú ako produkty špecifické pre

krajinu zaradené tovary a služby, ako pohonné hmoty, vybrané potraviny a tabak, vybrané ostatné spotrebné tovary, finančné a poisťovacie služby, prenájom ostatných predmetov, služby pre osobnú pohodu, zdravotnícke služby a ostatné vybrané služby. Satelitný účet cestovného ruchu Slovenska uvádza aj údaje za ostatné s cestovným ruchom nesúvisiace odvetvia národnej ekonomiky.

Tabuľka 5 Výdavky na domáci cestovný ruch na Slovensku v tis. EUR

| Spotrebné produkty/Rok                                  | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Charakteristické produkty (1-12)                        | 1 612 341 | 1 777 240 | 1 899 781 | 1 469 778 | 1 497 098 |
| Charakteristické produkty (1-10)                        | 1 080 556 | 1 163 832 | 1 277 366 | 895 000   | 955 518   |
| 1-Ubytovacie služby                                     | 216 404   | 211 624   | 249 675   | 178 381   | 223 147   |
| 2-Stravovacie služby                                    | 219 465   | 231 963   | 234 535   | 165 809   | 124 852   |
| 3-6 Osobná doprava                                      | 395 983   | 447 236   | 478 545   | 288 064   | 312 147   |
| 7-Prenájom zariadení pre osobnú dopravu                 | 39 738    | 42 340    | 54 946    | 34 542    | 47 610    |
| 8-Cestovné kancelárie, agentúry a ost. rezervovanie     | 86 644    | 96 970    | 93 470    | 109 791   | 126 920   |
| 9-Služby kultúry                                        | 27 811    | 30 117    | 37 913    | 25 919    | 30 006    |
| 10-Športové a rekreačné služby                          | 94 511    | 103 582   | 128 282   | 92 494    | 90 836    |
| 11- Charakteristické tovary CR – špecifické pre krajinu | 461 138   | 536 329   | 525 372   | 509 727   | 468 111   |
| 12- Charakteristické služby CR – špecifické pre krajinu | 70 647    | 77 079    | 97 043    | 65 051    | 73 469    |

Zdroj: ŠÚ SR

Vo výdavkoch na domáci cestovný ruch sú vyjadrené spolu s výdavkami domácností (v tom aj výdavky na odchodový cestovný ruch, ktorá zostáva v krajine) aj výdavky vlády. Publikovaná verzia satelitného účtu cestovného ruchu umožňuje odlíšiť výdavky domácností od vládnych výdavkov v absolútnej hodnote. Vládne výdavky sa nečlenia podľa zložiek spotreby.

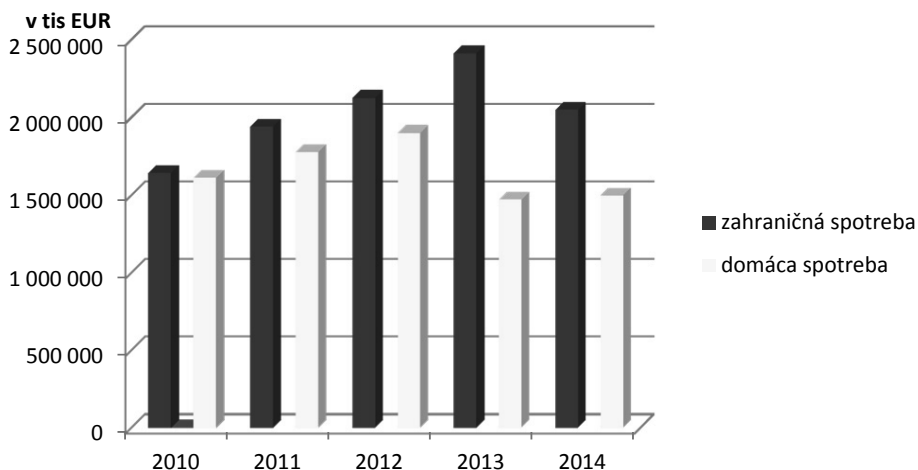
Výdavky vnútorného cestovného ruchu sú rozdelené na domáce výdavky a výdavky zahraničných návštevníkov v príchodovom cestovnom ruchu (tabuľka 6).

Tabuľka 6 Výdavky návštevníkov v príchodovom cestovnom ruchu na Slovensku v tis. EUR

| Spotrebné produkty/Rok                                  | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Charakteristické produkty (1-12)                        | 1 640 232 | 1 941 358 | 2 125 157 | 2 411 881 | 2 048 859 |
| Charakteristické produkty (1-10)                        | 991 733   | 1 093 162 | 1 189 085 | 1 437 508 | 1 184 957 |
| 1-Ubytovacie služby                                     | 265 165   | 266 880   | 292 697   | 360 566   | 277 026   |
| 2-Stravovacie služby                                    | 383 622   | 430 409   | 411 067   | 433 881   | 366 129   |
| 3-6 Osobná doprava                                      | 267 624   | 311 539   | 395 263   | 558 471   | 459 691   |
| 7-Prenájom zariadení pre osobnú dopravu                 | 17 064    | 19 318    | 20 866    | 20 225    | 18 679    |
| 8-Cestovné kancelárie, agentúry a ost. rezervovanie     | 6 313     | 6 721     | 4 562     | 5 181     | 5 818     |
| 9-Služby kultúry                                        | 9 082     | 10 282    | 11 106    | 10 849    | 9 943     |
| 10-Športové a rekreačné služby                          | 42 863    | 48 013    | 53 524    | 48 335    | 47 671    |
| 11- Charakteristické tovary CR – špecifické pre krajinu | 618 060   | 813 907   | 898 487   | 938 977   | 830 337   |
| 12- Charakteristické služby CR – špecifické pre krajinu | 30 439    | 34 289    | 37 585    | 35 396    | 33 565    |

Zdroj: ŠÚ SR

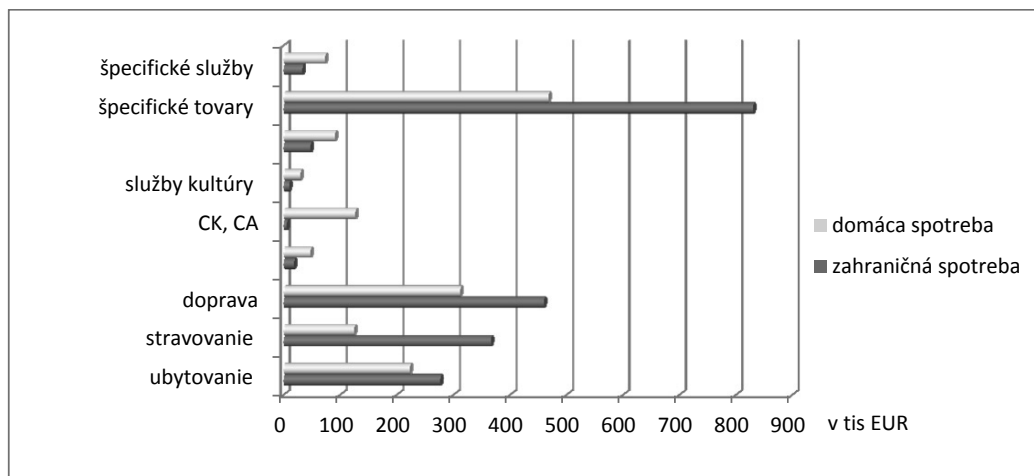
Výdavky zahraničných návštevníkov sú vyššie ako domáce výdavky. Toto zistenie je zaujímavé z dvoch pohľadov. Ubytovacia štatistika, ktorá sleduje len naturálne ukazovatele o počte domácich a zahraničných návštevníkov a ich prenocovaní, vyjadruje pomer približne 60:40 v prospech domácich návštevníkov. To znamená, že menší počet zahraničných návštevníkov realizuje väčší objem nákupov počas účasti na cestovnom ruchu na Slovensku. Pritom je potrebné pripomenúť, že údaje v tabuľke 5 zahŕňajú aj vládne výdavky na domáci cestovný ruch. Nejde teda len o výdavky domácností, ako v prípade zahraničných návštevníkov, preto skutočné výdavky domácností na tento druh aktivít sú reálne menšie (graf 1), a tým aj význam príchodového cestovného ruchu pre ekonomické výkony sektora cestovného ruchu na Slovensku. Výdavky zahraničných turistov v rokoch 2010 až 2014 boli v priemere o 25 % vyššie ako výdavky domácich turistov.



Graf 1 Výdavky domácich a zahraničných návštevníkov vo vnútornom cestovnom ruchu Slovenska v tis. EUR

Zdroj: ŠÚ SR

Výdavky zahraničných návštevníkov sú vyššie ako výdavky domáceho obyvateľstva najmä za služby ubytovania, stravovania, dopravy a za špecifické tovary. Tovary a služby zahrnuté do týchto kategórií tvoria tzv. sekundárnu spotrebu. Veľmi nízky podiel výdavkov na primárnu spotrebu služieb kultúry alebo športovo-rekreačné služby môže indikovať buď nízky stupeň ponuky týchto služieb, nedostatočnú informovanosť alebo nízku cenovú hladinu služieb (graf 2).



Graf 2 Výdavky domácich a zahraničných návštevníkov podľa štruktúry spotrebných výdavkov za rok 2014 v tis. EUR

Zdroj: ŠÚ SR

#### 4. Vnútna spotreba cestovného ruchu na Slovensku

Výdavky na príchodový a domáci cestovný ruch tvoria spotrebu vnútorného cestovného ruchu (tabuľka 7).

