

Ročník 17 – číslo 1 – 2016
Volume 17 – Number 1 - 2016

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

Mária Uramová, Jozef Petka

Analýza vplyvu priamych zahraničných investícií na regionálny rozvoj 5
Analysis of the Impact of Foreign Direct Investment on Regional Development

Jakub Ciba, Mária Rostášová, Lucia Možuchová

Ekonomický vplyv študentov univerzity v lokálnom kontexte 14
Economic Impact of University Students in a Local Context

Jana Ladányi Púchovská, Ján Závadský

Business Process Standardization 26
Normalizácia podnikových procesov

Lubica Šebová, Lucia Bátorová

Finančná situácia odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb na Slovensku
v rokoch 2012 – 2014 37
Financial Situation in the Field of the Accommodation and Hospitality Services
in Slovakia in the Years 2012 – 2014

Ján Oriška, Kristína Pančíková

Využívanie nehnuteľných kultúrnych pamiatok v cestovnom ruchu na príklade
Banskobystrického kraja 47
Using of Immovable Cultural Monuments in Tourism on the Example of Banska Bystrica Region

Kristína Pompurová, Katarína Kačšáková

Manažment dobrovoľníkov na príklade vybraných podujatí organizovaných
na Slovensku 56
Case Studies of Management of Volunteers in Events Organized in Slovakia

Iryna Reshetnikova, Mykhailo Sagaidak

Diagnostics of the Consumer's Satisfaction of Service 66
Diagnostika spokojnosti zákazníkov so službami

Diskusia/ Discussion

Eva Hudecová, Tomáš Suchý

Konkurzné konanie a predpoklady uspokojovania veriteľov v Slovenskej republike 77
Bankruptcy Proceedings and Preconditions of Creditor Satisfaction in the Slovak Republic

Andrej Malachovský, Miroslav Hruška

Zabezpečovanie investičného procesu v hoteloch 89
Ensuring Investment Process in Hotels

<i>Kamila Borseková, Katarína Vitálišová, Mariia Lyzun, Ihor Lishchynsky</i>	
Tourism Local Production Systems in the Central and Eastern European Countries.....	99
Miestne produkčné systémy cestovného ruchu v krajinách strednej a východnej Európy	

Z vedeckého života/ *From Scientific Life*

Ekonomicko-právne problémy a výzvy trhu práce a ich vplyv na individuálny blahobyť – medzinárodná vedecká konferencia (Miriam Martinkovičová, Ľuboslava Kubišová).....	114
Economic and Legal Issues and Challenges of the Labour Market and Individual Well-being - International Scientific Conference	

Recenzie/ *Book Review*

Podnikanie v cestovnom ruchu (Zuzana Jobová)	116
Entrepreneurship in Tourism	

Analýza vplyvu priamych zahraničných investícií na regionálny rozvoj *Analysis of the Impact of Foreign Direct Investment on Regional Development*

Mária Uramová, Jozef Petka

Foreign direct investments (FDI) are key exogenous tool of increasing regional development. The aim of this article is to evaluate impact of FDI in Banská Bystrica self-governing region to selected regional indicators: regional employment, gross domestic product, added value and netto disposable income in years 1997 – 2012. The evaluation we based on secondary data reported by National bank of Slovakia and Statistical Office of the Slovak republic, by using Pearson correlation coefficient, Regression and panel specification analysis. The results indicate that a small proportion of FDI located in the region has not a significant impact on regional development. We expect that the inflow of additional FDI can positively and significantly influence regional development.

Key words: Foreign direct investments. Regional development. Employment. Gross domestic product. Average wages.

JEL Classification: P_{48} , R_{11} .

Úvod

Rozvoj regiónov je v Slovenskej republike frekventovaným pojmom. Cílená stratégia rozvoja má priniesť zmierňovanie rozdielov medzi regiónmi, zlepšovanie kvalitatívnych a kvantitatívnych ukazovateľov, spája sa s trvalo udržateľným rozvojom. Priame zahraničné investície sa využívajú ako najvýznamnejší exogénny nástroj regionálneho rozvoja. Rozhodnutia investorov o ich alokovaní okrem iných faktorov motivujú i podmienky, ktoré im vytvára nielen centrálna vláda, ale i podmienky a rozhodnutia regionálnych, samosprávnych vlád. Našou snahou je odhadnutie miery vplyvu PZI na vybrané kvantitatívne ukazovatele regionálneho rozvoja.

1. Teoretické východiská skúmania

Priame zahraničné investície predstavujú najvýznamnejší exogénny nástroj regionálneho rozvoja. Sú kategóriou cezhraničných investícií spojených s rezidentom jednej ekonomiky, ktorý má kontrolu alebo výrazný stupeň vplyvu na riadenie podniku, ktorý je rezidentom

inej ekonomiky (IMF, 2007). Národná banka Slovenska (NBS) upresňuje, že trvalý podiel investora vyjadruje existenciu dlhodobého vzťahu medzi priamym investorom a podnikom priamej investície a významný stupeň vplyvu na riadenie podniku. V súlade s medzinárodnými štandardmi sa používa kritérium 10 % podielu na základom kapitáli alebo hlasovacích právach (NBS, 2009).

Pojmy región a regionálny rozvoj sú príbuzné termíny, ktoré neboli doteraz jednoznačne definované. Teória chápe ich podstatu a význam rôzne. Buček, Rehák a Tvrdoň (2010) odvodzujú slovo región od latinského regio, t. j. vládnuť, spravovať. Významní európski teoretici, Maier a Tödtling (1998, s. 31) chápu región ako priestorové rozdelenie odlišné od štátnej zvrchovanosti. Medzi regiónmi jedného štátu môže prebiehať relatívne bezprekážková výmena tovaru, ľudí, kapitálu a poznatkov. Hamann (2006, s. 3) uvádza región ako prepojenie geografického priestoru strednej veľkosti, ktorý tvorí súčasť nadradenej jednotky. Vyznačuje sa určitou vnútornou štruktúrou, v ktorej sú väzby medzi jednotlivými ekonomickými jednotkami vyššie ako väzby navonok (Eversole a Martin, 2005; Hoover a Giarrantani, in Buček, Rehák a Tvrdoň, 2010), pričom sú regióny čoraz menej určované hranicami a čoraz viac pocitom spoločnej identity v regióne. Hartshorne (in Rajčáková, 2005) dodáva, že región je územie so špecifickým charakterom, ktorý sa odlišuje istým spôsobom od iných území.

Slovenské teoretické zdroje (Čapková, 2004; Rajčáková, 2005; Hudec et al., 2009) definujú pojem región podobne. Región je menšou územnou jednotkou, ktorá je časťou väčšieho priestorového alebo územného celku, v tomto prípade štátu. Je subnacionálnou, stredne veľkou územnou jednotkou vo vnútri štátu, s rozlohou menšou ako štát a väčšou ako základná sídelná a správna jednotka – obec (Hudec et al., 2009). Tieto regióny sú určené súčasne aj legislatívne, pričom ide o ekonomický región. Tento je možné chápať odlišne od legislatívne určených hraníc regiónu, vyznačuje sa vnútornými väzbami, pocitom spoločnej identity, infraštruktúrnymi a ekonomickými väzbami, ktoré je možné hodnotiť z priestorového aspektu. Legislatíva, konkrétne Zákon o podpore regionálneho rozvoja č. 539/2008 Z. z., v § 2 definuje región ako územný celok, vymedzený podľa klasifikácie štatistických územných jednotiek.

Na základe uvedených prístupov definujeme región ako územnú jednotku, ktorá je legislatívne určená, skladá sa z menších jednotiek (miest a obcí) a je súčasťou väčšej jednotky. Má politicky (legislatívne) vymedzené hranice, ktoré nemusia kopírovať historické väzby (tzv. prirodzené regióny). Je samosprávna vlastnými väzbami, kultúrou, zvykmi a tradíciami, identitou, sociálnymi prepojeniami a inštitúciami. V prípade, že regióny neprekračujú štátne hranice, môže v nich prebiehať bezprekážková výmena osôb, tovaru, služieb a kapitálu.

Ani regionálny rozvoj nie je v teórii jednoznačne vymedzený. Je to ťažko definovateľný, viacvýznamový a ideologický protichodný (Nohlen a Neschler, in Maier a Tödtling, 1998). Nechápe sa len z ekonomického aspektu, ale často sa uvádza najmä kvantitatívny a kvalitatívny rast v štruktúre ekonomiky, zmena prístupu v správaní subjektov, inovácie v inštitúciách a technologický pokrok (Maier a Tödtling, 1998; Beares a Vaughan, Storper in Čapková, 2004; Belajová et al., 2012). Ide o dynamický proces, charakterizovaný hľadaním prosperity a blahobytu, ktoré sú zamerané na trvalé zvyšovanie zamestnanosti, príjmov a produktivity (Storper, in Pike et al., 2006). Maier a Tödtling zdôrazňujú, že regionálny rozvoj nie je len hospodársky rozvoj, pričom poukazujú nielen na kvantitatívne, ale aj kvalitatívne zlepšovanie štruktúry ekonomiky, životné podmienky a kvalitu života vrátane problémových

skupín obyvateľstva (in Belajová, et al., 2012). Čapková (2004) uvádza aj ďalšie oblasti ako je zdravotníctvo, bývanie, životné prostredie, vzdelávanie, sociálna štruktúra, ktoré môže do veľkej miery formovať alebo ovplyvňovať práve ekonomika.

Zákon o podpore regionálneho rozvoja č. 538/2008 Z. z, v § 2, definuje regionálny rozvoj ako súbor sociálnych, hospodárskych, kultúrnych a environmentálnych procesov a vzťahov, ktoré prebiehajú v regióne a ktoré prispievajú k zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti, trvalému hospodárskemu, sociálnemu a územnému rozvoju, s dôrazom na vyrovnanie hospodárskych a sociálnych rozdielov medzi regiónmi. Zo zákona vyplýva, že rozvoj jednotlivých regiónov predpokladá konvergenčný prístup.

Definovanie regionálneho rozvoja podľa nášho názoru nemá vychádzať len z ekonomického prístupu. Mal by sa chápať z globálneho aspektu, ktorý spája ekonomickú, politickú, hodnotovú, sociálnu, kultúrnu a environmentálnu oblasť. Je procesom, ktorý má rozvíjať a zvyšovať nielen kvantitatívnu a kvalitatívnu štruktúru regiónu. Má zlepšovať konkurencieschopnosť, rozvíjať znalosti, inovácie, know-how a technológie, podmienky pre život ako i ďalšie pozitívne výsledky v regióne. Na tomto procese majú aktívne participovať všetky relevantné inštitúcie a organizácie pôsobiace v regióne.

Banskobystrický samosprávny kraj (BBSK) dlhodobo patrí medzi najmenej rozvinuté regióny v Slovenskej republike, čo determinovalo aj náš výber skúmaného regiónu. Vykazuje vysokú mieru nezamestnanosti, čo je v niektorých okresoch najvýznamnejším problémom rozvoja. Súčasne, akademické práce riešiacie rozvoj tohto regiónu skúmajú skôr endogénne nástroje regionálneho rozvoja. Práce, ktoré skúmajú vplyv PZI sa venujú skôr konštatovaniu prílevu objemu PZI. Uvádzajú napríklad, že sú významným akcelérátorom ekonomického rastu a regionálneho rozvoja (Dúbravská, 2011, s. 95). Autori opisujú stav, ale nedokazujú, či PZI majú vplyv na regionálny rozvoj, a ak áno, aký. Pri iných regiónoch zas autori skúmajú iba jeden ukazovateľ regionálneho rozvoja, najčastejšie zamestnanosť, resp. konkurencieschopnosť.

PZI patria medzi najvýznamnejšie exogénne nástroje regionálneho rozvoja. Jedným z možných delení exogénnych koncepcií regionálneho rozvoja je na základe produkčnej funkcie. Buček, Rehák a Tvrdoň (2010, s. 67) uvádzajú ako najznámejšiu Cobb-Douglasovu produkčnú funkciu, ktorá rozširuje teoretické zápisy o parametre A a α , pritom K predstavuje kapitál, L prácu, A celkovú produktivitu faktorov a α je koeficient elasticity:

$$Y = AK^{\alpha}L^{1-\alpha}. \quad (1)$$

2. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je odhadnutie miery vplyvu priamych zahraničných investícií na regionálny rozvoj v Banskobystrickom samosprávnom kraji v rokoch 1997 až 2012. Subjektom skúmania je vplyv zmeny stavu PZI v regióne, objektom skúmania je Banskobystrický samosprávny kraj.

Materiál, ktorý budeme spracúvať tvoria sekundárne štatistické údaje, ktoré sme čerpali z databázy DATAcube Štatistického úradu Slovenskej republiky a Národnej banky Slovenska v časovom období rokov 1997 – 2012 (z dôvodu časového odstupu vo vykazovaní vybraných ukazovateľov).

Pri skúmaní aplikujeme Cobb-Douglasovu produkčnú funkciu (1), ktorú sme matematicky upravili nasledovne:

$$Y = f(K, L, \dots), \quad (2)$$

kde sme Y je hrubý domáci produkt v regióne v bežných cenách, K kapitál, ktorý reprezentuje tvorba hrubého fixného kapitálu ($THFK$) v regióne v bežných cenách, L práca vyjadrená počtom zamestnancov v regióne (Zam). Vo vzorci budeme samostatne skúmať vplyv PZI. Ďalšie premenné reprezentujú vybrané regionálne premenné, na ktoré môžu PZI vplyvať. Patria k nim regionálne bežné výdavky na výskum a vývoj (VaV), regionálna priemerná mzda (PM) a regionálny počet podnikov (PP).

Pri odhadovaní miery vplyvu PZI na regionálny rozvoj treba pamätať, že na vybrané ukazovatele regionálneho rozvoja neovplyvujú iba PZI. Preto abstrahujeme od iných vplyvov, pri dodržaní podmienky *ceteris paribus*. Ďalšie ukazovatele ovplyvnil subjektívny výber a štatistická dostupnosť skúmaných údajov. Ďalšie údaje reprezentujúce regionálny rozvoj sme z dôvodu možného preparametrizovania modelu a možného zníženia vierohodnosti výstupov nepoužili.

Po matematickej Cobb-Douglasovej rovnici (2) dostaneme:

$$Y_i K = \omega \cdot THFK^{\alpha_1} \cdot Zam^{\alpha_2} \cdot PZI^{\alpha_3} \cdot VaV^{\alpha_4} \cdot PM^{\alpha_5} \cdot PP^{\alpha_6} \quad (3)$$

a jej zlogaritmovaním:

$$\log Y_i K = \log \omega + \alpha_1 \log(THFK) + \alpha_2 \log(Zam) + \alpha_3 \log(PZI) + \alpha_4 \log(VaV) + \alpha_5 \log(PM) + \alpha_6 \log(PP) \quad (4)$$

kde i je index pozorovania, k samosprávny kraj, ω konštanta.

Analýza vplyvu PZI na regionálny rozvoj s využitím Cobb-Douglasovej produkčnej funkcie je bežný vedecký prístup. Jej princípy uvádza L. Alfaro z Harvard Business School, vychádzajúc z nasledovania prístupu Borenszteina, Carkovic a Levina (Alfaro, 2003). Meranie vplyvu PZI na ekonomický rast v severoafrických krajinách na základe tohto prístupu využívajú Sghaier a Abida (2013), v Indonézii ho skúma Khaliq (2007), v Alžírsku Ali (2014) a mnohí iní.

Pri spracovaní dát využívame matematicko-štatistické a deskriptívne metódy. Tieto nám umožnia odhadnúť mieru vplyvu PZI, opísať a interpretovať vzťahy medzi skúmanými veličinami. Pri skúmaní využívame „parciálnu“ analýzu, t. j. odhadujeme vzťah v regióne medzi PZI a jednotlivými vybranými premennými. Využívame pritom Pearsonov korelačný koeficient (r), prostredníctvom ktorého odhadujeme vzájomný vzťah dvoch premenných. Koeficientom determinácie (r^2) vyjadrujeme, na koľko percent variabilita jednej premennej vysvetľuje variabilitu druhej premennej. Druhou je „komplexná“ analýza, prostredníctvom ktorej odhadujeme vzťah regresnej a panelovej špecifikácie, vychádzajúcej z Cobb-Douglasovej produkčnej funkcie.

Pre zvýšenie kvality výsledkov nášho skúmania vychádzame z dlhšieho časového radu (16 rokov). Výsledky sme spracovali prostredníctvom štatistického programu R a Excel.