Tabuľka 7 Vnútna spotreba cestovného ruchu podľa zložiek spotreby v tis. EUR

| Ukazovateľ/Rok                     | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Vnútna spotreba CR                 | 3 572 255 | 4 037 247 | 4 417 089 | 4 304 772 | 4 025 362 |
| Výdavky na príchodový CR           | 1 640 232 | 1 941 358 | 2 125 157 | 2 411 881 | 2 048 859 |
| Výdavky na domáci CR               | 1 612 341 | 1 777 240 | 1 899 781 | 1 469 778 | 1 497 098 |
| Ostatné zložky vnútornej spotreby: | 319 682   | 318 649   | 392 151   | 423 113   | 479 405   |
| -v tom imputované nájomné          | 50 845    | 51 439    | 55 016    | 55 032    | 62 816    |
| -a sociálne naturálne transfery    | 268 837   | 267 210   | 337 135   | 368 081   | 416 589   |

Zdroj: ŠÚ SR

Súčasťou vnútornej spotreby sú nielen výdavky domáceho obyvateľstva a zahraničných návštevníkov na cestovný ruch, ale aj imputované nájomné a sociálne naturálne transfery. Vnútna spotreba cestovného ruchu na Slovensku predstavuje približne 3,5 - 4 miliardy EUR. Podľa metodiky satelitného účtu sú výdavky na vnútorný cestovný ruch a vnútorná spotreba cestovného ruchu agregované údaje a porovnávajú sa s domácou ponukou v referenčnej krajine a sú vstupným údajom pre výpočet ďalších makroekonomických indikátorov, ako je hrubá a priama pridaná hodnota cestovného ruchu či hrubý domáci produkt vytvorený cestovným ruchom.

Pri zostavovaní satelitného účtu cestovného ruchu existuje istá miera analógie s metódami aplikovanými pri zostavovaní národných účtov. Štatistický úrad SR pri svojich výpočtoch pracuje s dostupnými externými informáciami, prognózami, kvalifikovanými odhadmi, údajmi získanými z výberových zisťovaní a aplikuje ich na základný súbor agregovaných údajov, ktoré sú funkciou strany ponuky satelitného účtu.

#### Záver

Cieľom state bolo preskúmať zdroje údajov o spotrebe v cestovnom ruchu so zreteľom na vyjadrenie vnútornej spotreby na Slovensku. V súčasnosti sa údaje o spotrebe cestovného ruchu získavajú zo štatistiky rodinných účtov, výberovými zisťovaniami o národnom cestovnom ruchu a príchodovom cestovnom ruchu. Štatistickým nástrojom na komplexné vyjadrenie

spotreby v cestovnom ruchu je satelitný účet cestovného ruchu. Spracovaním dostupných údajov sme vyčíslili vnútornú spotrebu cestovného ruchu na Slovensku, ktorá v rokoch 2010 až 2014 predstavovala 3,5 až 4 mld. EUR. Vnútornú spotrebu tvoria nielen výdavky domácich a zahraničných návštevníkov vynaložené na kúpu služieb a tovarov súvisiacich s účasťou na cestovnom ruchu na území Slovenska, ale aj vládne výdavky na cestovný ruch.

Napriek tomu, že cestovný ruch je nositeľom dopytu, nie je možné agregované výdavky vnútornej spotreby použiť na vyjadrenie podielu cestovného ruchu na makroekonomických agregátoch ako je hrubá pridaná hodnota alebo hrubý domáci produkt. Hrubá či priama pridaná hodnota a hrubý domáci produkt sú funkciou výroby, t. j. strany ponuky. Vzhľadom na to, že charakteristické odvetvia cestovného ruchu produkujú tovary a služby aj pre spotrebiteľov, ktorí nie sú návštevníkmi v cestovnom ruchu, sú údaje o spotrebe potrebné na vybilancovanie strany ponuky s uspokojeným dopytom návštevníkov. Je to spôsob, ako vyjadriť podiel spotreby návštevníkov v cestovnom ruchu na produkcii odvetví cestovného ruchu a tak získať nielen celkovú hodnotu produkcie odvetví spotrebovanú v cestovnom ruchu, ale aj priamu pridanú hodnotu cestovného ruchu vytvorenú príslušnými odvetviami, ktorá vznikla vďaka uspokojenému dopytu návštevníkov. Na vyjadrenie priameho hrubého domáceho produktu cestovného ruchu je potrebné urobiť ďalšie úkony v súlade s daňovými povinnosťami a poskytnutými subvenciami.

**Kľúčové slová:** Vnútorný cestovný ruch. Spotreba. Slovensko.

### **Použitá literatúra**

1. Classification of Individual Consumption According of Purpose – COICOP. Eurostat, 2015.
2. GÚČIK, M. – GAJDOŠÍK, T. – LENCSÉSOVÁ, Z. 2016. *Kvalita a spokojnosť zákazníka v cestovnom ruchu*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 208 s. ISBN 978-80-8168-350-3
3. GÚČIK, M. 2011. *Cestovný ruch. Politika a ekonómia*. 1 vyd. Banská Bystrica : Dali – BB, 2011. 188 s. ISBN 978-80-89009-98-3.
4. HOLMAN, R. 2002. *Mikroekonomie*. 1 vydanie. Praha : C.H. Beck, 2002. 709 s. ISBN 80-7179-737-5.
5. HOREHÁJOVÁ, M. – MARASOVÁ, J. 2014. *Mikroekonómia 2. Teória spotrebiteľa*. 2014. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 128 s. ISBN 978-80-8168-054-0.
6. HOREHÁJOVÁ, M. – MARASOVÁ, J. 2007. *Základy mikroekonómie*. Zvolen : Bratia Sabovci, 2007. 226 s. ISBN 978-80-8083-536-1.
7. LISÝ J. et al. 2003. *Ekonómia. Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava : IURA Edition, 2003. 507s. ISBN 80-89047-75-0.
8. Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 692/2011 o európskej štatistike cestovného ruchu.
9. OSN. 2010. *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework* 2008. [online]. New York : United Nations Publications, 2010. 110 s. Dostupné na internete: <[https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF\\_80rev1e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF_80rev1e.pdf)>. ISBN 978-92-1-161520-3.

10. OSN. 2010. *International Recommendation for Tourism Statistics 2008*. [online]. New York : United Nations Publications, 2010. 134 s. Dostupné na internete: <[https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM\\_83rev1e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf)> ISBN 978-92-1-161521-0.
11. SAMUELSON, P. A.- NORDHAUS, W. D. 2007. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.
12. SCHIFFMAM, G. L. - KANUK, L. L. 2004. *Nákupní chování*. 1.vyd.. Brno : Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
13. STASZEWSKA, J. 2001. Teoretické aspekty spotřeby v cestovnom ruchu. In. *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 2, 2001, č. 1. ISSN 1335-7069, s.32 - 42.

**Adresa autorov:** prof. Ing. Marian Gúčík, PhD., Ing. Andrea Orelová, Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica;  
e-mail: marian.gucik@umb.sk; andrea.orelova@umb.sk

## Uplatňovanie systému kvality služieb v cestovnom ruchu na Slovensku

### *Application of the Slovak Service Quality System in Tourism*

**Matúš Marciš, Marian Gúčík**

*The Slovak service quality system in tourism was introduced into practice in the first half of 2016. After more than a year of operation, less than 10 tourism organizations are involved in the system. The aim of the articles is to examine the attitudes of tourism organizations towards the Slovak service quality system in tourism. Primary data were obtained using the questionnaires, which consisted of 15 questions. The survey was conducted from September to December 2017. The sample involves 146 organizations and tourism facilities in Slovakia. The results of the survey show that more than two thirds of organizations do not know the Slovak Service Quality System in Tourism and more than half do not have an interest in joining the system.*

**Key words:** *Quality systems. National system of quality of service. Tourism Organizations.*

**JEL Classification:** L<sub>83</sub>, O<sub>30</sub>.

## Úvod

Vhodným nástrojom zvyšovania kvality poskytovaných služieb a zlepšovania konkurencieschopnosti cestovného ruchu je zavedenie a vypracovanie systému kvality na národnej úrovni (Gúčík, Gajdošík, Lencséssová, 2016, s. 67). Slovenský systém kvality služieb v cestovnom ruchu (SSKS CR) je nástrojom štátnej politiky cestovného ruchu, ktorý je naplnením Stratégie rozvoja cestovného ruchu do roku 2020 a jeho cieľom je zvýšenie konkurencieschopnosti cestovného ruchu pri lepšom využívaní jeho potenciálu, so zámerom vyrovnávať regionálne disparity a vytvárať nové pracovné príležitosti. Aktivita zvyšovania kvality služieb v cestovnom ruchu sú jedným z prvkov, ktoré by majú prispieť k napĺňaniu stanoveného strategického cieľa.

### 1. Národný systém kvality služieb v cestovnom ruchu

Príklady z krajín s rozvinutým cestovným ruchom ako Švajčiarsko, Nemecko, Španielsko, Francúzsko, Taliansko, Veľká Británia, poukazujú na opodstatnenie zavedenia národného systému kvality služieb v cestovnom ruchu. Realizátorom a koordinátorom národného systému kvality služieb je Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky (MDV SR). Ministerstvo realizuje projekt v spolupráci s externými odborníkmi. Projekt

sa realizoval v troch fázach. V prvej fáze sa uskutočnil prieskum kvality služieb vo vybraných odvetviach cestovného ruchu s cieľom zistiť, ako ju vnímajú a čo očakávajú od služby zákazníci. Druhou fázou bolo vypracovanie národného štandardu kvality služieb a metodiky na základe zakúpenej licencie Service Quality Deutschland. Treťou fázou bola tvorba značky národného systému kvality služieb v cestovnom ruchu (Gúčík, Gajdošík, Lencséssová, 2016, s. 88).

Od roku 2013 sa začal implementovať Český systém kvality služieb (ČSKS) na základe ktorého je certifikovaných už 608 organizácií a zariadení cestovného ruchu ([www.csks.cz](http://www.csks.cz), január 2018). Projekt národného systému kvality cestovného ruchu v Českej republike realizovalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR v rámci Integrovaného operačního programu financovaného zo štrukturálnych fondov Európskej únie. Z výsledkov prieskumu Kalousovej (2017) vyplýva, že fungujúci národný systém kvality služieb v cestovnom ruchu ČR je medzi organizáciami cestovného ruchu vnímaný pozitívne a väčšina oslovených organizácií by sa do systému zapojila. Z prieskumu vyplýva ale aj to, že certifikácia pre organizácie cestovného ruchu nič neznamená, nakoľko značku kvality (Q) v Česku nikto nepozná. Certifikácia ČSKS bola do dokonca roka 2017 bezplatná.

Štandard kvality Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu rešpektuje zásady a metódy manažérstva kvality ako napr. metódu SERVQUAL, Kanov model, kontrolné nakupovanie, samohodnotenie, princíp zlepšovania a pod. Štandard kvality služieb má dva stupne. Prvý stupeň kvality je zameraný na zavádzanie manažérstva kvality do procesov organizácie, jeho pochopenie a neustály rozvoj. V prvom stupni si organizácia osvojí šesť zásad starostlivosti o kvalitu a akčným plánom aplikuje tieto zásady. Cieľom druhého stupňa je ďalší rozvoj systému zavedeného v prvom stupni a overovanie dosiahnutej úrovne kvality poskytovaných služieb. Druhý stupeň SSKS CR predpokladá úspešné získanie certifikátu I. stupňa, kedy organizácia získa základné znalosti o SSKS CR, Štandarde SSKS CR, procese certifikácie a požiadavkách, ktoré musí splniť, aby sa úspešne certifikovala.

Slovenský systém kvality služieb v cestovnom ruchu umožňuje certifikáciu všetkým zariadeniam cestovného ruchu a nadväzujúcich činností, v ktorých záujme je posilnenie pozície na trhu a poskytovanie služieb najvyššej kvality v súlade s požiadavkami zákazníkov. Podľa štandardu kvality možno certifikovať ubytovacie a gastronomické zariadenia, turistické informačné centrá, lyžiarske areály, kempy a chatové osady, akvaparky, múzea a galérie, sprievodcov cestovného ruchu, krajské a oblastné organizácie cestovného ruchu a ďalšie zariadenia poskytujúce služby v cestovnom ruchu. Certifikované organizácie získajú medzinárodne porovnateľnú značku kvality (Q), ktorá pre zákazníka predstavuje príslub kvality služieb a zároveň je ocenením práce zamestnancov. Portál Slovenského systému kvality v cestovnom ruchu ([www.systemkvalitycr.sk](http://www.systemkvalitycr.sk)) uvádza na svojich stránkach aktuálne certifikovaných päť subjektov (január 2018). Pritom prvým 20 prihláseným subjektom bola certifikácia ponúknutá zdarma.

## **2. Cieľ, materiál a metodika skúmania**

Cieľom state je preskúmať postoj organizácií a zariadení cestovného ruchu k Slovenskému systému kvality služieb v cestovnom ruchu. V prieskume vychádzame z poznatkov domácich a zahraničných autorov, ktorí sa zaoberajú skúmaním kvality služieb

v cestovnom ruchu (Gúčík, Gajdošík, Lencséssová, 2016; Kalousová, 2017; Rašovska, Ryglová, 2017) a z prieskumu záujmu organizácií cestovného ruchu o SSKS CR (Marciš, Gúčík, 2017). Primárne údaje sme získali metódou opytovania pomocou dotazníka, ktorý pozostával z 15 otázok. V prieskume sme oslovili predstaviteľov manažmentu vybraných organizácií. Otázky boli formulované tak, aby respondenti mohli určiť jednu alebo viac možností, prípadne doplniť vlastnú odpoveď. Otázky boli zamerané na spokojnosť s kvalitou služieb v cestovnom ruchu na Slovensku, informovanosť organizácií cestovného ruchu o zavádzaní národného systému kvality služieb v cestovnom ruchu, záujem o zapojenie sa do systému, očakávané prínosy a prekážky zapojenia sa do Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu. Zber dát sme uskutočnili v septembri až decembri 2017. Údaje sme spracovali vybranými metódami opisnej štatistiky, pomocou MS Excel. Výskumnú vzorku tvorí 146 náhodne vybraných organizácií a zariadení cestovného ruchu (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Porovnanie počtu respondentov

| Ukazovateľ/Rok     | 2016 | 2017 |
|--------------------|------|------|
| Počet respondentov | 111  | 146  |

Zdroj: Marciš, Gúčík, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Štruktúru výskumnej vzorky podľa typu organizácie cestovného ruchu zachytáva tabuľka 2.

Tabuľka 2 Štruktúra respondentov podľa typu organizácie

| Typ organizácie                                 | Počet | Podiel v % |
|-------------------------------------------------|-------|------------|
| Gastronomické zariadenie                        | 46    | 31,51      |
| Ubytovacie zariadenie                           | 44    | 30,14      |
| Cestovná kancelária (agentúra)                  | 18    | 12,33      |
| Turistické informačné centrum                   | 15    | 10,27      |
| Múzeum alebo galéria                            | 9     | 6,16       |
| Akvapark                                        | 5     | 3,42       |
| Prírodné liečebné kúpele                        | 3     | 2,05       |
| Lyžiarsky areál                                 | 2     | 1,37       |
| Športovo rekreačné zariadenie                   | 2     | 1,37       |
| Oblasťná (krajská organizácia) cestovného ruchu | 1     | 0,68       |
| Kino                                            | 1     | 0,68       |
| Spolu                                           | 146   | 100,00     |

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2018.

Z hľadiska veľkosti podniku (počtu zamestnancov) tvorí výskumnú vzorku 77 organizácií s počtom zamestnancov do 9 (52,7 %), 48 organizácií (32,9 %) s počtom zamestnancov od 10 až 49 a 21 organizácií (14,4 %) s viac ako 50 zamestnancami (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Štruktúra respondentov podľa veľkosti organizácie

| Veľkosť organizácie                    | Počet | Podiel v % |
|----------------------------------------|-------|------------|
| Mikro (1 až 9 zamestnancov)            | 77    | 52,74      |
| Malé a stredné (10 až 49 zamestnancov) | 48    | 32,88      |
| Veľké (50 a viac)                      | 21    | 14,38      |
| Spolu                                  | 146   | 100,00     |

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2018.

Z hľadiska lokalizácie 110 organizácií má sídlo v mestách (75,3 %), 14 vo vidieckom sídle (9,6 %), 11 organizácií sa nachádza v horskom stredisku (7,5 %) a tiež v kúpeľnom stredisku (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Štruktúra respondentov podľa strediska

| Stredisko cestovného ruchu | Počet | Podiel v % |
|----------------------------|-------|------------|
| Mestské stredisko          | 110   | 75,34      |
| Vidiecke stredisko         | 14    | 9,59       |
| Horské stredisko           | 11    | 7,53       |
| Kúpeľné stredisko          | 11    | 7,53       |
| Spolu                      | 146   | 100,00     |

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2018.

Dosiahnuté výsledky sme porovnali s výsledkami z roku 2016 a vyjadrili v tabuľkovom zobrazení.

### 3. Výsledky a diskusia

Národné systémy kvality prispievajú k lepšiemu vnímaniu kvality poskytovaných služieb zákazníkmi a zlepšovaniu konkurencieschopnosti na trhu cestovného ruchu. Kvalita služieb na Slovensku sa dlhodobo pokladá za nedostatočnú. Cieľom každého systému kvality je spokojnosť zákazníkov a v konečnom dôsledku aj získanie certifikátu.

#### 3.1. Spokojnosť s kvalitou služieb v cestovnom ruchu na Slovensku

Oslovení respondenti, podobne ako v prieskume z roku 2016, pokladajú kvalitu služieb na Slovensku za dôležitú. Spokojnosť organizácií so súčasnou kvalitou služieb v cestovnom ruchu na Slovensku uvádza tabuľka 5.

Tabuľka 5 Spokojnosť organizácií so súčasnou kvalitou služieb v cestovnom ruchu na Slovensku v %

| Miera spokojnosti/Rok | 2016   | 2017   |
|-----------------------|--------|--------|
| Spokojné              | 2,70   | 9,59   |
| Čiastočne spokojné    | 65,77  | 60,27  |
| Neviem posúdiť        | 8,11   | 6,16   |
| Nespokojné            | 23,42  | 23,97  |
| Spolu                 | 100,00 | 100,00 |

Zdroj: Marciš, Gúčík, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Viac ako 60 % respondentov je čiastočne spokojných so súčasnou kvalitou služieb v cestovnom ruchu na Slovensku a takmer štvrtina (24 %) je nespokojných. Vzrástol podiel respondentov, ktorí sú spokojní so súčasnou kvalitou služieb v cestovnom ruchu.

V súvislosti so súčasnou kvalitou služieb v organizáciách cestovného ruchu je podstatné uplatňovanie systémov kvality (tabuľka 6).