3. Výsledky a diskusia

Objem alokovaných PZI v BBSK je dlhodobo jeden z najnižších podielov medzi regiónmi v Slovenskej republike (SR), a toho iba 2 – 3 %, čo je spolu s Prešovským samosprávnym krajom (1 – 2 %) najnižší podiel na PZI alokovaných v SR. Nízke podiely PZI potvrdzujú veľké disparity medzi regiónmi. Tieto potvrdzuje aj štúdia samosprávnych krajov s použitím Giniho koeficientu. V rokoch 2000 – 2011 oscilovali výsledky Giniho koeficientu okolo 0,60 (Petka, 2014), čo potvrdzuje vysoké nerovnosti medzi regiónmi (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Vývoj sledovaných ukazovateľov v BBSK

BBSK	PZI	HDP	THFK	Zam	VaV	PM	PP
1997	44,60	4 711,08	978,64	264 576	9,21	216	6 195
1998	103,10	5 008,38	1 088,00	248 858	9,88	216	6 792
1999	112,10	5 009,79	915,31	248 079	10,46	230	6 680
2000	123,70	5 331,16	886,22	241 963	10,25	329	6 742
2001	191,30	5 851,88	1 056,08	239 403	9,62	354	6 652
2002	203,50	6 416,75	1 123,19	237 001	10,94	386	5 774
2003	341,80	6 646,29	1 053,58	231 110	9,75	406	6 170
2004	391,10	6 848,42	1 103,57	222 057	10,80	442	7 183
2005	407,90	6 548,66	1 255,74	224 320	9,92	483	8 060
2006	519,70	7 420,28	1 363,69	228 955	9,34	520	8 883
2007	756,30	8 369,27	1 532,40	231 400	9,42	560	9 655
2008	876,50	9 091,05	1 598,62	238 667	13,58	600	10 805
2009	891,50	8 287,29	1 271,76	233 507	14,79	605	11 341
2010	816,20	8 940,00	1 363,64	226 683	17,47	635	12 573
2011	1 105,90	8 771,54	1 384,27	235 799	24,17	652	13 279
2012	1 126,30	9 165,62	1 204,09	226 336	25,84	675	14 115
r		0,9625	0,7631	-0,5439	0,8035	0,9558	0,9554
r ²		0,9264	0,5823	0,2958	0,6457	0,9135	0,9127

Legenda: regionálne údaje o HDP, THFK, VaV: v mil. EUR; Zam: počet osôb; PM: priemerné mzdy v EUR; PP: počet podnikov v jednotkách

Zdroj: NBS, DATAcube Štatistický úrad Slovenskej republiky, vlastné prepočty

Korelačná analýza odhaduje vzájomný vzťah medzi PZI a ostatnými premennými („parciálna“ analýza). Výsledky v tomto prípade s dodržaním podmienky *ceteris paribus* naznačujú, že priame zahraničné investície majú významný vplyv na hrubý domáci produkt (0,9625), počet pracovných miest (0,9558), počet podnikov (0,9554), bežné výdavky na výskum a vývoj (0,8035) a tvorbu hrubého fixného kapitálu (0,7631). Naopak, vzťah PZI a zamestnanosti v regióne je negatívny (-0,5439) vypovedá o tom, PZI nemajú vplyv na zamestnanosť. Koeficient determinácie (r^2) rovnako ako korelačná analýza naznačuje vysokú

variabilitu medzi sledovanými premennými, s výnimkou zamestnanosti (0,2958). Môžeme konštatovať, že PZI majú na zamestnanosť v regióne iba malý vplyv. Toto konštatovanie potvrdzuje aj podiel BBSK na celkových PZI alokovaných v SR. Z tohto dôvodu potrebné interpretovať aj vplyv PZI na ostatné premenné.

Pri „komplexnej“ analýze odhadujeme vzájomné vzťahy s použitím Regresnej a panelovej špecifikácie, vychádzajúcej z Cobb-Douglasovej produkčnej funkcie. Čiastočné výstupy z programu R uvádzajú nasledovné výsledky, s dôrazom na vybraný región:

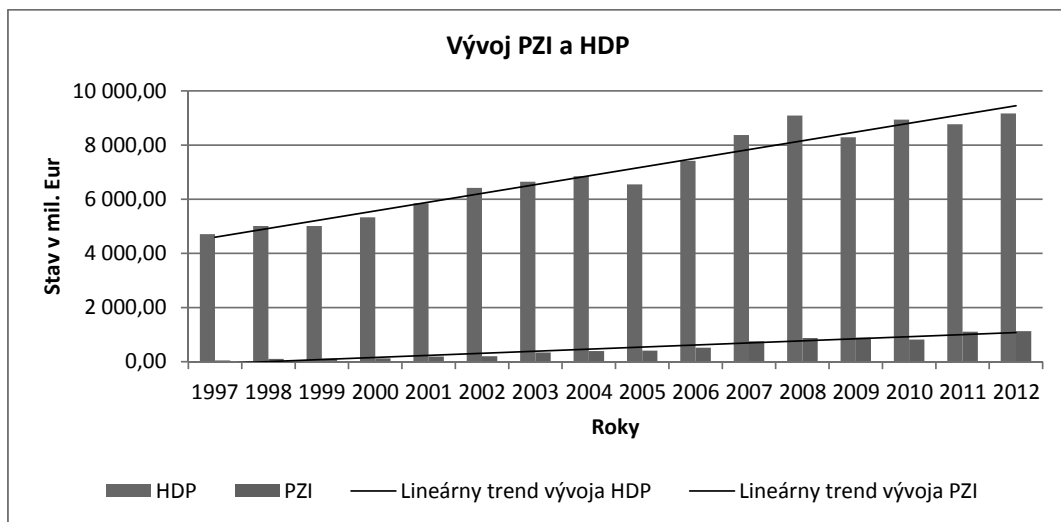
Call:

```
lm(formula = log(HDP) ~ log(THFK) + log(Zam) + log(PZI):factor(region) +  
    log(VaV) + log(PM) + log(PP), data = d)
```

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	0.53739	1.78831	0.301	0.76434
log(PZI):factor(region)BBSK	0.02674	0.01620	1.651	0.10149

Výsledkom daného modelu je výpočet ω , ktorá predstavuje odhadnutú konštantu v upravenej Cobb-Douglasovej rovnici. Vplyv PZI na región vyjadruje hodnota 0,02674, čím model odhaduje veľmi malý vplyv. Kľúčovou je hodnota 0,10149, ktorá predstavuje vplyv PZI na ostatné sledované ukazovatele. Hodnota nad 0,05 vypovedá o tom, že daný ukazovateľ nemá vplyv na ostatné premenné. Vzťah medzi množstvom alokovaných PZI a HDP v BBSK charakterizuje nasledovný graf 1.



Obrázok 1 Vývoj PZI a HDP v BBSK

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z ekonomického aspektu a na základe grafického vyjadrenia konštatujeme, že priame zahraničné investície nemajú v Banskobystrickom samosprávnom kraji významný, resp. len minimálny vplyv na vybrané ukazovatele regionálneho rozvoja. Dôvodom je dlhodobá

nízky objem alokovaných PZI. Časový faktor, nakoľko alokácia PZI v regióne nevyvoláva okamžité efekty v ukazovateľoch regionálneho rozvoja, sme eliminovali použitím dlhšieho časového pásma (16 rokov).

Pearsonov korelačný koeficient nám naznačil silný vplyv PZI na regionálne ukazovatele hrubého domáceho produktu, tvorbu hrubého fixného kapitálu, bežné výdavky na výskum a vývoj, počet pracovných miest a počet podnikov. Matematicko-štatistické výsledky korelačnej analýzy ale musíme interpretovať s prihliadnutím na výsledky regresnej a panelovej špecifikácie. Použitie tohto prístupu preukázalo, že PZI nemajú významný vplyv na ostatné vybrané ukazovatele regionálneho rozvoja.

Domnievame sa, že prípadný dodatočný prílev investícií do regiónu by mohol vyvolať jeho rýchlejší rast (multiplikácia efektov), čo by mohlo pomôcť ku konvergencii v porovnaní s inými samosprávnymi krajinami SR. Bolo by súčasne vhodné, pokiaľ by sa štát a regionálna vláda sústredili súčasne na rozvoj regiónov, s prihliadnutím na ich predispozície. Často uvádzaný nedostatok dopravnej a technickej infraštruktúry pritom nie sú najvýznamnejšie faktory, ktoré vplývajú na rozhodovanie investorov. Potvrdzuje to aj štúdia DHV CR (in Burger), ktorá dáva tieto faktory až na siedme, resp. ôsme miesto. Za najvýznamnejšie faktory výberu lokality investori považujú kvalitu a dostupnosť ľudských zdrojov, miestnu ekonomiku a majetkoprávny štatút. Lelkes (2014) odporúča BBSK prijať konkrétne opatrenia. Medzi krátkodobé zaraďuje zvýšenie mobility pracovnej sily, spoluprácu s prihraničnými regiónmi a sociálne projekty pre nezamestnaných. Z dlhodobých opatrení uvádza diverzifikáciu pôdohospodárstva, podporu výskumu, vývoja a inovácií a podporu sociálneho začleňovania.

Záver

Môžeme konštatovať, že PZI majú vplyv na rozvoj regiónov. Už len príchod investora a zvýšenie množstva alokovaného kapitálu v regióne dáva miestnej ekonomike možnosť využitia tohto exogénneho faktora rozvoja. Súčasne je ale potrebné poznať determinanty rozhodovania zahraničných investorov pri výbere regiónu, kde sa PZI alokuje.

Banskobystrický samosprávny kraj je málo rozvinutým regiónom s vysokou mierou nezamestnanosti. Pomocou korelačnej analýzy a komplexnejšej regresnej a panelovej špecifikácie sme zistili, že množstvo alokovaných PZI je v BBSK tak malé, že iba malou mierou ovplyvňujú zamestnanosť. Obdobne, veľmi malý vplyv PZI sme zistili na hrubý domáci produkt, počet podnikov, tvorbu hrubého fixného kapitálu a bežné výdavky na výskum a vývoj. Napriek tomu, že vplyv PZI na skúmané premenné je veľmi malý ako dôsledok nízkeho objemu PZI v regióne, nemal by sa prestať využívať. Naopak, štát a regionálna samospráva by sa mali sústrediť na konkrétny dlhodobý plán rozvoja, s využitím predispozícií regiónu. Využitie PZI ako jedného z faktorov rozvoja regiónov, môže prostredníctvom multiplikácie efektov vyvolať akceleráciu rastu, čo tiež môže prispieť ku konvergencii s inými regiónmi Slovenskej republiky.

Kľúčové slová: Priame zahraničné investície. Regionálny rozvoj. Zamestnanosť. Hrubý domáci produkt. Priemerné mzdy.

Zoznam použitej literatúry

1. ALFARO, L. 2003. *Foreign direct investment ang growth: Does the sector mater?* [online]. Dostupné na internete: <<http://www.people.hbs.edu/lalfaro/fdisectorial.pdf>>
2. ALI, A. 2014. *The impact of foreign direct investment (FDI) on economic growth in Algeria*. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=29009>>
3. BELAJOVÁ, A. – HAMALOVÁ, M. – MATUŠOVÁ, S. 2012. Princíp partnerstva v aktuálnych koncepciách regionálnej politiky. In *Verejná správa a regionálny rozvoj*, roč. VIII, roč. 1. ISSN 1337-2955.
4. BUČEK, M. – REHÁK, Š. – TVRDOŇ, J. 2010. *Regionálna ekonómia a politika*. Bratislava : Iura Edition, 2010. 269 s. ISBN 978-80-8078-362-4.
5. BURGER, P. 2008. *Vplyv priamych zahraničných investícií na zvýšenie regionálnej konkurencieschopnosti – kritéria výberu pri procese rozhodovania sa zahraničného investora* [online]. Dostupné na internete: <<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera/2008/zbornik/files/prispevky/burger.pdf>>
6. ČAPKOVÁ, S. 2004. *Rozvoj miestnej ekonomiky*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekon. fakulta v Banskej Bystrici, 2004. 96 s. ISBN 80-8055-994-5.
7. DÚBRAVSKÁ, M. 2011. *Prílev priamych zahraničných investícií na Slovensko v rokoch 1999 – 2008* [online]. Dostupné na internete: <<http://www.pulib.sk>>
8. EVERSOLE, R. – MARTIN, J. 2005. *Participation and governance in regional development* [online]. Dostupné na internete: <<http://books.google.com>>
9. HAMANN, V. 2006. *The impact of international labour migration on regional development: The example of Zacetas*. Mexico [online]. Dostupné na internete: <<http://books.google.com>>
10. HUDEC, O. et al. 2009. *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Košice : Ekonomická fakulta, TU Košice, 2009. 344 s. ISBN 978-80-553-0117-4.
11. International Monetary Fund: *Balance of Payments and International Investment Position Manual*. Sixth edition (BPM6) [online]. Dostupné na internete: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/bpm6.pdf>>
12. KHALIQ, A. 2007. *Foreign direct investment and economic growth: Empirical evidence from sectoral data in Indonesia* [online]. Dostupné na internete: <<http://www.economics.hawaii.edu/research/workingpapers/WR07-26.pdf>>
13. LELKES, G. 2014. *Regionálna dimenzia zamestnanosti a vplyv hospodárskej a regionálnej politiky na zamestnanosť na Slovensku* [online]. Dostupné na internete: <http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/lelkes_reginalna_dimenzia.pdf>
14. MAIER, G. – TÖDTLING, T. 1998. *Regionálna a urbanistická ekonomika 2: Regionálny rozvoj a regionálna politika*. Bratislava : ELITA, 1998. ISBN 80-8044-049-2.
15. Národná banka Slovenska: *Priame zahraničné investície* [online]. 2009. Dostupné na internete: <<http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika-platobnej-bilancie/priame-zahranicne-investicie>>
16. PETKA, J. 2014. *Vývoj regionální zaměstnanosti v kontextu příjmých zahraničních investic* [online]. Dostupné na internete: <http://www.quaere.econference.cz/english/volume-2014_cs.html>
17. PIKE, A. – RODRÍGUEZ-POSE, A. – TOMANEY, J. 2006. *Local and regional development* [online]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com>>

18. RAJČÁKOVÁ, E. 2005. *Regionálny rozvoj a regionálna politika*. Bratislava : Extern, 2005. 120 s. ISBN 80-223-2038-2.
19. SGHAIER, I. M – ABIDA, Z. 2013. *Foreign direct investment, financial development and economic growth: Empirical evidence from north african countries* [online]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com>>
20. Zákon NR SR č. 538/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja.

Adresa autorov: prof. Ing. Mária Uramová, PhD., Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: maria.uramova@umb.sk; Ing. Jozef Petka, externý doktorand na Ekonomickej fakulte UMB, e-mail: jozefpetka@gmail.com

Ekonomický vplyv študentov univerzity v lokálnom kontexte *Economic Impact of University Students in a Local Context*

Jakub Cíba, Mária Rostášová, Lucia Možuchová

An university is an important part of the infrastructure of the region and has a potential to initiate changes and transform the economy in various areas of its competence. In the article authors set themselves the primary target, consisting in the presentation of the survey results of the local economic impact of the University of Žilina on the city of Žilina and the Žilina region. The theoretical assumptions of the relevant issues are approximated in the beginning of the article and subject of examination is a primary research, which is used to achieve targets related to the quantification of the local impact of the university through its students.

Key words: *Creative City. Creative economy. Economic impact. University. Students.*

JEL Classification: J_{21}, J_{31}, R_{10}

Úvod

Žijeme v dobe, kde sa poznatky, informácie a znalosti stali hybnou silou rozvoja mesta, regiónu a štátu. V ich získavaní, šírení, a zdokonaľovaní získali majú univerzity významnú úlohu. Zahraničné štúdie pripisujú univerzitám silný multiplikačný efekt, ktorý ovplyvňuje najmä zamestnanosť a rozvoj ľudských zdrojov. Efektívne fungovanie a prosperita univerzity je predmetom záujmu regionálnej politiky a pôsobenie univerzity v regióne je vstupnou bránou pre investície. Univerzita tvorí významnú súčasť infraštruktúry regiónu a má v sebe potenciál iniciovať zmeny a transformovať ekonomiku v širokej škále. V rámci univerzity majú rozhodujúcu úlohu najmä ľudské zdroje z rôznych oblastí výskumu, napríklad vo vzťahu k inovačným systémom alebo k rozvoju miestnych ekonomík a podobne. Súčasťou širších regionálnych rozvojových koncepcií sa javí kreatívna ekonomika, ktorú môžeme zaradiť medzi endogénne koncepcie, pretože sa zameriava na vnútorné faktory, ktorými disponuje región (mesto). Postupne sa vyvinuli dva smery skúmania – kreatívne mestá a kreatívne odvetvia, ktoré sa snažia prilákať kreatívnu triedu.

1. Teoretické východiska skúmania kreatívnej ekonomiky a úloha univerzity

Dosiaľ sa autori nezhodli na jednotnej definícii kreativity, ako špecifickej ľudskej vlastnosti. Definícia kreativity je dôležitým prvkom pri posudzovaní kreatívnej ekonomiky. Rozdielne prístupy sa prejavujú napríklad v inom vymedzení rozsahu kreatívneho odvetvia,

kreatívneho povolania alebo kreatívnych aktivít. R. Florida (2002) napríklad vymedzuje ľudskú kreativitu ako umeleckú a kultúrnu kreativitu, ekonomickej kreativitu (podnikanie) a technologickú kreativitu (invencie). Ľudskú kreativitu považuje za výnimočný ekonomický zdroj. Schopnosť človeka vytvoriť nové myšlienky je dôvodom rastu produktivity a následne aj blahobytu. Uvedené dimenzie sú navzájom závislé, významne sa ovplyvňujú a tvoria spolupôsobiace efekty, ktoré stimulujú nielen inovácie, ale aj umenie a kultúru.

T. Čorejová a kolektív (2015) uvádzajú, že v rámci monopolného kapitalizmu sú kultúra a umenie, ktoré v sebe zahnuje film, rozhlas, noviny a populárnu hudbu, úplne absorbované do ekonomiky. Kontinuálny proces výroby podlieha mechanizmu inovácií, ktorý vedie k trvalému nahradeniu jedného produktu iným. V konceptoch kreatívnych miest sú mestá vnímané ako „kotel“ rozmanitosti a rôznorodosti a rovnako ako základ pre inovácie a kreativitu.

J. Howkins (2001) charakterizuje kreatívnu ekonomiku ako ekonomiku, ktorá je založená na novom spôsobe práce a myslenia. Medzi primárne vstupy zaraďuje individuálne schopnosti a talent. Tieto vstupy môžu byť nové alebo známe, ale ešte dôležitejšie je, že kreativita ich transformuje novým spôsobom. Kreativita je priamo orientovaná na jedincov, ktorí vďaka svojej kreatívnej schopnosti dokážu generovať pre seba alebo pre podnik zisk. V kreatívnych mestách sú výrazne identifikovateľné kreatívne aktivity a prepojenie života v meste s kreatívnymi odvetvami vytvárajúcimi produkty. Kreatívne mesto sa takýmto spôsobom zameriava na podporu a vytváranie tzv. kultúrneho produktu. Tento prístup je jeden z najviac rozšírených, využívaných a implementovaných do stratégií a politík miest. Dôraz sa kladie na návrh opatrení a vytváranie priaznivých podmienok pre získanie a rozvoj tvorivých podnikov ako zdroja pracovných miest a bohatstva.