Tabuľka 6 Uplatňovanie systému kvality organizáciami cestovného ruchu v %

| Uplatňovanie systému kvality/Rok | 2016   | 2017   |
|----------------------------------|--------|--------|
| Uplatňuje                        | 31,53  | 39,04  |
| Neuplatňuje                      | 68,47  | 60,96  |
| Spolu                            | 100,00 | 100,00 |

Zdroj: Marciš, Gúčík, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Takmer dve tretiny respondentov (61 %) neuplatňujú žiaden systém kvality. Ich podiel v porovnaní s predchádzajúcim rokom poklesol o 8 %. Takmer 40 % z oslovených respondentov má zavedený systém kvality. Organizácie systémom kvality rozumejú rôzne technické štandardy ako napr. klasifikačné znaky ubytovacích zariadení pre ich zaradenie do tried, technický štandard pre činnosť turistických informačných centier (AICES), resp. vlastné systémy kvality. Jeden z respondentov uplatňuje Slovenský systém kvality služieb v cestovnom ruchu.

### 3.2. Záujem organizácií o Slovenský systém kvality služieb v cestovnom ruchu

Slovenský systém kvality služieb v cestovnom ruchu sa začal zavádzať v júni 2016, t. j. uplatňuje sa približne jeden a pol roka. Počas tejto doby sa do systému zapojilo prvotne 20 organizácií, ktoré mohli získať certifikáciu zdarma. Napriek tomu získalo certifikát kvality len 12 organizácií ([systemkvalitycr.sk](http://systemkvalitycr.sk), január 2017). Do systému sa mohli zapojiť ďalšie zariadenia, ktorých certifikácia už bola spoplatnená v závislosti od ich veľkosti (počtu zamestnancov). Pre organizáciu s počtom zamestnancov do 5 je poplatok 240 EUR, organizácia so 6 až 20 zamestnancami zaplatí za certifikáciu I. stupňa 264 EUR a organizácia s viac ako 21 zamestnancami 288 EUR. Najvyšší poplatok (360 EUR) je pre turistické informačné centrá, ktoré nie sú členom AICES (poplatok zahŕňa fyzickú

návštevu hodnotiteľa). K poplatku za certifikáciu musí organizácia zaplatiť aj poplatok za školenie trénera kvality, a to 216 EUR (školenie I. stupňa). Certifikačný poplatok pokrýva celé obdobie platnosti certifikátu SSKS CR, t. j. 3 roky. Počas tohto obdobia certifikovanej organizácii žiadne nové poplatky spojené s certifikáciou nevzniknú.

Prieskum z roku 2016 bol okrem iného zameraný aj na informovanosť organizácií a zariadení cestovného ruchu o národnom systéme kvality služieb. Informovanosť organizácií o Slovenskom systéme kvality služieb v cestovnom ruchu zachytáva tabuľka 7.

Tabuľka 7 Informovanosť organizácií o Slovenskom systéme kvality služieb v cestovnom ruchu v %

| Informovanosť/Rok | 2016   | 2017   |
|-------------------|--------|--------|
| Pozná             | 40,54  | 31,51  |
| Nepozná           | 59,46  | 68,49  |
| Spolu             | 100,00 | 100,00 |

Zdroj: Marciš, Gúčik, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Národný systém kvality služieb pozná menej ako tretina respondentov (31,5 %). Takmer 70 % oslovených organizácií cestovného ruchu nepozná SSKS CR a ich podiel v porovnaní s predchádzajúcim rokom vzrástol o približne 10 %. O zavedení národného systému kvality služieb informovali spravodajské portály, televízia a tlačéné médiá (tabuľka 8).

Tabuľka 8 Zdroje informácií o Slovenskom systéme kvality služieb v cestovnom ruchu

| Zdroj informácií/Rok               | 2016 | 2017 |
|------------------------------------|------|------|
| Tlačené médiá a televízia          | 18   | 12   |
| Internet                           | 11   | 22   |
| Známosti                           | 4    | 6    |
| Ministerstvo DV SR                 | 4    | 7    |
| Združenia alebo zväzy              | 4    | 7    |
| Zákazníci                          | 2    | 7    |
| Iné (napr. zapojenie do prieskumu) | 2    | 6    |

Zdroj: Marciš, Gúčik, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Informácie o SSKS CR poskytuje aj MDV a SR (sekcia cestovného ruchu), odvetvové zväzy a združenia, ako aj krajské (napr. Bratislava, Košice) a oblasťné (Nitrianská OOCR) organizácie cestovného ruchu na svojich internetových portáloch. Respondenti získali informácie najmä z internetu, tlačéných médií a televízie. Viacerí respondenti uviedli, že informácie o zavedení SSKS CR získali zapojením sa do prieskumu. Na internetovom portáli SSKS CR vydávalo MDV SR newsletter (posledný je z augusta 2017) a spustilo mobilnú aplikáciu, ktorá mala umožniť vyhľadávanie certifikovaných poskytovateľov služieb v cestovnom ruchu a hodnotiť úroveň ich služieb na základe vlastných skúseností. Pre organizácie, ktoré sa oboznámili so systémom kvality boli informácie nedostatočné (53,9 %). Dostatočné informácie o zavádzaní systému kvality získalo 46,1 % respondentov (tabuľka 9).

Tabuľka 9 Komplexnosť informácií o zavádzaní Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu v %

| Komplexnosť informácií/Rok | 2016   | 2017   |
|----------------------------|--------|--------|
| Dostatočné informácie      | 46,67  | 46,15  |
| Nedostatočné informácie    | 53,33  | 53,85  |
| Spolu                      | 100,00 | 100,00 |

Zdroj: Marciš, Gúčík, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Základné informácie o požiadavkách systému, výhodách certifikácie, procese certifikácie, regionálnych koordinátoroch (školiťel'och), termínoch školenia, poplatkoch za školenie, hodnotenie organizácií môžu záujemcovia získať na portáli SSKS CR. Záujem respondentov o zapojenie sa do Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu zachytáva tabuľka 10.

Tabuľka 10 Záujem o zapojenie sa do Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu v %

| Záujem o zapojenie/Rok | 2016   | 2017   |
|------------------------|--------|--------|
| Máme záujem            | 46,85  | 42,47  |
| Nemáme záujem          | 52,25  | 56,85  |
| Zapojená organizácia   | 0,90   | 0,68   |
| Spolu                  | 100,00 | 100,00 |

Zdroj: Marciš, Gúčík, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Z respondentov má záujem o zapojenie sa do národného systému kvality služieb v cestovnom ruchu 42,5 %. Viac ako polovica (57 %) respondentov nemá záujem o zapojenie sa do Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu a ich podiel v porovnaní s prieskumom z roku 2016 vzrástol o približne 4 %.

V súvislosti so zavádzaním Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu sme skúmali aj názory respondentov na prínosy, ktoré by očakávali od zapojenia sa do systému (tabuľka 11).

Tabuľka 11 Očakávané prínosy zavedenia Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu v organizáciách v %

| Prínosy/Rok                            | 2016  | 2017  |
|----------------------------------------|-------|-------|
| Zvýšenie spokojnosti zákazníkov        | 47,27 | 63,70 |
| Zvýšenie kvality poskytovaných služieb | 34,55 | 67,12 |
| Záruka pre zákazníka                   | 26,36 | 34,93 |
| Motivácia zamestnancov                 | 22,73 | 23,29 |
| Zvýšenie povedomia o organizácii       | 21,82 | 43,84 |
| Zvýšenie konkurencieschopnosti         | 20,91 | 30,82 |
| Optimalizácia nákladov                 | 12,73 | 21,92 |

Zdroj: Marciš, Gúčík, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Respondenti najčastejšie očakávajú od certifikácie zvýšenie kvality poskytovaných služieb (67,1 %), zvýšenie spokojnosti zákazníkov (63,7 %) a zvýšenie povedomia o organizácii (43,8 %). V porovnaní s minulým rokom ide o zvýšenie podielu respondentov, ktorí by očakávali od SSKS CR zvýšenie kvality poskytovaných služieb (o 33 %) a spokojnosti zákazníkov (16 %). Respondenti nepovažujú zavedenie systému kvality za nástroj zvyšovania motivácie zamestnancov, resp. znižovania nákladov.

Prekážky zavedenia Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu v praxi zachytáva tabuľka 12.

Tabuľka 12 Prekážky zavedenia Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu v %

| Prekážky/Rok                     | 2016  | 2017  |
|----------------------------------|-------|-------|
| Finančná náročnosť               | 45,45 | 52,05 |
| Časová záťaž                     | 30,91 | 33,56 |
| Nízka informovanosť organizácií  | 30,00 | 68,49 |
| Nedôvera v funkčnosť systému     | 24,55 | 27,40 |
| Neochota zamestnancov            | 11,82 | 10,96 |
| Neochota vedenia                 | 5,45  | 7,53  |
| Neopodstatnenosť systému kvality | 2,73  | 11,64 |
| Nedostatočná propagácia systému  | -     | 63,70 |

Zdroj: Marciš, Gučík, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Ako prekážky zavedenia Slovenského systému kvality vnímajú respondenti nízku informovanosť organizácií o národnom systéme kvality (68,5 %), nízku propagáciu systému (63,5 %) a finančnú náročnosť (52,1 %). Najčastejšie vnímanou prekážkou zavedenia SSKS CR je nízka informovanosť organizácií spojená so nedostatočnou propagáciou systému zainteresovanými subjektmi. Prekážkou je aj spoplatnená certifikácia a poplatky súvisiace so zavedením Slovenského systému kvality služieb, ktoré môžu odradiť najmä mikro a malé organizácie, aj keď častokrát o nich nemajú dostatočné informácie.

Slovenský systém kvality služieb v cestovnom ruchu vychádza zo Stratégie rozvoja cestovného ruchu do roku 2020. Len približne tretina respondentov sa domnieva, že systém prispeje rozvoju cestovného ruchu na Slovensku (tabuľka 13).

Tabuľka 13 Prínos Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu k rozvoju cestovného ruchu na Slovensku v %

| Prínos systému/Rok | 2016   | 2017   |
|--------------------|--------|--------|
| Áno                | 30,63  | 33,56  |
| Neviem posúdiť     | 61,26  | 57,73  |
| Nie                | 8,11   | 8,90   |
| Spolu              | 100,00 | 100,00 |

Zdroj: Marciš, Gučík, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Takmer 9 % respondentov si myslí, že národný systém kvality služieb neprispieje rozvoju cestovného ruchu na Slovensku a viac ako 57 % to nevedelo posúdiť. Predpokladané prínosy Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu k rozvoju cestovného ruchu na Slovensku zachytáva tabuľka 14.

Tabuľka 14 Prínosy Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu k rozvoju cestovného ruchu na Slovensku v %

| Prínos/Rok                                               | 2016  | 2017  |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|
| Zvýšenie úrovne kvality služieb                          | 62,69 | 79,59 |
| Profesionalizácia cestovného ruchu                       | 22,39 | 42,86 |
| Posilnenie miery spolupráce organizácií cestovného ruchu | 7,46  | 20,41 |
| Zvýšenie konkurencieschopnosti cestovného ruchu          | 4,48  | 16,33 |

Zdroj: Marciš, Gúčik, 2017 a vlastné spracovanie, 2018.

Takmer 80 % respondentov považuje za prínos systému zvýšenie úrovne kvality služieb. Profesionalizáciu cestovného ruchu označilo 42,9 % respondentov a posilnenie miery spolupráce medzi organizáciami cestovného ruchu 20,4 % respondentov. Najmenší prínos systému kvality vidia respondenti v zvyšovaní konkurencieschopnosti cestovného ruchu Slovenska.

## Záver

Cieľom state bolo preskúmať postoj organizácií a zariadení cestovného ruchu k Slovenskému systému kvality služieb v cestovnom ruchu. Slovenský systém kvality služieb v cestovnom ruchu má prispieť k zlepšovaniu kvality poskytovaných služieb na Slovensku a k zvýšeniu jeho konkurencieschopnosti na medzinárodnom trhu cestovného ruchu. Na zber údajov sme použili dotazník, ktorý sme aplikovali už v roku 2016. Získané údaje sme spracovali vybranými metódami opisnej štatistiky a komparovali s výsledkami z roku 2017.

Z oslovených organizácií a zariadení cestovného ruchu má až 42 % záujem o zapojenie sa do Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu, zvyčajne očakávajú zvýšenie kvality poskytovaných služieb, zvýšenie spokojnosti zákazníkov a napokon aj zvýšenie povedomia o organizácii či zariadení. Menej si uvedomujú, že prínosom môže byť aj úspora nákladov na nekvalitu (sťažnosti a reklamácie). Prekážku zavedenia tohto systému vidia najmä v jeho nedostatočnej propagácii malej informovanosti o ňom. Informovať o systéme kvality je nevyhnutné nielen organizácie a zariadenia poskytujúce služby v cestovnom ruchu, ale aj najširšiu spotrebiteľskú verejnosť. Organizácie a zariadenia cestovného ruchu sa majú dozvedieť o výhodách systému, ekonomických prínosoch spojených so znižovaním nákladov na kvalitu z dlhodobého hľadiska. A práve to pokladáme za najslabšiu stránku zavádzania Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu v praxi.

Realizátorom a koordinátorom Slovenského systému kvality služieb v cestovnom ruchu je Ministerstvo dopravy a výstavby SR, ktoré nevyvíja dostatočnú osvetu, ani aktivitu pri propagácii systému cez odvetvové zväzy cestovného ruchu a krajských koordinátorov, a v neposlednom rade ani cez verejnoprávne médiá. Vlastná webová stránka tieto aktivity

nenahradí, ani newsletter, ktorý má len malú periodicitu a skromný obsah. Ak si uvedomíme, že Slovensko zaviedlo vlastný systém kvality ako jedna z posledných krajín Európskej únie, môže sa zdať, že vynaložené spoločenské náklady na kúpu licencie (198 848 EUR, Úrad verejného obstarávania 29. 1. 2016) a ďalšie náklady na školenie koordinátorov, boli neefektívne vynaložené.

Organizácie a zariadenia cestovného ruchu na Slovensku sú prevažne mikro- a malé podniky, ktoré poplatky za zavedenie systému a jeho certifikáciu pokladajú za vysoké aj preto, lebo v spoločnosti neexistuje povedomie o zavádzanom systéme kvality v radoch spotrebiteľskej verejnosti. Zvyčajne sa odvolávajú na technické štandardy, ktoré musia rešpektovať pri prevádzkovaní svojich zariadení, ktoré ale garantujú len tzv. hardvér (vybavenosť, minimálny počet poskytovaných služieb), ale nehovoria o procesoch poskytovania služieb, tzv. softvér, ktorých nositeľom sú zamestnanci, a to nielen prvého kontaktu so zákazníkom. Na kvalite služieb sa zamestnanci podieľajú až 70 %. Veľkosť zariadení sa spája s nedostatkom kvalifikovaných zamestnancov a ich vysokou fluktuáciou ako dôsledku nedostatočného finančného ohodnotenia ich práce a následným povinným zaškolením. Svoj podiel na tom majú podmienky podnikania, ktoré je spojené s vysokým odvodovým zaťažením organizácií poskytujúcich služby v cestovnom ruchu, vysokou daňou z pridanej hodnoty za služby, ktorá sa premieta do ceny pre zákazníka, a nerešpektovaním zmienosti napr. v prípade hotelov.

Z prieskumu vyplýva, že za rok existencie národného systému kvality služieb v cestovnom ruchu na Slovensku došlo nielen k poklesu subjektov zapojených do systému kvality, ale ani ku garantovaniu kvality služieb, ktorý má zabezpečiť práve národný systém kvality služieb v cestovnom ruchu.

**Kľúčové slová:** Organizácie cestovného ruchu. Národný systém kvality služieb. Systémy kvality.

## Použitá literatúra

1. ČESKÝ SYSTÉM KVALITY SLUŽEB [online]. ©2013-2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné na: <<http://www.csks.cz>>
2. GÚČIK, M. GAJDOŠÍK, T. LENCSESOVÁ, Z. 2016. *Kvalita a spokojnosť zákazníka v cestovnom ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 970-80-8168-350-3.
3. KALOUSOVÁ, J. 2017. Systém kvality služeb v cestovním ruchu v destinaci Česká republika. In: Aktuální problémy cestovního ruchu „Cestovní ruch jako křižovatka poznatků“ [online]. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra cestovního ruchu, 2017, s. 165 – 172 [cit. 2018-01-27]. ISBN 978-80-88064-30-5. Dostupné na: <<https://kcr.vspj.cz/uvod/konference-aktualni-problemy-cestovniho-ruchu-2017>>
4. MARCIŠ, M. GÚČIK, M. 2017. Interest of Tourism Organizations in the Slovak Service Quality System in Tourism. In: *Aktuální problémy cestovního ruchu „Cestovní ruch jako křižovatka poznatků“* [online]. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra cestovního ruchu, 2017, s. 232 – 239 [cit. 2018-01-27]. ISBN 978-80-88064-30-5. Dostupné na: <<https://kcr.vspj.cz/uvod/konference-aktualni-problemy-cestovniho-ruchu-2017>>

5. MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY A REGIONÁLNEHO ROZVOJA. *Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020* [online]. ©2006-2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné na: <<http://www.telecom.gov.sk/>>
6. RAŠOVSKA, I. RYGLOVÁ, K. 2017. *Management kvality služieb v cestovnom ruchu - Jak zvýšiť kvalitu služieb a spokojnosť zákazníkov*. Praha: Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-5021-7.
7. SLOVENSKÝ SYSTÉM KVALITY SLUŽIEB V CESTOVNOM RUCHU [online]. ©2016-2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné na: <<http://www.systemkvalitycr.sk>>
8. ÚRAD PRE VEREJNÉ OBSTARÁVANIE. *Výtvorenie vzdelávacieho a akreditovaného programu pre Národný systém kvality služieb v cestovnom ruchu* [online]. ©2015-2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné na: <<https://www.uvo.gov.sk>>

**Adresa autorov:** prof. Ing. Marian Gúčik, PhD., Ing. Matúš Marciš, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica;  
e-mail: marian.gucik@umb.sk; matus.marcis@umb.sk

## Z VEDECKÉHO ŽIVOTA / FROM SCIENTIFIC LIFE

### Univerzita Mateja Bela si pripomína 25. výročie svojho založenia

*Matej Bel University Recalls the 25th  
Anniversary of its Founding*

Srdečne Vás vítam pri príležitosti otvorenia akademického roka 2017/2018 na akademickej slávnosti venovanej 25. výročiu založenia našej Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Zo srdca ďakujem všetkým hosťom, ktorí prijali moje pozvanie a svojou prítomnosťou umocňujú význam tohto slávnostného okamihu. Významné zastúpenie predstaviteľov verejného života nielen na regionálnej, ale i celoštátnej úrovni je dôkazom toho, že Univerzita Mateja Bela si získala všeobecné inštitucionálne uznanie a rešpekt.

Osobitne vítam v auditóriu bývalých pedagógov našej univerzity, z ktorých mnohí celý svoj profesionálny život zasvätili rozvoju vysokoškolského vzdelávania v Banskej Bystrici. Naša univerzita nevznikla v roku 1992 na zelenej lúke, bola vyústením dlhoročnej práce mnohých z Vás. Je povinnosťou súčasných nezabúdať na odkaz našich predchodcov a pokračovať v budovaní toho, čo nám zanechali. Skutočnosť, že väčšina našich bývalých kolegov je dnes s nami, ma naplňa dojatím. Aj Vy ste svojím úsilím a vôľou významným spôsobom posunuli kolieska diania našej univerzity dopredu, za čo Vám patrí moje úprimné poďakovanie.