Ch. Landry (2008) opisuje kreatívnu ekonomiku a koncept kreatívneho mesta vo väzbe na tvorbu stratégie kreatívneho mesta, ktorá je odlišná v závislosti od celkových a hodnotových väzieb a v tom, že takáto stratégia sa viac orientuje na obyvateľov, pretože práve ich kreativita má za následok rozvoj mesta. Myšlienkou Ch. Landryho je, že v súčasnosti v dôsledku globalizácie mestá prežívajú obdobie zmien. Charakter týchto zmien sa v podmienkach jednotlivých regiónov líši. V niektorých oblastiach mestá rastú, zatiaľ čo v iných regiónoch pôvodný priemysel mizne a pridaná hodnota v mestách sa vytvára menej prostredníctvom výroby a viac prostredníctvom intelektuálneho kapitálu aplikovaného na výrobky, procesy a služby. Pokiaľ chce mesto čeliť týmto zmenám, nestačí len doterajšia prax, ale je potrebné sa dynamickému vývoju vhodným spôsobom prispôbiť.

Aké sú úlohy univerzít v kreatívnej spoločnosti? Základné úlohy univerzít sú v spoločnosti známe a vychádzajú z ich dlhoročného postavenia, počas ktorého prešli mnohými zmenami. Univerzity vždy mali dôležitý vplyv na mestá a regióny, v ktorých mali svoje sídlo. K základným úlohám univerzít patrí vzdelávanie, veda a výskum, ktorý univerzita uskutočňuje a tzv. služba pre spoločnosť. S prihliadnutím na úlohy univerzity v regióne a na jej výsledný produkt, môžeme hovoriť o pôsobení univerzity v regióne. Na základe úloh univerzity rozlišujú Š. Rehák a M. Šipikal (2012) dva vplyvy univerzity na región, ktoré je možné rozčleniť na tzv. následné vzťahy a spätné vzťahy. Následné (forward) vzťahy predstavujú zmeny v úrovni ľudského kapitálu, zmeny v báze poznatkov a zmeny v báze atraktivity lokality pre podniky a jednotlivcov. Spätné (backward) vzťahy sú také, ktoré súvisia s výdavkami zamestnancov, študentov univerzity a univerzity ako inštitúcie na domácnosti, lokálnu verejnú správu a podniky v podobe zmeny ich príjmov a zmeny zamestnanosti. Tieto

zmeny môžu nastať prostredníctvom výstupov univerzity, a to najmä produkciou a šírením poznatkov prostredníctvom jej absolventov a spoločným výskumom s podnikmi v regióne. Uvedené vplyvy je možné vnímať ako impulzy, ktoré vyvolávajú pozitívne zmeny v regióne.

Z uvedeného vyplýva, že univerzity a ich hlavné funkcie sa chápu ako jeden z významných faktorov rozvoja kreatívnej ekonomiky. Univerzity podporujú kreatívne aktivity a činnosti, ktoré majú transformačný charakter. Svojím pôsobením zlepšujú kvalitu života, skvalitňujú hodnotu územia, pritom ich hlavnou úlohou je posun ekonomiky tak, aby sa stala primárnym zdrojom bohatstva a prosperity. Trh práce má v súčasnosti prístup k absolventom so širokou škálou kreatívnych schopností a talentu. Dôležité preto je, aby sa vytvárali prepojenia medzi univerzitami, súkromným sektorom a kreatívnymi odvetvami. Na základe tohto prepojenia možno povedať, že predovšetkým univerzity, ktoré majú vybudované výskumné centrá a vedecké parky plnia úlohu katalyzátora v kreatívnej ekonomike a pôsobia ako magnet, priťahujúci duševné aktivity a inovácie. Poznatky, ktoré vyprodukujú univerzity sa transferujú do podnikania a obchodu vďaka partnerstvám a spoločným programom, pričom pomocou takéhoto transferu informácií univerzity zohrávajú kľúčovú úlohu pri vytváraní partnerstiev, ktoré sú potrebné pre rozvoj kreatívnej ekonomiky v regióne.

R. Florida (2008) uvádza, že kľúčová úloha univerzít v ekonomike súvisí so schopnosťou transferovať výskum a jeho výsledky do priemyslu, vytvárať invencie, inovácie a patenty, ako aj aplikovať nové technológie v prospech vytvárania nových podnikov.

Význam univerzít a výskumných inštitúcií je pri rozvoji ľudských zdrojov a územia nenahradiateľný, a to najmä z hľadiska prínosov v oblasti inovácií a technológií. Z tohto dôvodu je dôležité, aby miestne a regionálne samosprávy, ktoré plnia úlohu koordinátora v rozvoji územia, aktívne spolupracovali s výskumnými inštitúciami a univerzitami. Najmä v rozvinutejších krajinách možno už dlhšie pozorovať, ako univerzity zhodnocujú výsledky vlastnej vedeckovýskumnej činnosti prostredníctvom služieb poskytovaných ich pracoviskami na ochranu a komercializáciu duševného vlastníctva (Čorejová, Rostášová, 2015).

2. Cieľ, materiál a metodika skúmania

Cieľom state je identifikácia ekonomického vplyvu študentov Žilinskej univerzity v Žiline (UNIZA) na mesto a región, v ktorom má univerzita svoje sídlo.

Na dosiahnutie cieľa sme uskutočnili primárny prieskum metódou opytovania s použitím štrukturovaného dotazníka určeného študentom UNIZA, aby sme získali údaje o ich príjmoch a výdavkoch, o pracujúcich študentoch a počte odpracovaných hodín, a tak mohli vyčíslieť vybrané aspekty lokálneho ekonomického vplyvu študentov univerzity na mesto, v ktorom pôsobí. Na základe výpočtu početnosti výskumnej vzorky sme vytvorili súbor 1970 respondentov - študentov Žilinskej univerzity. Pri prieskume sme zvolili interval spoľahlivosti 95,5 %. Prieskumu sa zúčastnilo 1993 študentov denného štúdia všetkých fakúlt univerzity. Zvýšením návratnosti dotazníkov o 1,17 % sa dosiahla potrebná entropia pre možnosť zovšeobecnenia získaných výsledkov za univerzitu. Získané údaje sme importovali pomocou služby Google Documents do MS Excel a vyhodnotený výsledky sme spracovali do tabuliek a grafov.

Pri spracovaní sme použili aj sekundárne údaje získané zo Štatistického úradu SR o zamestnanosti študentov vo vybraných univerzitných mestách Slovenska (Bratislava, Košice a Žilina).

Z metód vedeckej práce sme použili metódu abstrakcie, metódy analýzy (kauzálnu, vzťahovú a klasifikačnú) a syntézy, metódu komparácie, indukcie a dedukcie.

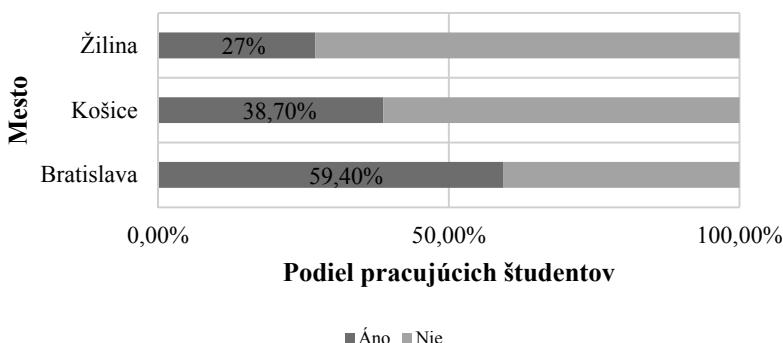
Dosiaľ sa takýto výskum na slovenských univerzitách nerealizoval, možno ho preto považovať za novátorský a jedinečný.

3. Dosiahnuté výsledky a diskusia

3.1. Príjmy, výdavky a zamestnanosť študentov Žilinskej univerzity v Žiline

Keďže je táto oblasť analýzy veľmi široká a rôznorodá, prostredníctvom primárneho prieskumu sme zisťovali len vybrané ukazovatele, ktorými je možné preukázať lokálne vplyvy študentov univerzity na mesto Žilina. Išlo o zamestnanosť študentov, ich príjmy a výdavky a ich štruktúru.

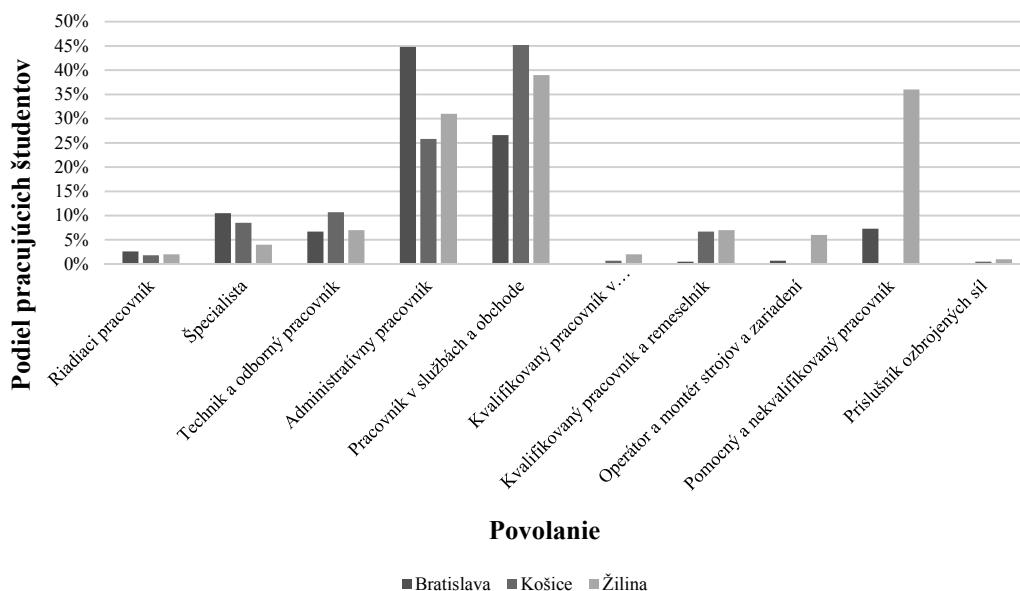
Najskôr sme skúmali podiel pracujúcich študentov v roku 2013 vo vybraných univerzitných mestách na Slovensku, a to v meste Bratislava, Košice a Žilina. Najväčší podiel pracujúcich študentov je v meste Bratislava a najmenší v meste Žilina (graf 1).



Graf 1 Podiel pracujúcich študentov v roku 2013 v meste Bratislava, Košice a Žilina

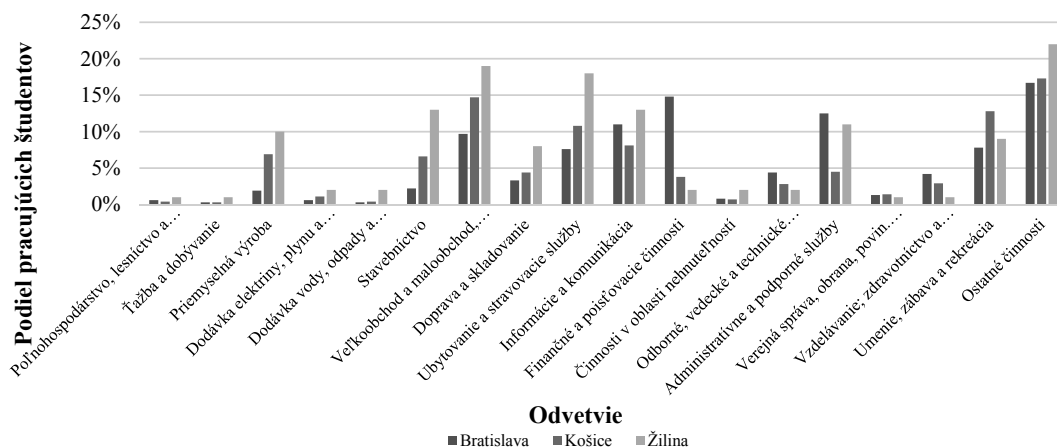
Zdroj: Spracované údaje ŠÚ SR.

V prieskume sme identifikovali pracujúcich študentov podľa povolania a odvetvia, v ktorom sú zamestnaní. Študenti vybraných miest pracujú najviac na pozícií administratívnych zamestnancov a v službách a v obchode (graf 2).



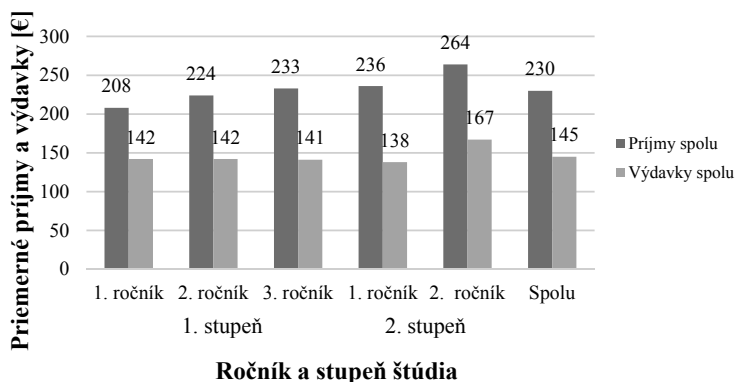
Graf 2 Podiel pracujúcich študentov podľa povolania
Zdroj: Vlastný primárny prieskum, 2013.

Podiel pracujúcich študentov podľa odvetví zachytáva graf 3. Najviac zastúpeným odvetvím, v ktorom sú študenti zamestnaní je veľkoobchod a maloobchod a následne našli študenti zamestnanie v ubytovacích a stravovacích službách.



Graf 3 Podiel pracujúcich študentov podľa odvetvia
Zdroj: Vlastný primárny prieskum, 2013.

Príjmy a výdavky študentov UNIZA v jednotlivých ročníkoch štúdia vyjadruje graf 4. Najväčšie príjmy, ale aj výdavky majú študenti druhého stupňa v druhom ročníku. Priemerné mesačné príjmy v tomto segmente študentov sú 264 EUR a priemerné mesačné výdavky 167 EUR.



Graf 4 Priemerné príjmy a výdavky študentov UNIZA v jednotlivých ročníkoch za rok 2013 v EUR

Zdroj: Vlastný primárny prieskum, 2013.

Podiel zamestnaných študentov UNIZA podľa jednotlivých fakúlt s uvedením priemernej mzdy a počtom odpracovaných hodín zachytáva tabuľka 1. Najviac zamestnaných študentov bolo z Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov (FPEDAS), kde zamestnaní študenti tvorili 43 % zo všetkých študentov fakulty. Priemerný počet odpracovaných hodín bol 55.

Tabuľka 1 Podiel pracujúcich študentov UNIZA v roku 2013

Fakulta	Podiel pracujúcich [%]	Priemerná hodinová mzda [€]	Počet odpracovaných hodín v mesiaci [hod]
FEL	18	4,0	61
FBI	36	3,6	53
FHV	26	3,3	51
FPEDAS	43	3,3	55
FRI	24	4,1	61
STVF	26	4,1	62
STRF	14	4,0	53
Spolu	27	3,7	56

Zdroj: Vlastný primárny prieskum, 2013.

Počet odpracovaných hodín študentov UNIZA podľa toho, či pracovali v Žiline podľa jednotlivých ročníkov a priemernou hrubou hodinovou mzdou zachytáva tabuľka 2. Z výsledkov vyplýva, že priemerná hrubá hodinová mzda podľa ročníkov rastie exponenciálne.

Tabuľka 2 Počet odpracovaných hodín a priemerná hrubá mzda študentov UNIZA v roku 2013 podľa ročníkov

Ročník štúdia	Pracovali ste v Žiline [%]		Počet odpracovaných hodín v mesiaci [hod]	Priemerná hrubá hodinová mzda [EUR]
	áno	nie		
Prvý ročník (Bc.)	19,70	80,30	51	3,4
Druhý ročník (Bc.)	25,00	75,00	49	3,6
Tretí ročník (Bc.)	30,90	69,10	62	3,7
Prvý ročník (Ing./Mgr.)	32,00	68,00	58	3,8
Druhý ročník (Ing./Mgr.)	30,20	69,80	61	4,1
Spolu	26,80	73,20	56	3,7

Zdroj: Vlastný primárny prieskum, 2013.

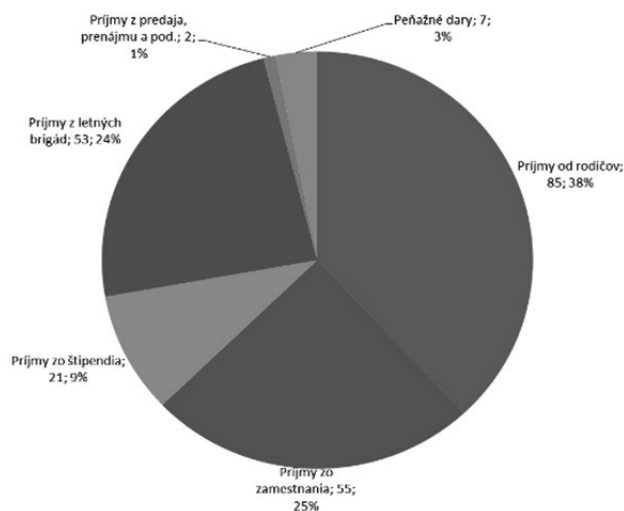
Dôvody práce študentov podľa jednotlivých fakúlt sú zachytáva tabuľka 3. Najviac študenti používajú peniaze na zábavu, s ktorou je spojený voľný čas a kultúra. Následne pracujú preto, aby získali peniaze na stravu a nájom.

Tabuľka 3 Dôvody práce študentov UNIZA

Fakulta	Získať peniaze na štúdium [%]	Získať peniaze na živobytie (strava, prenájom ap.) [%]	Získať (odborné) pracovné skúsenosti a návyky [%]	Získať peniaze na zábavu (voľný čas, kultúra ap.) [%]
FEL	30,90	45,50	32,70	76,40
FBI	30,90	37,20	27,70	73,40
FHV	36,80	33,80	20,60	73,50
FPEDAS	33,10	42,40	45,30	79,90
FRI	23,90	47,90	29,60	67,60
STVF	25,00	41,20	25,00	72,10
STRF	32,50	55,00	32,50	62,50
Spolu	30,70	42,20	32,10	73,60

Zdroj: Vlastný primárny prieskum, 2013.