Rád by som dnešnú akademickú slávnosť venoval i pamiatke tých, ktorí už nie sú medzi nami a rovnako prispeli k budovaniu našej univerzity. Nebudem menovať nikoho konkrétneho, som presvedčený, že každý z Vás sa v tejto chvíli dokáže myšlienkami spojiť s blízkym kolegom, kolegyňou, či učiteľom, s ktorými znášal profesijnú, či študentskú púť.

Pri pohľade na obdobie vzniku našej Alma mater by som rád vyzdvihol a zdôraznil osvietený počín autorov projektu vzniku i samotného označenia banskobystrickej univerzity. Som presvedčený, že naša univerzita nemôže niesť meno väčšieho človeka a meno príznačnejšie. Len ťažko nájdeme porovnateľného vzdelanca takého obrovského záberu.

Matej Bel za svoj život vynikajúco plnil viaceré profesie - bol skvelým učiteľom, rektorom lýcea a reformátorom školskej výučby. Bol vedcom v celej šírke tohto pojmu a publikoval výnimočné dielo. Svojou tvorbou a životom prekročil hranice monarchie a svojej doby. Hoci si Bela prisvojujú aj Maďari, práve v Noticiách venoval veľkú pozornosť Slovákom už od čias Veľkej Moravy a zdôraznil ich svojbytnosť, starobylosť, pracovitosť i jazyk. O slovenčine napísal: „V ničom nezaostáva ani za vážnosťou a vznešenosťou španielčiny, ani za pôvabom a hladkosťou francúzštiny, ani za vznešenosťou a silou angličtiny, ani za bohatstvom zmyslu a dôrazu nemčiny, ani za mäkkosťou a ľubozvučnosťou taliančiny a napokon ani za veliteľskou prísnosťou maďarčiny.“ To napísal v čase, keď o spisovnej slovenčine v habsburskej monarchii ešte nebolo ani chýru a Štúr prišiel až o 100 rokov.

Dodnes je „Veľkou ozdobou“ vedeckej histórie a slovenského vlastenectva. Jeho veľkosť by sme si mali pripomínať a jeho odkazom sa nechať oslovovať.

Práve veľkosť a odkaz Mateja Bela i kolektívna zodpovednosť hrdó sa vo svojom názve hlásiť k jeho menu ma v úvahách viedli k myšlienke priblížiť nielen akademickej obci našej univerzity, ale i širšej verejnosti jeho poslanstvo. Banská Bystrica je nespochybniteľne spätá s Matejom Belom a táto veľká postava našich dejín si zaslúži pamätník, umiestnenie ktorého v blízkosti

našej univerzity určite nikto nespochybní. Osud ma zaviedol k akademickému sochárovi Petrovi Gáspárovi, ktorého medzi nami srdečne vítam. Mojou myšlienkou bol nadšený a pomerne rýchlo sme našli spoločnú predstavu realizácie zámeru. Dal som si osobný záväzok pokryť náklady tohto umeleckého diela zo sponzorských príspevkov. Oslovil som niekoľko úspešných absolventov našej univerzity, partnerov a spolupracovníkov. Rád by som sa pri tejto príležitosti zmienil, že to boli veľmi príjemné osobné stretnutia, ktoré sa stretli s pochopením hĺbky celej myšlienky. Skutočnosť, že všetci títo ľudia sú nielen úspešní, ale i múdri, ma naplňa spokojnosťou. Mnohí z tých, ktorí finančne podporili projekt sochy Mateja Bela sú prítomní v hľadisku a ja Vás poprosím umocniť moje úprimné poďakovanie spoločným potleskom.

Súčasťou programu dnešnej slávnosti je aj udelenie Ceny rektora vybraným zamestnancom. Okrem výnimočných výsledkov vo vede, projektovej a publikačnej činnosti zdôrazňujem nevyhnutnosť neustáleho prehľbovania internacionalizácie štúdia a konania podporujúceho integritu našej univerzity. Síce veľmi pomaly, ale predsa sa nám darí prekonávať bariéry izolácie pracovísk, či celých fakúlt. Mimoriadne oceňujem a vždy budem podporovať aktivity smerujúce k zdôrazňovaniu univerzity ako celku.

Pri príležitosti 25. výročia založenia univerzity, ktorá nesie meno Mateja Bela som sa rozhodol zaviesť mimoriadnu cenu – najvyššie ocenenie Univerzity Mateja Bela – MAGNUM DECUS UNIVERSITATIS, ktorú v súlade so Štatútom Ceny rektora Univerzity Mateja Bela dnes mimoriadne rád udelím dvom výnimočným ľuďom, bez ktorých by sme tu teraz možno nesedeli.

Nie je možné oceniť každého, navyše súčasťou životného poznania je aj skutočnosť, že to najhodnotnejšie ocenenie nespočíva v piatich minútach slávy a podania ruky rektorom, či dokonca prezidentom, ale dáva ho život sám za dlhodobé vkladanie srdca do učiteľského povolania. Stovky absolventov spomínajúcich na svojho učiteľa a tisíce myšlienok patriacich tým, ktorí im pomáhali odhaľovať brány poznania, múdrosti a životných hodnôt sú tým najväčším ocenením. Ja sám sa častokrát v myšlienkach vraciam k mojim učiteľom.

Dvadsať päť rokov je veľký časový úsek a rozprávať o úspechoch našej univerzity, ale i výzvach, pred ktorými stála a stojí, by sa dalo veľmi dlho. Najdôležitejšie skutočnosti univerzitného štvrtstoročia sme sa pokúsili zhrnúť do podoby krátko dokumentárneho filmu, ktorý Vám tu premietneme.

V septembri 1992, súčasne s novovzniknutou univerzitou, bola ako jedna z prvých na Slovensku založená pri UMB aj jej dnes už trvalá súčasť - Univerzita tretieho veku. Táto súčasť celoživotného vzdelávania na našej univerzite si rovnako pripomína dvadsať päť rokov svojej existencie a vstupuje už do 26. akademického roku. Verím, že súčasnú pozíciu jednej z najsilnejších Univerzít tretieho veku na Slovensku si udrží aj v ďalších rokoch.

Pred desiatimi, pätnástimi rokmi sme počet zahraničných študentov na našej univerzite merali len malým dvojciferným číslom. V uplynulom akademickom roku sme prvýkrát prekonalí hranicu 300 študujúcich zo zahraničia. Len pred pár dňami, pri príležitosti 30. výročia programu Erasmus, boli ocenené tri najúspešnejšie slovenské univerzity za jeho efektívne využívanie. Univerzita Mateja Bela získala cenu za najväčší počet prijatých učiteľov a zamestnancov v rámci programu Erasmus+ na Slovensku. Zároveň s potešením konštatujem, že aj v ostatných

ukazovateľoch efektivity tohto programu zastávame popredné miesta. Využívam túto príležitosť na poďakovanie všetkým, ktorí svojim dielom prispievajú k rozvoju internacionalizácie štúdia na našej univerzite, a to podporou študentských, učiteľských a zamestnaneckých mobilit, úplnou, resp. čiastočnou realizáciou študijných programov vo svetových jazykoch ako aj aktívnou medzinárodnou spoluprácou s relevantnými zahraničnými partnermi. Zvyšovanie podielu zahraničných študentov na univerzite sa pozitívne vníma aj v kontexte pridanej ekonomickej hodnoty pre mesto i širší región.

Univerzita sa hrdo hlási k mestu, v ktorom sídli a ja verím, že podobne sa aj magistrát mesta hlási k univerzite. Vzťahy medzi mestom Banská Bystrica a Univerzitou Mateja Bela sú na doteraz najlepšej úrovni, a pritom nikdy neboli zlé. Dokazuje to aj historicky prvé stretnutie všetkých primátorov v novodobej histórii nášho mesta, ktoré sa uskutočnilo ako súčasť cyklu Univerzita mestu, mesto univerzite. Spoločne organizujeme mnohé podujatia, pri ktorých sa snažíme naplno využiť synergiu spojenia našej univerzity v našom meste.

Čo zaželať našej univerzite pri príležitosti dnešnej slávnosti? Mám veľa inštitucionálnych prianí, ale zdôrazním len dve, z môjho pohľadu najdôležitejšie. Univerzity sú od svojho vzniku chrámy poznania sústreďujúce množstvo múdrych a inteligentných ľudí pod jednou strechou. Predovšetkým títo ľudia tvoria univerzitu. Tá je taká silná ako silné a súdržné sú jej osobnostné piliere. O intelektuálny kapitál na našej univerzite nemám obavu, viac ma znepokojuje aktuálny stav spoločnosti nahľadávajúci práve súdržnosť. Malo by byť prirodzené, že každý prispieva k posilňovaniu celej univerzity pohľadom presahujúcim horizont svojho pracoviska i celej fakulty. Naopak, prirodzeným sa

stáva, nie ojedinele, že mnohé problémy si vyrábame my sami a neraz sú to problémy absolútne zbytočné. Pritom ani jedna strana si tým nijako nepomáha. Preto si želim, aby sme sa dokázali úprimne tešiť z každého úspechu jednotlivca a dokázali ho povýšiť na spoločný úspech celej inštitúcie. Aby sme najskôr hľadali spôsoby ako sa veci dajú riešiť, často tie najjednoduchšie riešenia spočívajú práve v tej súdržnosti.

A tiež si prajem, aby mladí ľudia chodili hľadať na univerzity predovšetkým múdrosť. Spoločnosť to veľmi potrebuje, možno viac ako kedykoľvek predtým.