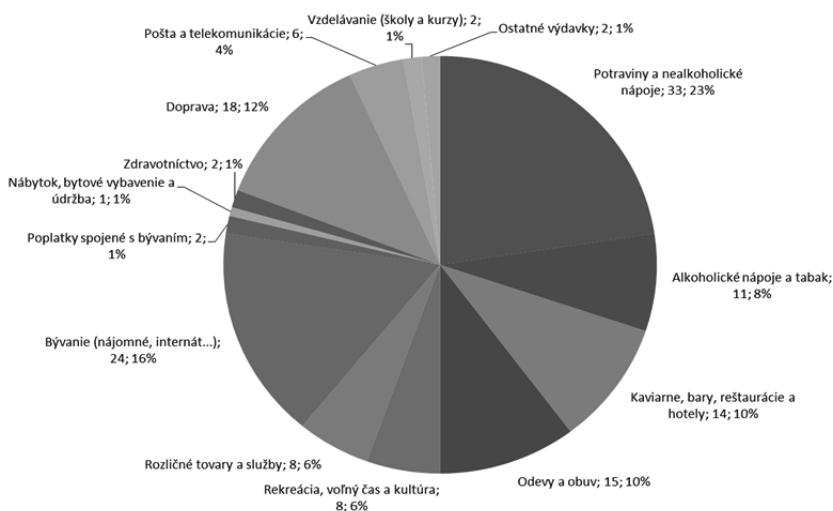
Štruktúra príjmov študentov UNIZA je vyjadrená na obrázku 5. Najviac príjmov získavajú študenti priamo od rodičov a následne z vlastnej pracovnej činnosti.



Graf 5 Štruktúra príjmov študentov UNIZA v roku 2013 v %

Zdroj: Vlastný primárny prieskum, 2013.

Zaujímavá je štruktúra výdavkov študentov UNIZA (graf 6). Najviac výdavkov dávajú študenti na potraviny a bývanie.



Graf 6 Štruktúra výdavkov študentov UNIZA v roku 2013 v %

Zdroj: Vlastný primárny prieskum, 2013.

3.2. Lokálny ekonomický vplyv študentov univerzity na mesto Žilina

V nadväznosti na výsledky primárneho prieskumu a zistených výdavkov bolo možné vyčíslieť vybrané ekonomické ukazovatele vplyvu študentov univerzity na lokálnu ekonomiku. Študenti UNIZA svojim pobytom, štúdiom a prácou v univerzitnom sídle významne ovplyvňujú ekonomiku mesta Žilina (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Vplyv študentov UNIZA na ekonomiku mesta Žilina

Č.	Ekonomický ukazovateľ [merná jednotka]	Spôsob výpočtu	Kategoríe denných študentov študujúcich na UNIZA				Spolu
			Trvale býva- júci	Denne dochádza- júci	Býva- júci na internáte	Býva- júci na priváte	
1.	Priemerné mesačné výdavky študentov [EUR]	aritmetický priemer mesačných výdavkov študentov - respondentov	223	212	238	281	229
2.	Priemerné mesačné lokálne výdavky študentov [EUR]	aritmetický priemer hodnôt dosahovaných mesačných výdavkov študentov v meste Žilina	128	115	167	193	145
3.	Podiel exogénnych príjmov študentov [%]	podiel príjmov študentov – respondentov, ktorí študujú na UNIZA, ale pracujú mimo mesta Žilina v %	5	75	71	68	60
4.	Priemerné mesačné výdavky financované z exogénnych zdrojov [EUR]	súčin riadku č. 3 a riadku č. 2 a delený 100 (zaokrúhlené na celé čísla)	6	86	119	131	91
5.	Podiel lokálnych výdavkov z príjmov študentov [%]	riadok č. 2 delený riadkom č. 1, a násobený 100	57	54	70	69	63
6.	Výška dodatočných lokálnych mesačných výdavkov študentov [EUR]	súčin riadkov č. 3 a č.1 delený 100	11	159	169	191	139
7.	Počet študentov-respondentov	dosiahnutý počet respondentov	353	656	852	132	1 993
8.	Študenti, ktorí uviedli, že ak by nenavštevovali UNIZA, tak by navštevovali univerzitu v inom meste alebo by pracovali v inom meste	Podiel respondentov ktorí uviedli túto skutočnosť v %	61	81	98	86	85
9.	Prepočítaný počet študentov	počet študentov v jednotlivých kategóriách vypočítaný z dosiahnutého percentuálneho zastúpenia vo výskume k celkovému počtu študentov (8 334)	1 476	2 744	3 563	552	8 334
10.	Upravený počet študentov	súčin riadku č.8 a riadku č. 9 a delený 100	900	2 223	3 492	475	7 085

11.	Mesačné upravené výdavky študentov [EUR]	súčin riadku č.4 a riadku č. 10	5 400	191 178	415 548	62 225	644 735
12.	Ročné upravené výdavky študentov [EUR]	súčin riadku č.11 a hodnoty 10, ktorá predstavuje počet mesiacov, počas ktorých sú študenti v sídle univerzity	54 000	1 911 780	4 155 480	622 250	6 447 350
13.	Mesačné upravené lokálne výdavky študentov [EUR]	súčin riadku č.5 a riadku č. 11 a delený 100	3 078	103 236	290 884	42 935	406 183
14.	Ročné upravené lokálne výdavky študentov [EUR]	súčin riadku č. 13 a počtu mesiacov, počas ktorých sú študenti v sídle univerzity (10)	30 780	1 032 360	2 908 840	429 350	4 061 830
15.	Celkový vplyv						
16.	Mesačné výdavky študentov financované z exogénnych zdrojov vzhľadom na prepočítaný počet študentov [EUR]	súčin riadku č.4 a riadku č. 9	8 856	235 984	423 997	72 312	758 485
17.	Ročné výdavky študentov financované z exogénnych zdrojov vzhľadom na prepočítaný počet študentov [EUR]	súčin riadku č.16 a hodnoty 10, ktorá predstavuje počet mesiacov, počas ktorých sú študenti v sídle univerzity	88 560	2 359 840	4 239 970	723 120	7 584 850
18.	Lokálny vplyv						
19.	Mesačné výdavky študentov, ktoré sú zároveň príjmami subjektov pôsobiacich a podnikajúcich v meste Žilina vo vzťahu k prepočítanému počtu študentov [EUR]	súčin riadku č.6 a riadku č. 9	16 236	436 296	602 147	105 432	1 158 565
20.	Ročné výdavky študentov, ktoré sú zároveň príjmami subjektov pôsobiacich a podnikajúcich v meste Žilina vo vzťahu k prepočítanému počtu študentov [EUR]	súčin riadku č. 19 a hodnoty 10, ktorá predstavuje počet mesiacov, počas ktorých sú študenti v sídle univerzity	162 360	4 362 960	6 021 470	1 054 320	11 585 650
21.	Hrubé výdavky						
22.	Mesačné úplné výdavky študentov bez všetkých vplyvov [EUR]	súčin riadku č. 2 a riadku č. 9	188 928	315 560	595 021	106 536	1 208 575
23.	Ročné úplné výdavky študentov bez všetkých vplyvov [EUR]	súčin riadku č. 22 a hodnoty 10, ktorá predstavuje počet mesiacov, počas ktorých sú študenti v sídle univerzity	1 889 280	3 155 600	5 950 210	1 065 360	085 750

Zdroj: Vlastný primárny prieskum, 2013.

Exogénne zdroje príjmov predstavujú príjmy študentov, ktorí študujú na UNIZA, ale sú zamestnaní v inom meste. S tým súvisí aj pojem „dodatočné lokálne výdavky“, nakoľko exogénne príjmy sú súčasťou dodatočných lokálnych výdavkov, ktorými študent disponuje v meste Žilina. Najväčšie mesačné výdavky majú práve študenti, ktorí bývajú na priváte a v internáte (tabuľka 5). Významný vplyv na ekonomiku mesta Žilina majú študenti, ktorí denne dochádzajú do Žiliny a študenti bývajúci v internáte, nakoľko ich mesačné výdavky v meste tvoria necelých 400 tisíc EUR. Celkové ročné výdavky študentov (tabuľka 4), ktoré sú zároveň príjmami subjektov pôsobiacich a podnikajúcich v meste Žilina, dosahujú cca 11,5 milióna EUR, čo nie je zanedbateľná hodnota.

3.3. Diskusia

Kreativita a kreatívne mestá vyvolávajú diskusiu nielen vo vedeckých kruhoch, ale aj medzi praktikmi. Napríklad tvrdenie R. Floridu, že v súčasnosti si kreatívna trieda vyberá miesto svojho pôsobenia na základe iných faktorov ako je ponuka práce, na Slovensku nie je úplne pravdivá. Príkladom je značná migrácia pracovných síl do hlavného mesta Bratislava, a to najmä z dôvodu nedostatočnej ponuky práce v ostatných regiónoch Slovenska. Aj koncept J. Howkinsa o význame kreatívnych odvetví pre ekonomický rozvoj slovenských miest, či regiónov je diskutabilný, nakoľko podstatná časť kreatívneho priemyslu je koncentrovaná v Bratislave a motorom ekonomického rozvoja ostatných regiónov a miest sú iné odvetvia, napr. v Žiline je to automobilový priemysel. Okrem uvedených skutočností, týkajúcich sa jednej z oblastí vplyvu UNIZA na mesto a región, existujú aj ďalšie pohľady a aspekty, ktoré je potrebné preskúmať, vyčíslieť a analyzovať. Skutočnosťou však je, že UNIZA má svoje nezastupiteľné miesto v meste a regióne, v ktorom pôsobí. Vystupuje ako tvorca poznatkov a znalostí tým, že vzdeláva študentov ako potenciálnych zamestnancov na trhu práce. Zvyšuje tak nielen svoju atraktivitu, ale aj atraktivitu hostiteľského sídla. Z primárneho prieskumu vyplýva, že už počas štúdia pracuje v meste Žilina viac ako 20 % študentov - respondentov, čím UNIZA podporuje nielen zamestnanosť regiónu, ale aj vystupuje ako jeden z najväčších zamestnávateľov v Žiline. UNIZA v súčasnosti priamo podporuje zamestnanosť vytvorením viac ako 1500 pracovných miest. Zamestnanci univerzity rovnako ako študenti, znamenajú ekonomický prínos pre ekonomiku mesta a regiónu, ktorý je možné kvantifikovať a podrobiť analýze. UNIZA v rámci svojej prevádzky a investičných aktivít stimuluje ekonomiku firiem, ktoré sa dodávateľsky podieľajú na týchto procesoch. Svojou úspešnou vedeckovýskumnou činnosťou, výstavbou vedeckých parkov a angažovaním sa v rôznych projektoch univerzita významnou mierou prispieva k inovačnému rozvoju mesta a regiónu, k zvyšovaniu svojej atraktívnosti, ktorá ju môže posunúť na európsku, či svetovú úroveň.

Záver

Žilinská univerzita svojou existenciou a postavením v meste a regióne prispieva výraznou mierou k ekonomickému, kultúrnemu, spoločenskému a inovačnému rozvoju regiónu. Definovanie a vyčísl'ovanie vplyvu univerzity v lokálnom a regionálnom kontexte sa považuje za významný počin, pretože zahraničné univerzity ich ekonomický vplyv každoročne analyzujú v ekonomických štúdiách, deklarujú svoje významné postavenie a vplyv, a tým

vytvárajú a dokresľujú svoj pozitívny imidž v očiach miestnej a regionálnej samosprávy, ako aj v očiach širokej verejnosti.

Kľúčové slová: Kreatívne mesto. Kreatívna ekonomika. Ekonomický vplyv. Študenti. Univerzita.

Grantová podpora: Stať vznikla ako súčasť riešenia projektu APVV – 14 – 0512 UNIREG – Univerzity a ekonomický rozvoj regiónov.

Zoznam použitej literatúry

1. CÍBA, J. 2015. *Kreatívne mestá – funkcie a úlohy univerzít pri rozvoji kreatívnych miest*: dizertačná práca. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2015. 146 s.
2. ČOREJOVÁ, T. a kol. 2015. *Dimenzie kreatívnych odvetví v Žilinskom regióne*. Žilina : EDIS, 2015. 277 s. ISBN 978-80-554-1085-2.
3. ČOREJOVÁ, T., ROSTÁŠOVÁ, M. 2015. Local impacts of university in supporting creativity, invention and development of innovation. In *ITHET 2015: 14th international conference on Information technology based higher education and training*. Caparica : Lisbon – Portugal, June 11-13, 2015. ISBN 978-1-4799-1756-3.
4. FLORIDA, R. 2002. *The rise of the creative class*. New York : Basic Books, 2002. 404 s. ISBN 9780465024766.
5. FLORIDA, R. 2008. *Who's your city?* New York : Basic Book, 2008. 384 s. ISBN 978-0465003525.
6. HOWKINS, J. 2001. *The creative economy: How people make money from ideas*. London : Penguin Books, 2001. 288 s. ISBN 978-0713994032.
7. LANDRY, Ch. 2008. *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. New York : Earthscan, 2008. 352s. ISBN 978-1844075980
8. REHÁK, Š., ŠIPIKAL, M. 2012. 52nd Congress European Regional Science Association in Bratislava - The look back and forward. In *Journal for economic theory, economic policy, social and economic forecasting*, roč. 60, 2012, č. 8, s. 871 - 873. ISSN 0013-3035.

Adresa autorov: Ing. Jakub Cíba, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná knižnica, Ul. Vysokoškolákov 24, 011 84 Žilina, e-mail: jakub.ciba@ukzu.uniza.sk; prof. Ing. Mária Rostášová, PhD., Ing. Lucia Možuchová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, e-mail: Maria.Rostasova@fpedas.uniza.sk, Lucia.Mozuchova@fpedas.uniza.sk

Business Process Standardization

Normalizácia podnikových procesov

Jana Ladányi Púchovská, Ján Závadský

Consistency in operations is necessary for a company's growth. But it is very difficult to achieve consistency, when employees perform the same task in different ways. Therefore, academics and practitioners turn their attention to standardization of business processes. This paper is a step towards a solid theoretical framework around business process standardization and also indicates the assumptions of business process standardization. The findings are based on method of social research and processed by mathematical and statistical methods. Also, the data collected via questionnaire are tested by set of hypotheses which are validated. On the sample of Slovak medium and large companies is being proved that performing of automated BPS is not possible in each company. The article reveals that there exist assumptions for implementation of automated business process standardization such as annual turnover, economic sector and age of company.

Key words: *Business processes. Business process standardization. Business process management. Standard.*

Zhoda v riadení je nevyhnutná pre rast organizácie. Avšak, je veľmi obtiažne dosiahnuť zhodu, nakoľko zamestnanci vykonávajú rovnakú úlohu rôznymi spôsobmi. Z toho dôvodu akademici a praktici obracajú svoju pozornosť k štandardizácii podnikových procesov. Štandardizácia je pre organizácie veľmi dôležitá. Štandardizácia procesov znižuje náklady, zvyšuje kvalitu výrobkov a služieb, zlepšuje spoluprácu a uľahčuje manažérom rozhodovanie. Navyše, v danej oblasti sa pomaly vynára terminologický zmätok. Z tohto dôvodu je cieľom tohto príspevku zvýšiť povedomie o normalizácii medziorganizačných podnikových procesov. Tento výskum je krokom k vytvoreniu pevného teoretického rámca týkajúceho sa štandardizácie podnikových procesov, pretože ponúka rôzne definície ohľadne štandardizácie procesov. Nakoniec, výskumná časť článku zahŕňa hypotézy týkajúce sa predpokladov pre normalizáciu podnikových procesov. Výsledky skúmania článku sú založené na analýze primárnych zdrojov údajov získaných prostredníctvom dotazníkového prieskumu.

Kľúčové slová: *Podnikové procesy. Normalizácia podnikových procesov. Riadenie podnikových procesov. Norma.*

JEL Classification: *O₃₁*

Introduction

The competitive business environment in the time of globalization is characterized with turbulent changes. Globalization means for companies both a threat and an opportunity, because everyday changes become the vital part of modern life. To remain competitive in this environment, any company needs to continually innovate and improve. As a result, companies require from their suppliers do the same, since customers have changed in last few years. They are getting smarter more quickly, they learn more quickly. They know more about the products than ever before. “This means that it is not possible to fool them anymore“ (Burlton, 2001, p. 23). If companies miss a market trend, they lose customers. They are “pushed to adapt new conditions or quit, to make decisions and steps leading to continuous improvement, sustainability or loose competitive ability” (Pawliczek and Piszczur, 2012, p. 1339). Therefore, companies are under constant pressure to improve their business performance through business processes, measure themselves against world class standards, and improve their ability to deliver high-quality products and services to customers. Naturally, researchers and practitioners turn their attention to business process management – BPM. It seems more important than ever, to know how to manage business processes and change the company from a functional towards a process oriented model. Also, many successful companies demonstrate that having well-managed business processes is fast, flexible and cost-effective (Schäfermeyer, Grgecic, Rosenkranz, 2010, p. 1). BPM focuses on making business processes more efficient, effective and easy adapting to the changing environment. It boosts performance of companies to a significant higher level while realizing benefits in terms of cost and time reductions and quality improvements. The goal is attaining a competitive advantage by offering unique with high quality and cheap products and services. For better results, many companies make determined efforts to standardize their business processes. Having standardized processes improves performance, quality of products and services, collaboration, achieves cost savings and eases decision making for managers.

1. Literature review

Business process standardization is a key ingredient for success for many companies. Many practitioners claim that business process standardization is desirable. Business process standardization is one of the major topics in the field of BPM. In addition, it becomes one of the most difficult challenges facing companies today. As Ungan (2006, p. 1) pointed out: “companies in all over the world are spending significant amount of time and money to register with them to improve their operations and increase their business opportunities”. Among the best examples Manrodt and Vitasek (2004, p. 1) chose fast food restaurant chain McDonald’s that “seek to serve its customers with the same quality product and experience, whether that restaurant is located in Moscow, Idaho or Moscow, Russia”. On the other hand, each company should take into account various cultural or geographic differences. For this purpose, it is inevitable to define and also provide a solid theoretical basis for the term of standardization, because in this area, terminology confusion is slowly emerging. Hence, the next section introduces theory to business process standardization based on the detailed literature analysis where different definitions of business process standardization were synthesized.