**Vladimír Hiadlovský**

## **Medzinárodná vedecká konferencia „Ekonomická teória a prax 2017“**

*International Scientific Conference  
„Economic Theory and Practice 2017“*

Súčasťou osláv 40. výročia Ekonomickej fakulty UMB bola medzinárodná vedecká konferencia „Ekonomická teória a prax 2017“, ktorá sa konala v dňoch 3. a 4. októbra 2017 na pôde Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici. Na rokovaní konferencie sa zúčastnilo 220 účastníkov z 10 slovenských a 24 zahraničných univerzít a vysokoškolských inštitúcií, takmer 40 inštitúcií hospodárskej praxe (podnikateľského sektora, zástupcov ministerstiev a ďalších organizácií verejnej správy a samosprávy, ako aj neziskových organizácií).

Slávnostné otvorenie konferencie so spoločenským programom sa konalo v popoludňajších hodinách 3. októbra 2017. Na plenárnom rokovaní 4. októbra v dopoludňajších hodinách vystúpili so svojimi referátmi absolventi Ekonomickej fakulty UMB - Menbere Workie Tiruneh (Slovenská akadémia vied), Peter Daniel (Slovenská asociácia podnikových finančníkov), Marian Gazdík (Startup Grind, MD Europe), Maroš Ovčarik (Finančný kompas), Miroslav Ovčarik (AMUNDI Asset Management). Ich referáty prezentovali súčasný stav a tendencie vo finančnej gramotnosti, vzdelávaní, investovaní a ekonomickom raste.

Odpoludňajší program pokračoval rokovaním v šiestich sekciách.

Rokovanie sekcie Ekonomika a manažment podniku otvorila Ľubica Lesáková (Katedra ekonomiky a manažmentu podniku). Vo vstupnom referáte sa Jan W. Wiktor z Ekonomickej univerzity v Krakove zamerlal na vzdelávanie ako súčasť poslania univerzity. Následne prezentovali svoje

referáty zahraniční hostia z Poľska, Maďarska, Bulharska a Litvy. Následná diskusia bola inšpiratívna z hľadiska rozvíjania vedeckovýskumnej činnosti, aktuálnych problémov edukácie v odbore ekonomika a manažment, ktoré sú zväčša spoločné vo všetkých krajinách účastníkov. Osobitnú pozornosť diskutujúci venovali prehĺbeniu spolupráce s hospodárskou praxou.

V sekcii Ekonomická teória, ktorú viedla Mária Uramová (Katedra ekonómie), úvodný referát predniesol Alain Buzelay (Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne), v ktorom prezentoval limity ekonomickej teórie v reflexii praktík protekcionistov a neoliberalov v súčasnom ekonomickom prostredí. Hlavným posolstvom bolo na príklade teoretických prístupov k medzinárodnému obchodu poukázať na rozpor medzi prostredím istoty, v ktorom sa pohybuje ekonomická teória a prostredím neistoty, v ktorom sa pohybuje prax. Z toho pramení potreba vo vyučovaní ekonomickej teórie využívať príklady z praxe a neostávať len v akademickom prostredí. V diskusii za účasti zástupcov katedier a ústavov ekonomickej teórie zo Slovenska Česka sa hovorilo o obsahovej náplni vyučovaných predmetov a aplikovaných didaktických metódach a poukazovalo sa na možnosti vzájomnej spolupráce tzv. sieťovaním pracovísk.

Sekciu Financie a bankovníctvo viedla Marta Orviská (Katedra financií a účtovníctva). Úvodný referát predniesol John Hudson (University of Bath), ktorý sa venoval vymedzeniu miesta financií v systéme vedných disciplín s originálnou klasifikáciou. O zlate a obchodovaní na finančných trhoch hovorila Alena Longauerová. S ďalšími referátmi vystúpili predstavitelia hospodárskej praxe, absolventi, členovia katedry. V panelovej diskusii účastníci prezentovali výsledky

v edukácii, vedeckom výskume v odbore financie, bankovníctvo a financovanie ako súčasť ekonomického vzdelávania.

Sekcia Verejná ekonómia pod vedením Beáty Mikušovej Meričkovej (Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja) rokovala o aktuálnych problémoch efektívneho poskytovania verejných služieb a ich inovácií, verejných financií a dôchodkovej politiky. Úvodný referát predniesol Jan Stejskal (Univerzita Pardubice), ktorý sa zamerail na kontingenčné oceňovanie poskytovaných verejných služieb s aplikáciou na knižničné služby. Poukázal na moderné spôsoby oceňovania verejných služieb využitím prístupov a metód skúmajúcich ochotu spotrebiteľov zaplatiť za verejnú službu. V referátoch zahraničných účastníkov dominovala municipálna a regionálna problematika. Členovia katedry prezentovali výstupy svojej vedeckej činnosti zamerané na ekonomiku verejných služieb a penzijnú ekonómiu.

V sekcii Regionálny rozvoj a verejná správa, ktorú viedla Soňa Čapková (Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja), úvodný referát predniesol Fabrice Thuriot (Université Reims Champagne-Ardenne) a venoval pozornosť medzinárodnej spolupráci univerzít s bližším zameraním na spoluprácu Ekonomickej fakulty UMB s Fakultou práva a politických vied v Remeši. V následnej diskusii sa hovorilo o význame dvojitého diplomu pre absolventov štúdia, o silných stránkach takejto spolupráce a výzvach pre budúcnosť. V druhej časti rokovania sa diskutovalo o teórii a praxi regionálneho rozvoja a verejnej správy v podmienkach Slovenska a EÚ za účasti absolventov doktorandského štúdia. Hovorilo sa najmä o možnostiach regulácie rozvoja území uplatňovaním daňovej politiky miestnych samospráv, marketingových a

inteligentných prístupov k rozvoju miest, obcí a regiónov a cezhraničnej spolupráce.

Rok 2017 vyhlásila Organizácia spojených národov za Medzinárodný rok trvalo udržateľného cestovného ruchu pre rozvoj. V tomto duchu rokovala aj sekcia cestovného ruchu pod vedením Jany Kučerovej (Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania). Vstupný referát predniesol Terry Stevens (Swansea University) zameraný na inovácie a tvorivosť ako základné zložky konkurenčnej výhody v úspešnom riadení cieľových miest. O vzťahu vody a cestovného ruchu na Baleárskych ostrovoch hovoril Bartolome Deya Tortella (University of Balearic Islands). Na trendy vo vývoji a činnosti manažérskych organizácií nadviazali príklady z manažmentu cieľových miest, ktoré prezentovali zástupcovia organizácií cestovného ruchu na Slovenska. Účastníci v diskusii ocenili príklady dobrej praxe a pracovníci katedry, doktorandi a prítomní študenti získali nové podnety pre riešenie problematiky výskumnej priority „udržateľný, zodpovedný a kvalitný cestovný ruch organizácií a cieľových miest“.

## **Garanti sekcií konferencie**

## RECENZIA / BOOK REVIEW

**KLÍMOVÁ, M.**

*Interkulturní specifika a cestovní ruch.*  
Praha : Wolters Kluwer, 2017. 108 s. ISBN  
978-80-7552-619-9.

V cestovnom ruchu silnie potreba orientovať sa v kultúrnych rozdieloch, eliminovať nedorozumenia medzi poskytovateľmi služieb, návštevníkmi a domácim obyvateľstvom. V globalizovanom svete sa môžeme stretnúť s rozdielnymi kultúrami, odlišným vnímaním reality, rozdielnymi vzorcami správania a morálky. Hranice jednotlivých štátov sa pomyselne stierajú aj v dôsledku cestovania ľudí, či už vo voľnom čase alebo za pracovnými povinnosťami.

Autorka si za cieľ v publikácii kladie opísať osobitosti vybraných svetových kultúr, venuje sa problematike interkulturného manažmentu. Kultúrne faktory majú vplyv na nákupné správanie zákazníkov a porozumenie nákupného správania zákazníkov z iných kultúr zvyšuje účinnosť marketingu. Interkulturná problematika v tejto podobe reaguje na nové trendy posledných rokov, najmä v súvislosti s rastom príchodového cestovného ruchu z niektorých nových zdrojových krajín do Česka. Publikácia, určená predovšetkým podnikateľom, manažérom a zamestnancom v cestovnom ruchu, môže byť kľúčom k úspechu v konkurenčnom prostredí, pretože cieľom práce v cestovnom ruchu je vždy spokojnosť zákazníka. Publikácia sa venuje problematike vnímania iných kultúr a spôsobu porozumenia z nej vyplývajúcich požiadaviek. Hľadá to, čo je spoločné a naznačuje, ako eliminovať možné nedorozumenia a konflikty.

Za cennú časť publikácie považujeme praktickú aplikáciu na cestovný ruch

v podobe opisu očakávaní zákazníkov pri poskytovaní základných a doplnkových služieb cestovného ruchu. Obsah je rozčlenený do ôsmich kapitol.

V prvej kapitole (s. 9 – 13) sa autorka venuje termínu interkulturalita verzus multikulturalita. Interkulturné znalosti a ich implementácia sú základným stavebným kameňom pre všetku činnosť súvisiacu s cestovným ruchom. Pojem slova „inter“ sa vymedzuje ako „medzikultúrny, medzi niekoľkými kultúrami“. Pojem interkulturalita znamená vzájomnú závislosť, interakciu a ovplyvňovanie. Interkulturalita zahŕňa vzájomnosť, dialóg, spoluprácu, vzájomné obohacovanie. Multikulturalizmus sa vysvetľuje ako smer, ktorý sa sústreďuje na rozmanitosť a kultúrnu jedinečnosť etnických skupín, čo nevedie zvyčajne k spolupráci, ale k súťaživosti.

Hlavným cieľom kapitol venovaných kultúram nie je sprostredkovať encyklopedický prehľad jednotlivých kultúr, ale zorientovať sa v problematike a poskytnúť elementárny prehľad a pomoc v styku s príslušníkmi odlišných kultúr.