1.1 Theoretical foundation for business process standardization

Business process standardization (BPS) is an important tool of business process management. The name arose by combining the words and definitions of business process and standard. Let's start with definition of a standard, which is crucial in defining of business process standardization. The standard is a guideline or rule with standard's body, which tend to be either the product of committees or formal setting standard companies, or established as a result of market dominance, and used by many people and companies. Standards describe requirements that a particular kind of product, service or process must have. Usually, standards represent a high quality - the best, the easiest and the safest way to do an activity.

Back to definition of term business process. A business process is a sequence of activities which adds value for the customer and should not include unnecessary activities. It is the transformation of inputs to outputs. The inputs are generally the outputs of other processes. The process can be ordering material, making products or selling services.

Further, it is crucial to stress that business processes are a fundamental building block of company success. Therefore, companies aim to manage business processes effectively – to increase value for customer, and to use less of resources. This activity is called process optimization. After improving of process, the process become the object of standardization. The goal of BPS is standardizing processes from the current state towards a target state. The output of standardization is a standardized business process that is working well and simpler to perform than a non-standardized business process. Standardized processes represent the highest level of control, predictability and economic efficiency (Ould, 2010, p. 306). The standard process always exhibits predetermined input, produces a specified output and it is repeated identically. Standard process is considered to be the time, cost and quality optimal way of achieving the business goals, as well.

Finally, business process standardization means an aligning of the given business process variants against an enhanced archetype process that is created or selected within the local company or adopted from an existing external company. BPS also means producing goods and services on a consistent basis of rules, policies and procedures, which ensures consistent quality and more customers. The goal of BPS is to reduce process diversity, achieve uniformity of process activities and minimize interpretation differences by standardizing of business processes. Tregear (2010) added another definition of standardization as “the development of a standard or best-practise process to be used as a template for all instances of the process throughout the organization”. It is also appropriate to mention that BPS “refers to a common approach to business throughout the world” (Ang, Massingham, 2007, p. 6), since it is considered “as the best method to accomplish the business process with regard to customers' expectations”, Zellner, Laumann and Appelfeller (2015, p. 4130) stressed out. From this point of view, customers expect the same level of quality of product or service, and do not wish to be either positively or negatively surprised.

1.2 Benefits of business process standardization

Standardization helps to improve company's competitive advantage and offers many benefits. As Johnson (2009, p. 32) told: “process standardization is the road to promise land”.

The advantage, that standardization offers, is ensuring unified and consistent quality processes, across all companies' facilities, that maximize their performance. The homogenous processes allow to reduce process variants and waste by simplifying the activities and subactivities, that provide operational efficiency and effectiveness of business processes. BPS helps to identify sources of delay and unnecessary steps, and so to shorter processing times and improve processes. In addition, Münstermann et al. (2010, p. 32) added that if the process is standardized, it is easier to figure out which parts of the process may be outsourced to external service providers. Actually, "standardization may even open up for more flexibility. In addition, by performing the same processes, it is possible to reduce costs by decreasing process errors, reducing the number of employees necessary to operate the standardized processes, reducing working capital and inventory costs, variation facilitating communication, and profiting from expert knowledge, Söderström (2002, p. 1048) and Siurdyban (2012, p. 919) agreed.

Via standardization the managers overcome the problems associated with variation among customers and employees in ways of performing tasks by different people and results, as well. Sandoff (2005, p. 533) asserted, "well defined standards and manuals guarantee that everybody gets the same information and that nothing is left to chance".

BPS allows the redeployment of employees from one business unit to another, because transfer of work responsibilities to another facility with consistent processes is less complicated.

And the next major benefit where companies can benefit from process standardization is focusing on business process management, according to Manrodt and Vitasek (2004, p.1). By standardization, the company is able to successfully reorient its culture by focusing on processes instead of managing people, who better see the ways to change the processes in a way to ensure better outcomes. From the management perspective, standardization is used to help the management to control process quality and costs, predict and minimize risks, especially the ones dependent upon the human factor, even when they take place geographically far away.

Finally, business process standardization makes a greater contribution to society too. By standardization companies react more flexibly and innovatively to changes. It allows rapid development of a new product designs and facilitates international trade. BPS leads to lower transaction costs in the economy as whole and helps to economic growth.

1.3 Standardization activities in practise

Managers of companies performing standardization are dealing not only with modern management, but also with new management methods, techniques and software to design, model, automate, integrate, enact, control and analyse operational processes (Siurdyban, 2012, p. 915). The purpose of standardization activities is to wrap up the processes in an IT solution in order to achieve time, cost and quality benefits. In this context many authors have stressed the potential of IT to reach maximum efficiency in work with business processes.

The standardization of processes is not possible in each company. Usually, standardization activities are performed in companies selling homogenous products and services that are used by a number of customers across all of markets. As Siurdyban (2012, p. 922) expressed, "a full unification is suitable for companies with high compliance requirements in terms of legal

regulations and transparency”. On the other hand, performing process standardization can also be applied to domestic companies, not only to international companies. In fact, process standardization should be less difficult for domestic companies, because, they do not face to cultural and language barriers, current standards, government regulations or education levels that exist in global companies. Further, Ungan (2006, p. 145) noted that even not all processes are suitable for standardization. “Even if a process has identical inputs, operations, and intends to produce identical outputs, its standardization is far from easy”, Ungan (2006, p. 145) proposed. Subsequently, processes that are often repeated in an identical manner can be standardized successfully. Also, it is important to mention uncertainty, which is considered as an inhibiting factor which impedes process standardization. Schäfermeyer, Grgecic and Rosenkranz (2010, p. 2) summarized, “a process is successfully standardized if it is processed each time in a predefined optimal way by doing the same activities in the same order producing previously specified output”. According to our study, there exist two ways of business process standardization, i.e. mechanical and automated BPS. In the third section of the paper, the assumptions of BPS were summarized according to questionnaire survey.

2. The aim of the research, material and methodology

The paper aims to define business process standardization, it’s benefits, success factors and also to explore the assumptions of business process standardization, what is result of our survey. The previous section started with theoretical foundation of BPS. And the next section deals with results of questionnaire survey. The final results are focused on finding assumptions of automated business process standardization - the objective of our research.

The survey was divided into three main steps: problem formulation, data collection and data evaluation. A problem formulation included the definition of the research questions that guided the literature review and the set of inclusion and exclusion criteria used for the selection process. The data collection step included a definition of the search strategy, the selection of relevant articles and formulation of hypotheses. In third step - data evaluation, there were described the type of data that had been extracted from each article selected during the data collection. Then, an empirical research with testing of hypotheses began.

There are numerous research methods that were used for researching scientific subjects and analysing results of our survey. The method of content analysis or documentary analysis involved obtaining data from existing foreign and domestic documents. Next, the induction and deduction were used as two opposite methods. The induction as bottom-up approach moves from specific observations to broader generalizations and theories. The method is often linked to qualitative interviews. On the contrary, the deduction is top-down approach, moves from the more general to the more specific and is used for quantitative analysis. The aim of this method is narrowing theory down into specific hypotheses that can be tested. For gathering the necessary data, the descriptive method was utilized, as well as the inclusion of tables and statistics. Next, the method of social research was used for gathering data from questionnaire survey. The results of the survey were processed by mathematical and statistical methods. Then, by using the comparative method theory was compared with results of questionnaire survey. Finally, all results were graphically processed into tables and graphs with using MS Office.

In the survey, two types of data were used: the primary and the secondary data. The primary data were derived from the answers respondents gave in the self-administered questionnaire prepared by the researcher. The secondary data, on the other hand, were derived from the findings stated in published documents and literatures related to the research problem. It included academic and commercial articles, bibliographic databases, and Internet search engines.

The mentioned identifying questions became foundation for determination of criterions and formulation of assumptions of automated BPS and setting hypotheses H1 – H4 (Table 1).

Table 1 Criterions, hypotheses and assumptions of automated BPS.

No.	Criterion	Assumption of automated BPS	Hypothesis
1.	Size of company	Large company (> 250 employees)	H1: The larger companies (> 250 employees) are more likely than mid-sized companies to perform automated BPS.
2.	Annual turnover	Over 80 mil €	H2: Companies with turnover of 80 mil € and more are more likely than companies with lower turnover to perform automated BPS.
3.	Industry of company	Manufacturing sector	H3: Companies from manufacturing sector are more likely than companies from other sectors to perform automated BPS.
4.	Age of company	> 10 years	H4: Older companies (> 10 years) are more likely than younger companies to perform automated BPS.

Source: Elaborated by the author on the base of the own research.

The above mentioned hypotheses H1-H4 were tested by Chi-Square test of independence that is finding out an association between two categorical variables. For testing of hypotheses was used an interactive tool - Chi-Square calculator supported by Social Science Statistics (www.socscistatistics.com). The results are written in the next section – the results of questionnaire survey.

3. Results and discussion

The section of results and discussion presents assumptions of automated business process standardization which has been unexplored area till now. Because, researchers and practitioners have not been interesting in exploring success factors for automated BPS. From the business point of view, there are many companies process oriented, but only small percentage of them performed automated BPS. The survey found out that 66,7 % of the survey companies (30 out of 45) answered that they are process oriented and generated norms. In total, 24 % of companies that generated norms and used document management (11 out of 45) said that they performed automated BPS. The survey detected and confirmed by hypotheses three assumptions, which are in relationship with automated BPS.

Back to the questionnaire survey regarding to the assumptions of business process standardization. This method of social research was chosen because of collection qualitative and quantitative information from a number of respondents. The questionnaire survey took place in two different stages. In the first stage in July 2015, pre-test of our questionnaire survey was done with representants of thirty medium and large companies. In this pilot phase the survey questions were checked to ensure consistency and reliability. The second survey was done over a period of two months - August and September 2015. 345 companies were contacted for filling in our questionnaire. The overall response rate was almost 13 %, rendering 45 completed evaluable questionnaires.

The questionnaire was distributed via form of Google Docs together with introducing email with aim to invite and encourage companies to participate in the survey. In order to convince companies to participate in our survey an additional reminder was sent. The Google Docs form was used as a distribution channel of our questionnaire survey. This electronic survey provided many benefits, including simple distribution, simple orientation, flexible questionnaire design, support of different question types, automatic data collection, analysis and evaluation as well.

Subject of the survey were medium and large companies in Slovakia, selected from company database supplied by Statistical Office of the SR. A population size reached 3 325 companies. The survey was conducted on a sample of 345 companies from all sectors of economy in order to guarantee it's representativeness. The sample size was determined by sample size calculator supported by Raosoft (www.raosoft.com) with following input data: 5 % the margin of error, the 95 % confidence level and 50 % response distribution. The representative sample was taken using a random sampling approach. The sample was chosen with help of database programs such as MS Excel and SPSS. Respondents included managers and directors and other knowledgeable employees. Not each respondent was asked to identify his or her company for assuring the privacy of the companies. It was generally assumed that each respondent represents a different company.

The questionnaire was divided into two main parts: questions regarding the topic of survey and identifying questions. It included 18 closed and 5 open format questions to allow the participants flexibility in their responses. The questionnaire asked a number of questions concerning process approach of company, several questions about degree of application of IT in company and some questions focused on generation of norms in order to gain insight into BPS activities. The survey finished by establishing background information - identifying questions about each company, including the size of company, it is location, industry, property, business entity, annual turnover, and age of company.

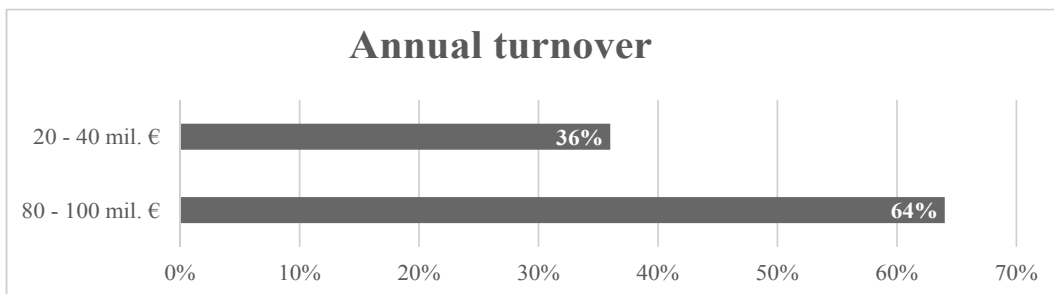
The first hypothesis H1 concerning size of company, has not been corroborated. The larger companies (> 250 employees) are not more likely than mid-sized companies to perform automated BPS. Although, 64 % large companies and 36 % mid-sized companies performed automated BPS according to our survey (Graph 1), chi-square statistic is 0,1874 and p-value is 0,665079. From this reason, this result is not significant at $p < 0.05$.



Graph 1 Size of company with automated business process standardization

Source: Elaborated by the author on the base of the own research.

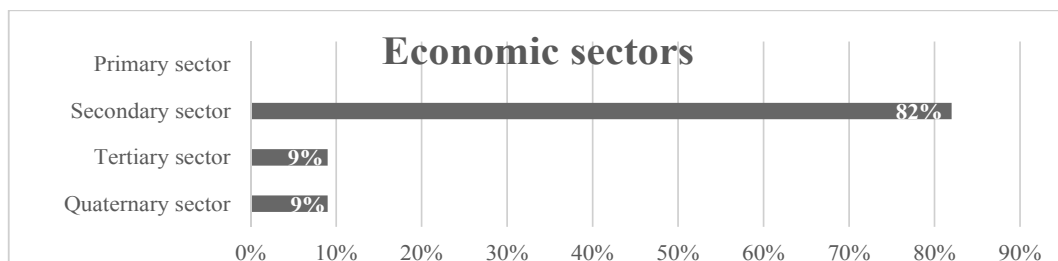
The hypothesis H2 regarding annual turnover of company, has been corroborated. Companies with turnover of 80 mil € and more are more likely than companies with lower turnover to perform automated BPS, 64 % companies had their turnover more than 80 mil € (Graph 2). The chi-square statistic is 14,8057 and p-value is 0,005122. From this reason, this result is significant at $p < 0.05$.



Graph 2 Annual turnover of company with automated business process standardization

Source: Elaborated by the author on the base of the own research.

The hypothesis H3 referring industry of company, has been corroborated. Companies from manufacturing sector are more likely than companies from other sectors to perform automated BPS. According to survey, 82 % companies from secondary sector (20 % chemical industry, 18 % companies from engineering) and 9 % from tertiary (16 % tourism and 16 % hotels and catering) and 9 % from quaternary sector performed automated BPS (Graph 3). The chi-square statistic is 8.0422 and p-value is 0,045148. This result is significant at $p < 0.05$.



Graph 3 Industry of company with automated business process standardization

Source: Elaborated by the author on the base of the own research.

The hypothesis H4 regarding age of company, has been corroborated. Older companies (> 10 years) are more likely than younger companies to perform automated BPS. According to result of survey, the largest group of older companies operated on a market (91 %) performed automated BPS (Graph 4). The chi-square statistic is 3.8503 and p-value is 0,049738. From this reason, this result is significant at $p < 0.05$.



Graph 4 Age of company with automated business process standardization

Source: Elaborated by the author on the base of the own research.

Finally, the results of questionnaire survey revealed that size of company does not influence the way of business process standardization. So, size of company and automated BPS are independent variables. On the other hand, annual turnover, economic sector and age of company is linked with way of business process standardization. So, the research proved that these three previous variables are considered as assumptions for implementation of BPS. To sum up, the company from secondary sector that operates on the market more than 10 years and with turnover over 80 mil. € has the best assumptions for introduction of automated BPS.

Conclusion

On example of the sample of Slovak medium and large companies was proved that performing of automated BPS is not possible in each company. The study according to questionnaire survey showed that 66,7 % of companies are process oriented and generated norms, but only 24 % of these companies performed automated BPS. Usually, these companies are more than 10 years old, from secondary economical sector and with higher annual turnover. From this reason, the article also persuades that these factors belong to assumptions for implementation of automated BPS. From a theoretical perspective, the research is a building block for knowledge on automated business process standardization success. This paper provides interesting insights of assumptions of automated BPS for the academic community which can test further more assumptions for automated business process standardization. Actually, business practitioners can benefit from our study concerning BPS, since the article recommends to perform process standardization because of many benefits that it can offer to companies, such as improving performance, ensuring unified and consistent quality processes, improving quality of products and services, collaboration, achieving cost savings and easing decision making for managers.

Kľúčové slová: Podnikové procesy. Normalizácia podnikových procesov. Riadenie podnikových procesov. Norma.

Grantová podpora: Stať je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0527/14 Procesné manažérstvo kvality a meranie výkonnosti procesov.

References

1. ANG, Z., MASSINGHAM, P. 2007. National Culture And The Standardization Versus Adaption Of Knowledge Management. In *Journal of knowledge management*, 2007, Vol. 11, pp. 5 – 21. ISSN 1367-3270.
2. BURLTON, R. T. 2001. *Business Process Management: Profiting From Process*. Indianapolis : Sams, 2001, 398 p. ISBN 0-672-32063-0.
3. JOHNSON, M. 2009. *Has Process Standardization Gone Too Far?* [online]. Computerworld, 2009. [cit. 12.4.2016]. Dostupné na internete: <<http://www.computerworld.com/article/2550892/it-management/has-process-standardization-gone-too-far-.html>>
4. MANRODT, K. B., VITASEK, K. 2004. Global Process Standardization: A Case Study. In *Journal of Business Logistics*, 2004, Vol. 25, no. 1, pp. 1 - 23. ISSN 2158-1592.
5. MÜNSTERMANN, B. et al. 2010. The Performance Impact Of Business Process Standardization: An Empirical Evaluation Of Recruitment Process. In *Business Process Management Journal*, 2010, Vol. 16, no 1, pp. 29 - 56. ISSN 1463-7154.
6. OULD, M. A. 2010. *Business Process Management: A Rigorous Approach*. New Delhi : Saurabh Printers Private Limited. 2010. 346 pp. ISBN 978-1-902505-60-2.
7. PAWLICZEK, A., PISZCZUR, R. 2012. Relevance of management systems ISO 9000 and ISO 14000 for stabilization of business in the sustainability context. *Proceedings of 19th IBIMA Conference*, Barcelona, 2012, pp. 1338 – 1354.
8. SANDOFF, M. 2005. Customization And Standardization In Hotels: a paradox or not? In *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2005, Vol. 17, no. 6, pp. 529 – 535. ISSN 0959-6119.
9. SCHÄFERMEYER, M., GRGECIC, D., ROSENKRANZ, Ch. 2010. Factors Influencing Business Process Standardization: A Multiple Case Study. In *Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 2010, pp. 1 - 9. ISBN 978-0-7695-3869-3.
10. SIURDYBAN, A. 2012. *Understanding the IT/business partnership: A business process perspective*. [online]. Springer Science Business Media, 2012 [cit. 12.4.2016]. Dostupné na internete: <[http://link.springer.com/article/10.1007/s10796-012-9388-3#/?](http://link.springer.com/article/10.1007/s10796-012-9388-3#/)>
11. SÖDERSTRÖM, E., 2002. Standardising the business vocabulary of standards. In *Proceedings of the 2002 ACM symposium on Applied computing*, 2002, pp. 1048 - 1052. ISBN 1-58113-445-2.
12. TREGGAR, R. 2010. Business process standardization. In: BROCKE, J., ROSEMAN, M. *Handbook on Business Process Management 2*. Berlin : Springer Berlin Heidelberg, 2010, pp. 421 - 441. ISBN 978-3-642-45102-7.
13. UNGAN, M. C. 2006. Standardization Through Process Documentation. In *Business Process Management Journal*, 2006. Vol. 12, no. 2, pp. 135 – 148. ISSN 1463-7151.

14. ZELLNER, P., LAUMANN, M., APPELFELLER, W. 2015. Towards Managing Business Process Variants within Organizations: An Action Research Study. In *48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2015 pp. 4130 - 4139. ISSN 1530-1605.

Authors' contact: Ing. Jana Ladányi Púchovská, prof. Ing. Ján Závadský, PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Tajovského 10, Banská Bystrica, 075 90, email: jana.puchovska@gmail.com, jan.zavadsky@umb.sk

Finančná situácia odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb na Slovensku v rokoch 2012 - 2014

Financial Situation in the Field of the Accommodation and Hospitality Services in Slovakia in the Years 2012 - 2014

Eubica Šebová, Lucia Bát'ová

The subject of financial analysis is financial situation research. The financial analysis provides us with the important information about financial situation and development of basic financial indicators, signalises the main financial risks and provides grounds for possible improvements of the enterprises. The main aim of this article is to explore and evaluate the financial situation development in the field of accommodation and hospitality services in Slovakia in the years 2012 – 2014. The evaluation of the financial situation and its development is based on the analysis of financial indicators of liquidity, activity, profitability and indebtedness. The main data source for financial analysis is acquired from the annual bulletin of Mean Values of Financial Indexes of Economic Activity of the Slovak Republic. Based on the information from the bulletin, financial situation of accommodation and hospitality services in the years 2012 – 2014 was mostly negative.

Key words: Accommodation services. Financial analysis. Financial situation. Hospitality services.

JEL Classification: C_{40} , L_{83} , M_{10}

Úvod

Ubytovacie a stravovacie služby tvoria neoddeliteľnú súčasť služieb cestovného ruchu, ktorý patrí medzi dynamicky sa rozvíjajúce sektory národného hospodárstva. Veľkú časť podnikov poskytujúcich ubytovacie a stravovacie služby na Slovensku tvoria mikro a malé podniky, ktoré nevenujú dostatočnú pozornosť skúmaniu svojej finančnej situácie. Finančná situácia je predmetom skúmania finančnej analýzy. Analýza finančnej situácie poskytuje dôležité informácie o problémových oblastiach finančného zdravia podnikov. V snahe udržať podniky v dobrej finančnej kondícii je preto dôležité finančnú situáciu sledovať, pravidelne vyhodnocovať, a na základe výsledkov prijímať cieľené opatrenia.

1. Finančná situácia odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb na Slovensku

Bez poznania finančnej situácie sa dnes, v podmienkach trhového hospodárstva s vysokou konkurenciou na trhu, nezaobíde žiaden podnik, a preto rastie význam finančného riadenia. Neoddeliteľnou súčasťou riadenia je finančná analýza, ktorá umožňuje skúmať finančnú situáciu a ako východisko a podklad pre ostatné funkcie finančného riadenia, konkrétne

finančné plánovanie, rozhodovanie a organizovanie finančných procesov, poskytuje vstupné údaje, a zároveň výstupy spomenutých funkcií predstavujú vstupy pre finančnú analýzu.

Finančnú analýzu možno uskutočňovať nielen na mikroúrovni, ale aj na makroúrovni, kde je predmetom skúmania finančná situácia odvetvia, prípadne národného hospodárstva. Růčková (2011, s. 15) odvetvím z hľadiska finančnej analýzy rozumie „skupinu objektov, ktoré sú si z nejakého hľadiska podobné, pričom podobnosť je určená prevádzkovými činnosťami z hľadiska použitých technologických postupov, či poskytovaných služieb a pod. Pre štatistické, ekonomické a ďalšie účely nie je členenie národného hospodárstva do štyroch základných sektorov ekonomiky (primárny, sekundárny, terciárny, kvartérny) dostatočné, preto existuje niekoľko národných a medzinárodných klasifikácií, ktoré sa postupne harmonizujú. Vyhláškou Štatistického úradu Slovenskej republiky č. 306/2007 bola vydaná štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2. Ide o národnú klasifikáciu vypracovanú na báze štatistickej klasifikácie ekonomických činností v Európskom spoločenstve NACE Revision 2, predmetom ktorej sú všetky činnosti vykonávané ekonomickými subjektmi. Ekonomické činnosti sú v klasifikácii rozdelené do piatich úrovní, a to sekcia, divízia, skupina, trieda a podtrieda. Odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb sa nachádza v sekcii I, divízii 55 – Ubytovanie a divízii 56 – Činnosť reštaurácií a pohostinstiev.

Základnými nástrojmi elementárnej finančnej analýzy sú finančné ukazovatele (Lesáková, 2007, s. 100). Multikriteriálne členenie ukazovateľov z časového hľadiska, z hľadiska matematickej operácie, metód získavania a obsahu ukazovateľa, rozlišuje extenzívne (objemové) a intenzívne (relatívne) finančné ukazovatele (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 62). Kým extenzívne ukazovatele informujú o objeme či rozsahu analyzovanej položky, intenzívne informujú o miere, s akou sa zdroje využívajú a ako rýchlo sa menia. Zvyčajne ide o pomer dvoch extenzívnych ukazovateľov, t.j. hovoríme o pomerových ukazovateľoch.

Ukazovatele likvidity sledujú platobnú schopnosť podniku a jeho pripravenosť uhrádzať svoje záväzky (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 91). Zabezpečiť likviditu podniku znamená mať takú štruktúru majetku a finančných zdrojov, ktorá umožní, aby jednotlivé zložky majetku nadobudli v procese kolobehu peňažnú podobu skôr, ako sa splatia záväzky, ktoré daný majetok kryjú. Udržať likviditu na požadovanej úrovni, resp. ju zlepšiť možno pomocou opatrení, akým je napríklad zvýšenie predaja, a to zmenou sortimentu, úpravou cien a pod. Účinok tohto opatrenia sa však prejaví v dlhodobom horizonte. Okamžité zlepšenie likvidity možno dosiahnuť prostredníctvom urýchlenia inkasa pohľadávok a spomalením tempa splácania záväzkov, čo sa však v dlhodobom horizonte môže prejavíť negatívnymi dôsledkami, najmä v podobe zníženia dôveryhodnosti v rámci obchodno-záväzkových vzťahov (Kotulič, Király, Rajčániová, 2010, s. 61). Pri hodnotení likvidity je nevyhnutné brať do úvahy predmet činnosti podniku, pretože ten má vplyv na štruktúru krátkodobého majetku (Gúčík, Šebová, Bajaník, 2015, s. 192).

Aktíva majú zásadný význam pri dosahovaní podnikových výkonov a zhodnocovaní vloženého kapitálu. Mnoho podnikateľov sa domnieva, že čím väčším objemom aktív podnik disponuje, tým lepšie. V skutočnosti by najlepšou možnosťou bolo produkovať príjmy bez akýchkoľvek aktív (Higgins, 1997, s. 50). Dosahovanie vysokých tržieb pri malom objeme aktív vypovedá o kapitálovo intenzívnom podniku. Analýza aktivity vypovedá o tom, či podnik využíva majetok produktívne vo vzťahu k časovému fondu a efektívne vo vzťahu k tržbám.

Dôležitým indikátorom finančného zdravia podniku je rentabilita, označovaná aj ako výkonnosť alebo návratnosť, prostredníctvom ktorej sa najčastejšie posudzuje úspešnosť podnikateľskej činnosti. Gurčík (2004, s. 65) definuje rentabilitu ako „pomer dosiahnutého efektu k prostriedkom vynaloženým na dosiahnutie tohto efektu“.

Poslednou oblasťou hodnotenia finančného zdravia je zadlženosť, pri ktorej je dôležité stanovenie optimálneho pomeru medzi vlastnými a cudzími zdrojmi. Dôvodov pre použitie cudzieho kapitálu na financovanie činnosti podniku existuje viacero. Vo všeobecnosti je cudzí kapitál lacnejší ako vlastný, avšak ak celková zadlženosť podniku presiahne rizikovú hranicu zadlženosti 70 %, podnik sa vystavuje riziku nestability a v spojení s problémami v ďalších oblastiach aj riziku bankrotu.

2. Cieľ, materiál a metodika skúmania

Cieľom state je preskúmať a zhodnotiť finančnú situáciu odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb na Slovensku a jej vývoj v rokoch 2012 – 2014 na základe analýzy finančných pomerových ukazovateľov likvidity, aktivity, rentability a zadlženosti. Zaujímá nás, aký je vývoj finančnej situácie odvetvia v rokoch 2012 – 2014, či odvetvie dosahuje odporúčanú hodnotu finančných ukazovateľov a ktoré sú problematické oblasti finančného zdravia podnikov patriacich do odvetvia.

Pre naplnenie cieľa state sme zvolili analýzu prostredníctvom pomerových (relatívnych) ukazovateľov nazývanú aj R-analýza, ktorá predstavuje jadro finančnej analýzy, a ktorej cieľom je získať rýchly a nenákladný obraz o základných finančných charakteristikách (Bondareva, 2013, s. 38). Obsahom R-analýzy je analýza ukazovateľov likvidity, aktivity, rentability, zadlženosti a kapitálového trhu. Pri finančnej analýze odvetvia vynecháme ukazovatele kapitálového trhu, nakoľko vo výberovom súbore sú kapitálové spoločnosti zastúpené len v minimálnom počte.

Údaje pre finančnú analýzu sme získali z publikácie Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností, ktorá obsahuje štatistické charakteristiky horný kvartil, dolný kvartil a medián pre sústavu 20 finančných pomerových ukazovateľov. Pre zabezpečenie objektívneho hodnotenia vychádzame z priemerných hodnôt vybraných ukazovateľov stanovených strednou hodnotou – mediánom. Údaje sú výsledkom spracovania štatistických výkazov. Zisťujú sa za podniky zapísané v obchodnom registri a príspevkové organizácie s počtom zamestnancov 20 a viac a subjekty s počtom zamestnancov od 0 do 19, s ročnými tržbami za vlastné výkony a tovar viac ako 5 miliónov €. Hlavným kritériom členenia podnikov je predmet ich činnosti. Pre analýzu finančnej situácie podnikov odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb využijeme údaje nachádzajúce sa v sekcii I, divízii 55 – Ubytovanie a divízii 56 – Činnosť reštaurácií a pohostinstiev.

V analýze finančnej situácie odvetvia a jej vývoja v rokoch 2012 – 2014 sme skúmali celkovo 15 finančných ukazovateľov, z toho dva ukazovatele likvidity, štyri ukazovatele aktivity, štyri ukazovatele zadlženosti a päť ukazovateľov rentability (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Vybrané finančné pomerové ukazovatele

Ukazovateľ	Vzorec
Bežná likvidita	(Krátkodobý majetok - Zásoby)/Krátkodobé cudzie zdroje (1)
Celková likvidita	Krátkodobý majetok/Krátkodobé cudzie zdroje (2)
Doba obratu zásob	Zásoby/Denné tržby (3)
Doba inkasa kr. pohľadávok	Krátkodobé pohľadávky/Denné tržby (4)
Doba splatnosti kr. záväzkov	Krátkodobé záväzky/Denné tržby (5)
Obrat aktív	Tržby/Aktíva (6)
Celková zadlženosť aktív	(Cudzie zdroje/Aktíva) x 100 (7)
Pomer vl. imania k záväzkom	Vlastné imanie/Záväzky (8)
Úrokové krytie	(Zisk pred zdanením + Nákladové úroky)/Nákladové úroky (9)
Tokové zadlženie	Cudzie zdroje/Bilančný cash flow (10)
Rentabilita vlastného imania	(Zisk po zdanení/Vlastné imanie) x 100 (11)
Rentabilita aktív	(Zisk po zdanení/Aktíva) x 100 (12)
Prevádzková rentabilita tržieb	(Prevádzkový výsledok hospodárenia/Tržby) x 100 (13)
Podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách	Novovytvorená hodnota/Tržby (14)
Podiel pridanej hodnoty v tržbách	Pridaná hodnota/Tržby (15)

Prameň: Vlastné spracovanie, 2016.

Okrem metód finančnej analýzy použijeme aj metódy vedeckej abstrakcie, syntézy, indukcie, dedukcie a komparácie.

3. Výsledky skúmania a diskusia

Súčasný stav odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb na Slovensku charakterizujeme pomocou počtu podnikateľských subjektov v odvetví, ktoré boli zahrnuté do analýzy, tržieb odvetvia za vlastné výkony a tovar, počtu zamestnancov v odvetví a priemernej nominálnej mesačnej mzdy v rokoch 2012 – 2014 (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Počet analyzovaných podnikateľských subjektov, tržby, počet zamestnaných osôb v odvetví a priemerná nominálna mesačná mzda v rokoch 2012 - 2014

Rok	Počet podnikateľských subjektov	Tržby za vlastné výkony a tovar (v mil. EUR)	Počet zamestnaných osôb	Priemerná nominálna mesačná mzda (v EUR)
2012	3 982	1 134,20	44 341	465,00
2013	4 807	1 170,85	44 946	477,50
2014	4 945	1 210,24	48 014	483,00

Prameň: Vnútorný obchod, ubytovacie a stravovacie služby 2012, 2013, 2014.

V roku 2012 bolo v odvetví 3 982 podnikateľských subjektov s minimálne 20 zamestnancami alebo ročnými tržbami za vlastné výkony a tovar viac ako 5 mil. EUR. V roku 2013 sa počet podnikov v odvetví zvýšil o 20,7 %, ale v roku 2014 sa dynamika jeho rastu značne spomalila, počet podnikov vzrástol o 3 %, a to z 4807 na 4945 podnikov.

Tržby odvetvia majú v sledovanom období rovnako rastúcu tendenciu. Uvedený trend naznačuje postupné zotavovanie sa ekonomiky z hospodárskej a finančnej krízy z roku 2008. Tržby rástli v rokoch 2012 – 2014 vyrovnaným tempom, z roku 2012 do roku 2013 o 3,2 % a z roku 2013 do roku 2014 o 3,4 %, kedy dosiahli najvyššiu hodnotu v sledovanom období, a to 1 210,24 mil. EUR.

Rastúci trend sme zaznamenali aj vo vývoji počtu zamestnancov, ako aj vo vývoji priemernej nominálnej mesačnej mzdy. V roku 2012 bolo v odvetví zamestnaných 44 341 osôb, ktorých priemerná mesačná mzda bola 465 EUR. V roku 2013 sa počet zamestnancov mierne zvýšil, rovnako ako aj mzda v odvetví. K výraznejšiemu zvýšeniu počtu zamestnancov došlo v roku 2014. Ich počet sa v porovnaní s predchádzajúcim rokom zvýšil o 6,8 %, a to zo 44 946 na 48 014 osôb, ktorí pracovali v priemere za 483 EUR mesačne.

Vývoj uvedených charakteristík hodnotíme pozitívne, s výnimkou priemernej mesačnej mzdy, ktorá v sledovanom období síce rástla, avšak v roku 2014 predstavovala len 56 % priemernej nominálnej mesačnej mzdy v národnom hospodárstve.

3.1. Analýza likvidity

Pri ukazovateľoch likvidity skúmame schopnosť podnikov odvetvia splácať krátkodobé záväzky. V oblasti likvidity hodnotíme ukazovatele likvidity 2. a 3. stupňa (tabuľka3).

Tabuľka 3 Vývoj ukazovateľov likvidity odvetvia v rokoch 2012 - 2014

Ukazovateľ / Rok	2012	2013	2014
Bežná likvidita (koef.)	0,63	0,76	0,69
Celková likvidita (koef.)	0,84	0,98	0,89

Prameň: Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v SR, 2016.

Ukazovateľ likvidity 2. stupňa (bežná likvidita) dáva do pomeru krátkodobý majetok okrem zásob s krátkodobými záväzkami, pričom odporúčané hodnoty koeficienta sú v rozmedzí od 1,0 – 1,5. Ukazovateľ bežnej likvidity dosiahol v roku 2012 0,63, následne v roku 2013 vzrástol na 0,76, pritom v roku 2014 došlo k opätovnému poklesu bežnej likvidity na 0,69.

Podobný vývoj sme zaznamenali aj pri ukazovateli likvidity 3. stupňa (celková likvidita), ktorý vyjadruje stupeň krytia krátkodobých záväzkov celým krátkodobým majetkom. Optimálne hodnoty celkovej likvidity sú v rozmedzí 1,5 – 2,5. V roku 2012 dosiahol odvetvie celkovú likviditu 0,84, ktorá v roku 2013 vzrástla na 0,98, a následne v roku 2014 klesla na 0,89. Uvedené hodnoty ukazovateľov likvidity boli počas sledovaného obdobia nižšie ako odporúčané hodnoty pre jednotlivé ukazovatele, odvetvie vykazuje problémy s likviditou, nakoľko nebolo schopné kryť svoje krátkodobé záväzky obežným majetkom v plnom rozsahu.