Druhá kapitola (s. 15 – 18) vymedzuje pojem kultúra. Štruktúra kultúrneho systému je daná tromi základnými zložkami, a to materiálno-civilizačnou, normatívno-inštitucionálno-regulatívnou a duchovnou zložkou. Svetové kultúry sa delia na západnú kultúru, ortodoxnú pravoslávnu kultúru, arabsko-islamskú kultúru, budhistickú kultúru, konfucionistickú kultúru, japonskú kultúru, africkú kultúru a latinskoamerickú kultúru.

Najdôležitejšie zdrojové trhy v príchodovom cestovnom ruchu zastupujú európsku a americkú kultúru, ktorých charakteristike je venovaná tretia kapitola (s. 19 – 25). Súčasná európska kultúra je základom západnej kultúry. Hodnotové princípy európskej kultúry tvorí racionalita, sloboda,

mravné zdokonalenie a aktivita človeka. Nadväzuje myšlienkovu na antiku, výrazne je ovplyvnená kresťanstvom a arabskou vzdelanosťou tradíciou. Americká kultúra je súčasťou západnej kultúry, vychádza z rovnakých pilierov ako európska kultúra. Základom jej hodnotového systému je individualizmus, rovnosť, orientácia na úspech, budúcnosť, zmeny a viera. Tretia kapitola končí zhrnutím rozdielov medzi európskou a americkou západnou kultúrou pri obchodných rokovaniach z hľadiska postupu pri rokovaniach, uzatvárania zmlúv a odovzdávaní darov.

Štvrtá kapitola je venovaná pravoslávnej ortodoxnej kultúre, ktorá je najsilnejšie rozšírená v Rusku, ale hlási sa k nej aj časť obyvateľov Bulharska, Macedónie, Ukrajiny, Gruzínska a menšiny žijúce v Poľsku, na Slovensku a v Česku (s. 27 – 35). Autorka venuje pozornosť hlavne ruskej kultúre, pretože má dôležitú rolu v príchodovom cestovnom ruchu. Zoznamuje čitateľa s históriou a jej vplyvom na formovanie ruskej mentality, jej osobitosťami, ktoré sa prejavujú aj v cestovnom ruchu a v hotelierstve. Ruskí turisti prichádzajú ako účastníci zdravotného cestovného ruchu, hlavne za kúpeľníctvom, estetickými a očnými operáciami. Zaujímajú sa o kultúru, históriu, pamiatky UNESCO, športové a spoločenské udalosti, zaujíma ich tradičná kuchyňa, pivovarníctvo a liehovarníctvo. Patria medzi náročnejších zákazníkov, prichádzajú do cieľových miest už „predpripravení“ s naštudovanými informáciami o mieste ich pobytu. Kapitola uzatvára charakteristika ruského obchodného partnera s jeho zvyklosťami, ktoré ovplyvňujú obchodné rokovania, poskytovanie služieb a tvorbu produktov v cestovnom ruchu.

Arabsko–islamskej kultúre je venovaná piata kapitola (s. 37 – 46). Arabi predstavujú národ, etnikum, ktoré ovplyvnilo svojimi

vlastnosťami a jazykom, zemepisným rozložením hodnotový vzor arabsko–islamskej kultúry. Islam predstavuje najmladšie monoteistické náboženstvo sveta. Islam v preklade znamená poddanie sa, zverenie sa Bohu. Hodnotový systém islamu vychádza z piatich pilierov, ako je – vyznanie viery (Šaháda), modlitba (Al Sabát), povinná almužna (Zakát), pôst (Saum) a púť do Mekky (Hadždž). Korán stanovuje čo je správne (halal) a nesprávne (haram). Cestovný ruch halal patrí medzi najnovšie trendy a je zameraný na veriacich islamského náboženstva.

Niektoré prejavy náklonnosti a neverbálne prejavy sa veľakrát v mnohom odlišujú od západného štýlu. V stravovaní sa môže vyžadovať dodržiavanie princípov halal stravy. Aj pravidlá stolovania majú svoje osobitosti. Medzi charakteristiky moslimského obchodného partnera patria dlhé rokovania, diskusie, prelínanie súkromného a pracovného času. Veľmi rozmanitá je neverbálna komunikácia, niektoré gestá ale znamenajú niečo iné, ako v západných krajinách. Vyžaduje sa formálne oblečenie, ženy by pri rokovaniach nemali nosiť nohavice a krátku sukňu. Daný sľub sa často porušuje.

Šiesta kapitola sa venuje opisu židovskej kultúry (s. 47 – 58). Pre pochopenie židovskej kultúry je nevyhnutné zoznámiť sa s elementárnymi udalosťami v histórii národa. Židovská kultúra a jej hodnotový systém je založený na náboženstve – judaizme, dodržiavaní sviatkov, zvykov a tradícií, rodine a súdržnosti. Rodina vždy existovala ako základný a spájajúci prvok národa a obce. V stravovaní sa vyžaduje dodržiavanie princípov košer stravy. V každej kuchyni musia byť aspoň dve základné sady riadov a príborov na mliečnu a mäsovú stravu. Hotely a stravovacie zariadenia, ktoré ponúkajú svoje

služby židovskej klientele musia s týmito princípmi počítať. Manipulácia s pokrmami je povolená iba osobám židovského pôvodu. Obchodné rokovania a stretnutia je nevyhnutné synchronizovať so židovskými sviatkami a tradíciami. Obchodné rokovania je vhodné začínať položením niekoľkých zdvorilostných otázok týkajúcich sa rodiny a detí.

Pre formovanie hodnotového systému japonskej kultúry, ktorej sa venuje siedma kapitola (s. 58 – 70) sa stal najdôležitejším šintoizmus a budhizmus. Medzi základné prvky hodnotového systému japonskej kultúry patrí rodina, ktorá má v Japonsku veľmi dôležitú úlohu. Princíp zachovania tváre je postavený na veľmi podobnom princípe ako v čínskej kultúre. Tento princíp silno ovplyvňuje obchodné rokovania. Ústna dohoda, dané slovo alebo sľub sú tak záväzné, že nie je dôležité písomné uzatvorenie zmluvy. Japonskí turisti cestujú zvyčajne ako skupina. Do ponuky cestovného je vhodné zaradiť pamiatky UNESCO, koncerty hudby Bedřicha Smetanu či Antonína Dvořáka. Očakávajú sa dary a darčeky. Najlepšie je priniesť dar celej skupine, maličkosti môžu sprevádzať väčší dar.

Čínska kultúra, opísaná v ôsmej kapitole (s. 71 – 93) sa opiera o tri náboženské piliere, a to konfucionizmus, budhizmus a taoizmus a váži si život a harmonické súžitie ľudí s prírodou. V Číne prevláda nadradenosť kolektívu nad jednotlivcom. Z hľadiska vytvárania ponuky a kontaktov cestovného ruchu je dôležitý fakt, že v Čínskej ľudovej republike sa nedá predpokladať s uplatnením sociálnych sietí Facebook, Twitter a Instagram bežných v západnej kultúre. Je potrebné využívať miestne alternatívy Weibo, RenRen a 500px. Pri ubytovaní čínskeho turistu sa oceňuje úvítací pozdrav prednesený v čínštine (stačí jedna veta). Stále viac sa presadzuje nový trend, ktorým

je využitie virtuálnej reality a využitie všetkých technických vymožeností, ktoré ponúka dnešný technický svet. Čínsky turista sa pokladá za tzv. dieťa kolektívneho systému, zvyknuté riadiť sa návodmi, trasami a odporúčaniami, preto informačné tabuľky v hoteli písané v čínskych znakoch uľahčia komunikáciu s čínskymi turistami. Pri servírovaní pokrmov je dôležité servírovať pokrmy tak, aby z nich bolo možné naberať. Host'a je zvykom posadiť na čestné miesto, základným pravidlom pri stolovaní je naberať si malé porcie. Číňania prikladajú veľký význam šťastným číslam a farbám. V čínskej kultúre existuje strach z číslanky štyri, za radostnú a šťastnú farbu sa pokladá červená. Pri stole by malo sedieť osem alebo dvanásť ľudí. Medzi základné hodnoty a zvyklosti ovplyvňujúce obchodné rokovania patrí udržiavanie princípu guanxi, ktorý je súčasťou všetkých sociálnych vzťahov a má významný vplyv aj na riadenie podnikov. Princíp konceptu tváre je súčasťou každého rokovania, spoliehanie sa na ústnu dohodu nie je vhodné. Obchodné obedy a večere sú časté, ale paradoxne, nie je vhodné počas nich hovoriť o obchodných záležitostiach.

Publikácia sprostredkúva prehľad osobitostí vybraných svetových kultúr v nadväznosti na nové trendy na zdrojových trhoch príchodového cestovného ruchu. Kultúrne osobitosti vychádzajú z rozdielneho historického vývoja, hodnotových systémov jednotlivých kultúr. Autorka v jednotlivých kapitolách venuje pozornosť požiadavkám návštevníkov jednotlivých kultúr pri poskytovaní základných a doplnkových služieb v cestovnom ruchu, charakterizuje zahraničných partnerov pri obchodných rokovaniach. Najrozsiahlejšie sú kapitoly venované najčastejšie zastúpeným kultúram návštevníkov smerujúcim do Českej republiky. Táto kniha by mala byť pracovnou

pomôckou každého manažéra podniku alebo cieľového miesta cestovného ruchu, ktorý sa snaží poskytovať služby aj zahraničným návštevníkom. Osobitné poslanie splní aj pri príprave absolventov pre budúcu prax v cestovnom ruchu.

**Zuzana Zahradníčková**