3.2. Analýza aktivity

V oblasti aktivity dosiahol odvetvie najlepšie hodnoty analyzovaných ukazovateľov v porovnaní s ostatnými oblasťami. Ukazovatele aktivity charakterizujú hospodárenie podniku s majetkom a vyjadrujú, ako aktívne sú využívané prostriedky vložené do podnikania. V

oblasti aktivity sme skúmali ukazovatele doby obratu zásob, doby splatnosti krátkodobých pohľadávok a záväzkov z obchodného styku a obrat aktív (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Vývoj ukazovateľov aktivity odvetvia v rokoch 2012 – 2014

Ukazovateľ / Rok	2012	2013	2014
Doba obratu zásob (v dňoch)	5,76	5,43	4,31
Doba splatnosti krátkodobých pohľadávok z OS (v dňoch)	8,52	8,14	8,68
Doba splatnosti krátkodobých záväzkov z OS (v dňoch)	22,99	23,23	18,54
Obrat aktív (koef.)	1,09	1,07	1,29

Prameň: Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v SR, 2016.

Keďže podniky odvetvia sú podnikmi služieb, nie je predpoklad, že vytvárajú vysoké zásoby a majú dlhý výrobný cyklus. Ukazovateľ doby obratu zásob dosiahol nízke hodnoty a v priebehu sledovaného obdobia sa menil len minimálne. Podniky odvetvia v roku 2012 obrátili zásoby v priemere za 5,76 dní, v roku 2013 za 5,43 dní a v roku 2014 dosiahol ukazovateľ najnižšiu hodnotu, a to 4,31 dní. Z hľadiska efektívnosti a riadenia cash flow je optimálna čo najnižšia hodnota doby obratu zásob.

Dôležitou súčasťou finančného riadenia je sledovanie a vyhodnocovanie efektívnosti inkasa pohľadávok. Optimálna je čo najnižšia hodnota tohto ukazovateľa, aby nedochádzalo k viazaniu hotovosti v pohľadávkach, ktorá by sa mohla použiť efektívnejším spôsobom a zároveň nedošlo k ohrozeniu likvidity podnikov. Priemerná doba splatnosti krátkodobých pohľadávok z obchodného styku služieb v sledovanom období bola relatívne stabilná a pohybovala sa v rozmedzí 8 – 9 dní. Môžeme konštatovať, že vývoj ukazovateľa v rokoch 2012 – 2014 je stabilný a pozitívny vzhľadom na charakter činnosti odvetvia.

Rovnako dôležité je sledovanie doby splatnosti krátkodobých záväzkov z obchodného styku. Príliš vysoké hodnoty môžu pre veriteľa znamenať, že podnik má problémy s likviditou a nie je schopný uhrádzať svoje záväzky včas. Doba splatnosti krátkodobých záväzkov z obchodného styku v roku 2012 bola 22,99 dní, následne v roku 2013 mierne vzrástla na 23,23 dní, ale v roku 2014 klesla približne o 20 % a dosiahla najnižšiu úroveň v sledovanom období, a to 18,54 dní. Priemerná hodnota ukazovateľa v rokoch 2012 – 2014 bola 21,59 dňa, a teda podniky odvetvia uhradili svoje záväzky v priemere približne za 22 dní. Keďže doba splatnosti krátkodobých pohľadávok z obchodného styku pohybovala v rozmedzí 8 – 9 dní, z hľadiska likvidity je optimálne, ak je doba splatnosti krátkodobých záväzkov z obchodného styku vyššia. Dosiahnuté hodnoty považujeme za pozitívne.

Posledným ukazovateľom aktivity, ktorý analyzujeme, je obrat aktív. V roku 2012 odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb obrátilo svoj majetok v tržbách 1,09-krát, v roku 2013 hodnota koeficienta mierne poklesla na 1,07, ale v roku 2014 sa zvýšila o 20,5 % a dosiahla 1,29. Jedno EUR celkového majetku odvetvia vyprodukovalo 1,29 EUR tržieb. V priemere sa majetok odvetvia v sledovanom odvetví obrátil v tržbách 1,15-krát.

3.3. Analýza zadlženosti

Obraz o tom, ako odvetvie využíva na financovanie cudzie zdroje, je výsledkom analýzy zadlženosti. Ukazovatele zadlženosti zachytáva tabuľka 5.

Tabuľka 5 Vývoj ukazovateľov zadlženosti odvetvia v rokoch 2012 - 2014

Ukazovateľ/Rok	2012	2013	2014
Celková zadlženosť aktív (v %)	86,84	83,68	84,29
Pomer vlastného imania k záväzkom (koef.)	0,16	0,20	0,19
Úrokové krytie (koef.)	-62,07	-51,42	0,56
Tokové zadlženie (v rokoch)	Inf	Inf	338,26

Prameň: Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v SR, 2016.

Celková zadlženosť aktív je jedným z najdôležitejších ukazovateľov zadlženosti, ktorý vyjadruje, koľko percent z celkového majetku tvoria cudzie zdroje. Celková zadlženosť sa v sledovanom období pohybovala nad rizikovou hranicou zadlženosti 70 %. V roku 2012 až 86,84 % majetku odvetvia tvorili cudzie zdroje. V roku 2013 celková zadlženosť odvetvia poklesla na 83,68 %, ale v roku 2014 opäť vzrástla a priblížila sa k hodnote z roku 2012. V priemere až 85 % majetku tvorili cudzie zdroje. Vývoj celkovej zadlženosti považujeme za nepriaznivý, s negatívnym vplyvom na likviditu odvetvia. Vysoká celková zadlženosť sa prejavila v ďalších ukazovateľoch, a to v pomere vlastného imania k záväzkom, ako aj tokovom zadlžení.

Pomer vlastného imania k záväzkom je koeficient, ktorý nepriamo vypovedá o zadlženosti – s rastom zadlženosti klesá. Jeho hodnota v rokoch 2012 – 2014 bola nižšia ako 1, a teda cudzie zdroje prevyšovali vlastné zdroje. Hodnota ukazovateľa sa v sledovanom období menila mierne. V roku 2012 a 2013 vzrástla z 0,16 na 0,20, a následne v roku 2014 klesla na 0,19. V roku 2014 na 1 EUR záväzkov pripadalo 0,19 EUR vlastného imania.

Vysoká zadlženosť sa prejavila aj v ukazovateli tokového zadlženia. K dispozícii sme mali len hodnotu ukazovateľa pre rok 2014 (hodnoty pre roky 2012 a 2013 boli nahradené hodnotou Inf, ktorá nahrádza extrémne hodnoty, t. j. hodnoty nižšie ako -10000 alebo vyššie ako 10 000). V roku 2014 by odvetviu trvalo splatenie svojich dlhov 338 rokov.

Sledovaným ukazovateľom zadlženosti je aj koeficient úrokového krytia, ktorý vypovedá o tom, či je odvetvie schopné hradiť úroky pomocou vyprodukovaného zisku. Pozitívne hodnotíme predovšetkým vývoj tokového zadlženia, ktorý v rokoch 2012 a 2013 dosiahol výrazne záporné hodnoty, a to -62,07 v roku 2012 a -51,42 v roku 2013, a následne v roku 2014 výrazne vzrástol a predstavoval 0,56.

3.4. Analýza rentability

Dôležitými ukazovateľmi finančného zdravia a stability sú ukazovatele rentability, nazývané aj ukazovatele návratnosti alebo výnosnosti, ktoré hodnotia úspešnosť dosahovania cieľov vzhľadom na použité prostriedky. V praxi sa používajú viaceré ukazovatele rentability. Pri analýze rentability odvetvia sa zameriame na rentabilitu vlastného imania, hrubú rentabilitu

aktív, prevádzkovú rentabilitu tržieb, podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách a podiel pridanej hodnoty (tabuľka 6).

Tabuľka 6 Vývoj ukazovateľov rentability odvetvia v rokoch 2012 - 2014

Ukazovateľ/Rok	2012	2013	2014
Rentabilita vlastného imania (v %)	-7,57	-5,60	-6,08
Rentabilita aktív – hrubá (v %)	-1,62	-1,39	0,00
Prevádzková rentabilita tržieb (v %)	-4,84	-4,30	0,49
Podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách (v %)	-6,82	-5,84	-0,50
Podiel pridanej hodnoty v tržbách (v %)	9,35	10,53	16,60

Prameň: Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v SR, 2016.

Hoci väčšina ukazovateľov rentability dosiahla v roku 2012 - 2014 záporné hodnoty, pozitívne hodnotíme postupný rast hodnôt všetkých ukazovateľov v sledovanom období.

Ukazovateľ rentabilita vlastného imania dáva do pomeru výsledok hospodárenia a vlastné imanie, t. j. vyjadruje výnosnosť vlastných zdrojov. Hoci vysoká zadlženosť, resp. nízky podiel vlastného imania, ktorý je v prípade odvetvia približne 20 %, môže prispieť k lepším hodnotám tohto ukazovateľa. V našom prípade i napriek nízkemu podielu vlastných zdrojov, dosahuje ukazovateľ rentability vlastného imania v rokoch 2012 – 2014 záporné hodnoty a menil sa len minimálne.

Rovnako záporné hodnoty zaznamenala rentabilita aktív – hrubá, ktorá vyjadruje efektívnosť celkových zdrojov, bez ohľadu na ich pôvod, meraná hrubým ziskom pred zdanením. Rentabilita aktív v priebehu sledovaného obdobia mierne rástla, z -1,62 v roku 2012 na -1,39 v roku 2013 a do roka 2014 sa zvýšila na 0. To znamená, že majetok odvetvia má nulovú rentabilitu.

O tom, koľko prevádzkového výsledku hospodárenia obsahuje jedno euro tržieb vypovedá ukazovateľ prevádzkovej rentability tržieb, t. j. vypovedá o efektívnosti činnosti odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb. Ukazovateľ v rokoch 2012 a 2013 dosiahol zápornú hodnotu, a to -4,84 v roku 2012 a -4,30 v roku 2013. Pozitívny vývoj sa najviac prejavil v roku 2014, kedy bola prevádzková rentabilita tržieb odvetvia 0,49 %, t. j. 1 EUR tržieb obsahovalo 0,49 % prevádzkového výsledku hospodárenia, z čoho vyplýva, že činnosť odvetvia je neefektívna.

Obraz o efektívnosti činnosti odvetvia a výpočetnú hodnotu ukazovateľa prevádzková rentabilita tržieb dopĺňajú ďalšie dva ukazovatele rentability, opisujúce tvorbu hodnoty v prevádzke podnikov patriacich do odvetvia, a to podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách a podiel pridanej hodnoty v tržbách.

Podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách vyjadruje schopnosť odvetvia vytvárať produkciou vlastných výkonov novovytvorenú hodnotu. Vzhľadom na negatívne hodnoty ukazovateľa v sledovanom období môžeme konštatovať, že odvetvie svojou činnosťou nevytvára novovytvorenú hodnotu. Z hľadiska vývoja tohto ukazovateľa došlo k výraznejšiemu rastu v roku 2014 z -5,84 na -0,5 v roku 2013, pritom jeho hodnota zostala naďalej záporná.

Na rozdiel od predchádzajúceho ukazovateľa bol podiel pridanej hodnoty v tržbách v priebehu sledovaného obdobia kladný a mal od roku 2012 do roku 2014 rastúcu tendenciu.

V roku 2012 tvorila pridaná hodnota 9,35 % tržieb odvetvia, v roku 2013 10,53 % tržieb a v roku 2014 podiel pridanej hodnoty vzrástol na 16,60 % a dosiahla najvyššiu hodnotu v sledovanom období.

Záver

Cieľom state bolo preskúmať a zhodnotiť finančnú situáciu odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb a jej vývoj v rokoch 2012 – 2014 na základe analýzy finančných pomerových ukazovateľov likvidity, aktivity, rentability a zadlženosti.

Hoci celkové tržby odvetvia, počet podnikov odvetvia ako aj počet zamestnancov v priebehu sledovaného obdobia rástli, finančnú situáciu odvetvia s výnimkou aktivity hodnotíme ako nepriaznivú. Najväčšie problémy sme identifikovali v zadlženosti, kde vysoká celková zadlženosť odvetvia ovplyvnila ostatné ukazovatele zadlženosti, ako aj rentabilitu, v ktorej väčšina analyzovaných ukazovateľov bola záporná, čo indikuje záporný výsledok hospodárenia odvetvia.

Finančnú analýzu odvetvia sme uskutočnili na vzorke podnikov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva, ktorých údaje spracovali ročenky Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností Slovenskej republiky v rokoch 2012 až 2014. V priemere za sledované obdobie tvorili cca 65 % z celkového počtu právnických osôb, pričom cca 85 % všetkých podnikov v odvetví sú fyzické osoby. Z uvedeného dôvodu nie je možné zistené skutočnosti zovšeobecniť pre všetky podniky poskytujúce ubytovacie a stravovacie služby.

Kľúčové slová: Finančná analýza. Finančná situácia. Stravovacie služby. Ubytovacie služby.

Použitá literatúra

1. BONDAREVA, I. 2013. *Finančná analýza v kontexte udržateľného rozvoja podnikateľského subjektu*. Bratislava : Statix, 2013. 126 s. ISBN 978-80-85659-75-7.
2. GURČÍK, Ľ. 2004. *Podnikateľská analýza a kontroling*. 2. vyd. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2004. 163 s. ISBN 80-8069-449-4.
3. GÚČIK, M., ŠEBOVÁ, Ľ., BAJANÍK, T. 2015. *Kontroling podnikov cestovného ruchu*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 232 s. ISBN 978-80-8168-219-9.
4. HIGGINS, C. R. 1997. *Analýza pro finanční management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 399 s. ISBN 80-7169-404-5.
5. KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. 2013. *Finanční analýza : Komplexní průvodce s příklady*. 2 vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
6. KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČÁNIOVÁ, M. 2010. *Finančná analýza podniku*. 2. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2010. 238 s. ISBN 978-80-8078-342-6.
7. KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha : C. H. Beck, 2015. 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
8. LESÁKOVÁ, Ľ. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2007. 207 s. ISBN 978-80-8083-379-4.
9. RŮČKOVÁ, P. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

10. *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za rok 2014*. 2016. Bratislava : CRIF – Slovak Credit Bureau, 2016.
11. *Vnútorný obchod, ubytovacie a stravovacie služby v SR za 4. štvrťrok 2014*. Bratislava : Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015. 25 s.
12. *Vnútorný obchod, ubytovacie a stravovacie služby v SR za 4. štvrťrok 2013*. Bratislava : Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2014. 24 s.
13. *Vnútorný obchod, ubytovacie a stravovacie služby v SR za 4. štvrťrok 2012*. Bratislava : Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2013. 28 s.
14. Vyhláška č. 306/2007 Z. z. Štatistická klasifikácia ekonomických činností. [online]. 2007. [cit. 2016-22-05]. Dostupné na internete : < <http://www.scribd.com> >.

Adresa autorov: Ing. Ľubica Šebová, PhD., Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: lubica.sebova@umb.sk; Ing. Lucia Bát'ová, Kalinčiakova 2, 974 05 Banská Bystrica; batova.lu@gmail.com

Využívanie nehnuteľných kultúrnych pamiatok v cestovnom ruchu na príklade Banskobystrického kraja *Using of Immovable Cultural Monuments in Tourism on the Example of Banská Bystrica Region*

Ján Oriška, Kristína Pančíková

Immovable cultural monuments can also provide for using and recovering on the tourism market. An important condition for their using in tourism is satisfactory construction and technical state. The aim of this paper is to assess the relationship of ownership form, construction and technical state and using of immovable cultural monuments in tourism on the example of Banská Bystrica Region. The dependence of examined variables is analyzed by correlation analysis. The paper analyze some secondary data of Monument Office in Banská Bystrica about ownership, construction and technical status and ways of using of immovable cultural monuments in Banská Bystrica Region in 2016.

Key words: *Banská Bystrica region. Tourism. Immovable cultural monuments. Ownership. Construction and technical state.*

JEL Classification: *L₈₃, Z₁₉*

Úvod

Významnou súčasťou kultúrneho prostredia Slovenska sú nehnuteľné kultúrne pamiatky. Ich spektrum je široké a zahŕňa pamätné tabule, súsošia na stĺpoch, cintoríny, kaplnky a kostoly, meštianske domy, kaštiele a kúrie, hrady, zámky alebo len ich ruiny a pod. Dokumentujú život v minulosti a pripomínajú dôležité historické udalosti. Niektoré z nich sú miestami náboženských obradov. Vzhľadom na svoj charakter a stavebno-technický stav majú v súčasnosti rôzne možnosti využitia. Pamiatky s charakterom stavieb sa môžu využívať ako súkromný bytový fond, zariadenia orgánov štátnej správy, samosprávy alebo cirkvi, zdravotnícke a školské zariadenia, zariadenia sociálnych služieb, či zariadenia maloobchodu, skladového hospodárstva a iné.

Nehnuteľné kultúrne pamiatky majú predpoklady aj na využívanie a zhodnocovanie v cestovnom ruchu. Ako múzeá, galérie, kultúrne zariadenia sa stávajú motívom účasti na kultúrnom cestovnom ruchu najmä pre osoby so záujmom o vzdelávanie a poznávanie, ale aj rozptýlenie a zábavu. Vystupujú tak ako sprostredkovatelia kultúrnych zážitkov, ktoré môžu na jednej strane pozitívne ovplyvňovať národné povedomie a vzdelanostnú úroveň obyvateľstva a na druhej strane prispievať aj k jeho psychickej regenerácii. Kultúrne pamiatky môžu plniť nielen úlohu atraktivít, ale aj zariadení cestovného ruchu. V praxi ide najčastejšie o ubytovacie, stravovacie a kúpeľné zariadenia.

Dôležitou podmienkou využívania nehnuteľných kultúrnych pamiatok ako atraktivít, či zariadení cestovného ruchu, je vyhovujúci stavebno-technický stav. Vzhľadom na súčasný nevyhovujúci stav viacerých nehnuteľných pamiatok zostávajú mnohé bez využitia. Medzi odbornou aj laickou verejnosťou sú v súčasnosti preto aktuálne diskusie aj o tom, či je z hľadiska stavebno-technického stavu pre nehnuteľné kultúrne pamiatky vhodnejšie vlastníctvo súkromného alebo verejného sektora.

1. Význam a možnosti využívania nehnuteľných kultúrnych pamiatok v cestovnom ruchu

Na Slovensku existuje hustá sieť národných kultúrnych pamiatok. Početne sú zastúpené pamiatky hnutel'ného aj nehnuteľného charakteru. Podľa Registra národných kultúrnych pamiatok sa v súčasnosti eviduje viac ako 14 700 hnutel'ných a viac ako 9 800 nehnuteľných kultúrnych pamiatok. Ich význam pre spoločnosť je nespochybniteľný. Verejný záujem o zachovanie kultúrnych pamiatok je dôvodom, pre ktorý sú predmetom štátnej legislatívy. Vzhľadom na meniaci sa význam pamiatok v čase dochádza v dôsledku ich zaradovania či vyradovania spod štátnej ochrany k zmenám pamiatkového fondu.

Osobitý význam majú nehnuteľné kultúrne pamiatky. Ide o rozmanité nehnuteľné pamiatkové objekty alebo súbory pamiatkových objektov. Komplex nehnuteľných kultúrnych pamiatok na Slovensku zahŕňa až 15 406 pamiatkových objektov. Pamiatkový úrad SR (2013) rozdeľuje objekty nehnuteľných kultúrnych pamiatok na archeologické náleziská, pamiatky architektúry a urbanizmu, pamiatky histórie, ľudové staviteľstvo, výtvarné pamiatky, pamiatky vedy, výroby, techniky a historickú zeleň. Najpočetnejšie zastúpenie majú pamiatky architektúry a urbanizmu, ktorých objekty tvoria viac ako polovicu všetkých objektov nehnuteľných kultúrnych pamiatok. Podobne ako počet objektov ostatných druhov nehnuteľných kultúrnych pamiatok, aj ich počet rastie (Pamiatkový úrad SR, 2013). Z územného hľadiska sa vedie evidencia nehnuteľných kultúrnych pamiatok podľa krajov.

Keďže každá z pamiatok by mala byť nielen nositeľom, ale aj sprostredkovateľom jedinečných kultúrnych hodnôt, je v záujme verejnosti ich zmysluplné a trvaloudržateľné využívanie. Hoci existujú rozličné možnosti, v praxi môže byť využívanie rešpektujúce trvalo udržateľné princípy zložené. Poradenská spoločnosť Centire (2014) považuje správne využívanie nehnuteľných kultúrnych pamiatok za ich najlepšiu ochranu. Podmieňuje ho rešpektovaním pôvodnej funkcie stavieb a vykonávaním ich priebežnej údržby.

Vzhľadom na pamiatkovú starostlivosť, význam a poslanie kultúrnych pamiatok, považuje Veľasová (2001) za najvhodnejší, najpriateľnejší a najprínosnejší spôsob ich využívania pôsobenie na trhu cestovného ruchu. Využívanie kultúrnych pamiatok v cestovnom ruchu má svoje opodstatnenie. Rastúca intenzita kultúrnych motívov cestovania a dopyt preukazujú, že kultúra v súčasnosti podnecuje k účasti na cestovnom ruchu značnú časť obyvateľstva. Tie kultúrne pamiatky, ktoré sú motívom dopytu po cestovnom ruchu, sa stávajú atraktivitami cestovného ruchu. S cieľom využívania nehnuteľných pamiatok ako atraktivít cestovného ruchu sa mnohé z nich obnovujú, rekonštruujú a aj aktivizujú. To prispieva k napĺňaniu ich poslania, ktorým je predovšetkým zachovávanie a šírenie kultúrnych hodnôt. Ich navštevovanie podporuje vzdelanostnú úroveň, národnú identitu a zážitky obyvateľstva. Dôležitosť kultúrnych atraktivít v cestovnom ruchu si uvedomujú na Slovensku mnohí autori, ktorí parciálne pojednávajú o

súčasnom stave a perspektívnych možnostiach využívania vybraných druhov nehnuteľných kultúrnych atraktivít vo vnútornom cestovnom ruchu. Viacerí z nich (Babičová, 2001; Maráková, 2001; Podušelová, 2001; Zuskinová, 2001, 2014; Sopoliga, 2014) upozorňujú na potrebu lepšieho využívania kaštieľov, kúrií, hradov a zámkov, ako aj mestských múzeí a galérií. Všeobecne sa však zhodujú, že mnohé kultúrne pamiatky na Slovensku nie sú ako atraktivity na trhu cestovného ruchu dostatočne aktívne, čo sa prejavuje najmä v ich návštevnosti a výkonoch. Nedostatočné či nerovnomerné výkony sú podnetom pre tvorbu takého produktu, ktorý zodpovedá požiadavkám dopytu na trhu cestovného ruchu. Aby sa kultúrne pamiatky uplatnili na trhu ako atraktivity cestovného ruchu, mali by sa snažiť uspokojovať potreby návštevníkov čo najkomplexnejšie. Tvorba komplexného produktu cestovného ruchu súvisí aj s rozvojom komerčnej činnosti. Viaceré z nehnuteľných kultúrnych pamiatok sa v cestovnom ruchu využívajú na podnikateľské účely aj ako zariadenia supraštruktúry cestovného ruchu, t. j. ako ubytovacie a stravovacie zariadenia.

Využívanie nehnuteľných kultúrnych pamiatok v cestovnom ruchu je v kompetencii ich vlastníkov. Kesner (2005) a Leasková (2010) považujú preto formu vlastníctva za dôležitý determinant ovplyvňujúci využívanie kultúrnych pamiatok ako atraktivít cestovného ruchu, ktorý môže ovplyvňovať nielen prístup manažmentu k trvalej udržateľnosti, ale súvisí aj so spôsobmi financovania. Hoci Kesner (2005) zdôvodňuje, že verejné vlastníctvo obmedzuje aktívny výkon riadiacej role manažmentu, nie je úplne jednoznačné, či je pre lepšie využívanie v cestovnom ruchu vhodnejšie verejné alebo súkromné vlastníctvo. O mnohé kultúrne pamiatky súkromný sektor nemá záujem z dôvodu malej ziskovosti, ktorá plynie z verejnoprospešného charakteru kultúrnych služieb. Z tohto hľadiska považujú Hughes a Carlsen (2010), vzhľadom na obmedzené príjmy z cestovného ruchu, za vhodnejšie verejné vlastníctvo. Zároveň však poukazujú na potrebu ich silnejšej komerčnej orientácie. Swarbrooke (2002) však naopak v súvislosti s lepším využívaním atraktivít v cestovnom ruchu poukazuje na tendencie prechodu z verejného do súkromného sektora.

V dôsledku odlišných spoločenských pomerov v poslednom štvrtstoročí došlo na Slovensku k významnejším zmenám vlastníckej formy nehnuteľných kultúrnych pamiatok. Aktuálne údaje o vlastníckej forme uvádza Pamiatkový úrad SR z roku 2013. Kým v roku 1989 bolo vo vlastníctve štátu až 36 % z nich, v roku 2013 klesol podiel štátneho vlastníctva na 9 %. Najväčší pokles štátneho vlastníctva nastal v rokoch 1990 až 1994, počas ktorých štát vracal majetky v reštitúcii. V roku 1997 došlo k významnejšiemu presunu kompetencií a majetku na obce a v roku 2006 na vyššie územné celky (Pamiatkový úrad SR, 2013). Podľa Zväzu múzeí na Slovensku (2011) však práve prechod nehnuteľných kultúrnych pamiatok do pôsobnosti obcí a vyšších územných celkov spôsobil problém ich poddimenzovaného financovania. To môže zdôvodňovať súčasnú intenzívnu snahu o predaj a prenájom týchto pamiatok. Aktuálny zoznam pamiatok na predaj a prenájom zverejňuje Pamiatkový úrad SR (2015). V súčasnosti sa na predaj ponúka 48 nehnuteľných kultúrnych pamiatok a 6 sa ponúka na prenájom.

Centire (2014) považuje vlastnícku formu nehnuteľných kultúrnych pamiatok a s ňou súvisiace problematické financovanie za jednu z možných príčin stagnácie obnovy ich stavebno-technického stavu. Aby sa nehnuteľné kultúrne pamiatky mohli využívať v cestovnom ruchu, nesmie ich stavebno-technický stav ohrozovať návštevníkov. Je dôležité ho v čase monitorovať. Prevažná časť pamiatok sa nachádza v dobrom (31,2 %) a vyhovujúcom stave (38,5 %). Hoci v 90. rokoch minulého storočia podiel pamiatok v dobrom stave klesal, podľa Pamiatkového úradu SR (2013) sa ho v 21. storočí podarilo stabilizovať

práve využitím grantových programov. Pozitívne je, že v posledných rokoch klesá podiel pamiatok v neuspokojivom stave, t. j. v narušenom, dezolátnom stave a v obnove.

2. Cieľ, materiál a metodika skúmania

Cieľom state je posúdiť vzťah medzi vlastníckou formou, stavebno-technickým stavom a spôsobmi využívania nehnuteľných kultúrnych pamiatok v cestovnom ruchu na príklade Banskobystrického kraja. Materiál, ktorý spracúvame, tvoria nepublikované sekundárne údaje získané z Krajského pamiatkového úradu v Banskej Bystrici o vlastníctve, stavebno-technickom stave a spôsoboch využívania objektov nehnuteľných kultúrnych pamiatok v Banskobystrickom kraji v roku 2016. Podľa vlastníckej formy rozlišujeme pamiatkové objekty vo verejnom, súkromnom a neziskovom sektore. Na základe stavebno-technického stavu eviduje Krajský pamiatkový úrad v Banskej Bystrici objekty v dobrom, vyhovujúcom, narušenom, dezolátnom stave a v obnove. Z hľadiska spôsobu využívania klasifikujeme objekty na využívané v cestovnom ruchu, mimo cestovného ruchu a nevyužívané.

Získané a triedené údaje spracúvame vybranými štatistickými metódami v programe SPSS Statistics. Na overenie závislosti skúmaných premenných používame analýzu závislosti kvalitatívnych znakov, ktorá patrí medzi korelačné analýzy. Závislosť premenných interpretujeme na základe hodnôt koeficienta Cramerovo V.

3. Výsledky a diskusia

Na území Banskobystrického kraja sa nachádza množstvo nehnuteľných kultúrnych pamiatok. Sú obrazom jeho bohatej histórie, ktorá siaha už do začiatkov osídlenia v dobe bronzovej, spája sa s príchodom Keltov, Slovanov, v stredoveku s Uhorskom, neskôr s rozvojom baníctva a železiarstva, tureckými vpádmi, slovenským národným obrodeneckým hnutím, svetovými vojnami, ako aj s protifašistickým odbojom v Slovenskom národnom povstaní (www.najkrajisikraj.sk, 2013). Podľa evidencie Krajského pamiatkového úradu SR v Banskej Bystrici tvorí v súčasnosti fond nehnuteľných kultúrnych pamiatok až 2 949 pamiatkových objektov. V zozname sa uvádza 2 968 objektov, avšak jedenásť z nich podľa stavu už fyzicky zaniklo a osem obnovou stratilo pamiatkové hodnoty. Jednotlivé pamiatkové objekty tej istej nehnuteľnej kultúrnej pamiatky môžu byť v rôznom stavebno-technickom stave a môžu ich vlastníť rôzne subjekty. Štatistickou jednotkou na overovanie závislosti vybraných štatistických znakov je preto pamiatkový objekt. Pri overovaní závislosti sme zo súboru vylúčili tie štatistické jednotky, pri ktorých nebola uvedená hodnota obidvoch testovaných znakov, t. j. vlastníctvo a stav pamiatky (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Pamiatkové objekty podľa vlastníctva a stavu v roku 2016

Vlastníctvo/Stav	Dobrá	Vyhovujúci	Narušený	Dezolátny	V obnove	Spolu
Verejný sektor	299	263	225	79	115	981
Súkromný sektor	247	351	286	67	69	1 020
Neziskový sektor	226	203	164	14	41	648
Spolu	772	817	675	160	225	2 649

Prameň: Spracované v programe SPSS Statistics podľa údajov Krajského pamiatkového úradu v Banskej Bystrici, 2016.

Hodnota Cramerovho V (0,118) naznačuje, že medzi štatistickými znakmi existuje vzťah, ale ide len o slabú závislosť. V praxi to môže znamenať, že jednotlivé sektory sa starajú o pamiatkové objekty približne rovnako.

Nehnutelné kultúrne pamiatky a ich objekty sú veľmi rozmanité. Nie všetky majú rovnaké a vhodné predpoklady pre využívanie v cestovnom ruchu. Medzi pamiatkové objekty s potenciálom využívania v cestovnom ruchu patria hlavne hrady, zámky, kaštiele, kúrie a pamiatkové domy, s výnimkou ich ruín. Ostatné objekty, aj keď v nevyhovujúcom stave, sa dajú zrekonštruovať jednoduchšie, preto je ich využívanie v cestovnom ruchu reálnejšie. Táto skupina pamiatok je podľa Veľasovej (2001) variabilná z hľadiska rozlohy, čo sa môže premietiť práve vo využívaní v cestovnom ruchu. Dispozičné riešenie týchto stavieb môže ponúkať vhodné priestory na vystavovanie muzeálnych a galerijných expozícií, na poskytovanie stravovacích a ubytovacích služieb, ako aj kombináciu viacerých možností využitia.

Pamiatkových objektov s potenciálom využívania v cestovnom ruchu je podľa Krajského pamiatkového úradu v Banskobystrickom kraji 121. Z toho 44,6 % tvoria kaštiele, 38 % pamiatkové domy, 9,9 % kúrie a 7,4 % hrady. Vlastníctvo jednej kúrie nie je vysporiadané, preto sa pri overovaní závislosti medzi stavom a vlastníctvom uvádza 120 pamiatkových objektov. Viac ako polovicu (55,0 %) objektov s potenciálom využívania v cestovnom ruchu vlastní verejný sektor, pričom najviac z nich (37,9 %) je v dobrom stave. Vo vlastníctve súkromného sektora je 40,8 % pamiatkových objektov s potenciálom využívania v cestovnom ruchu. Oproti verejnému sektoru sú však pamiatkové objekty v dobrom stave zastúpené najmenej (10,2 %). Nepatrne (4,2 %) sú zastúpené aj pamiatkové objekty neziskového sektora (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Pamiatkové objekty s potenciálom využívania v cestovnom ruchu podľa vlastníctva a stavu v roku 2016

Vlastníctvo/Stav	Dobrý	Vyhovujúci	Narušený	Dezolátny	V obnove	Spolu
Verejný sektor	25	22	11	3	5	66
Súkromný sektor	5	17	11	9	7	49
Neziskový sektor	1	1	3	0	0	5
Spolu	31	40	25	12	12	120

Prameň: Spracované v programe SPSS Statistics podľa údajov Krajského pamiatkového úradu v Banskej Bystrici, 2016.

Na rozdiel od pamiatkových objektov Banskobystrického kraja vo všeobecnosti, pri pamiatkových objektoch s potenciálom využívania v cestovnom ruchu sa potvrdila mierne silnejšia závislosť. Na základe hodnoty koeficienta Cramerovo V (0,294) však zostáva stále slabá. Nemožno preto jednoznačne konštatovať, že verejný sektor sa stará o pamiatky lepšie ako súkromný sektor.

Silnejšia závislosť sa potvrdila medzi stavom a potenciálnym využitím objektov v cestovnom ruchu. Hodnota Cramerovho V (0,518) potvrdzuje stredne silnú závislosť. Je to pochopiteľné, keďže na jednej strane by nemal stav objektov využívaných v cestovnom ruchu ohrozovať návštevníkov a na druhej strane pamiatky v nevyhovujúcom stave, ktoré strácajú pamiatkové hodnoty, prestávajú byť pre návštevníkov obvykle zaujímavé.

Využitie dvoch objektov s potenciálom pre využívanie v cestovnom ruchu nie je Krajskému pamiatkovému úradu známe, preto sa súbor redukuje na 119 objektov. Z nich sa reálne využíva v cestovnom ruchu 40,3 % a viac ako 3/4 sú v dobrom stave. Približne rovnaký podiel (37,8 %) objektov, ktoré majú potenciál pre využívanie v cestovnom ruchu, sa využíva iným spôsobom. Negatívnym zistením je, že 21,8 % objektov, ktoré majú potenciál pre využívanie v cestovnom ruchu, sa nevyužíva vôbec. Príčinou môže byť predovšetkým ich nevyhovujúci stav (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Pamiatkové objekty s potenciálom využívania v cestovnom ruchu podľa využitia a stavu v roku 2016

Využitie/Stav	Dobrý	Vyhovujúci	Narušený	Dezolátny	V obnove	Spolu
V cestovnom ruchu	23	14	6	0	5	48
Iné využitie	7	23	10	1	4	45
Bez využitia	1	2	9	11	3	26
Spolu	31	39	25	12	12	119

Prameň: Spracované v programe SPSS Statistics podľa údajov Krajského pamiatkového úradu v Banskej Bystrici, 2016.

Zo 48 objektov využívaných v cestovnom ruchu sa prevažná časť (83,3 %) využíva ako pamätné izby a budovy, múzeá, galérie, t. j. atraktivity cestovného ruchu, ktoré primárne uspokojujú potreby poznávania a vzdelávania návštevníkov v cestovnom ruchu. Ostatné objekty (16,7 %) sa využívajú ako zariadenia cestovného ruchu, ktorých hlavným cieľom je uspokojovanie sekundárnych potrieb návštevníkov v cestovnom ruchu. Jeden z nich sa využíva na individuálnu rekreáciu (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Využitie pamiatkových objektov v cestovnom ruchu

Spôsob využitia/Pamiatkové objekty	Počet	Podiel v %
Pamätné izby a budovy	22	45,8
Múzeá a galérie	18	37,5
Ubytovacie zariadenia	3	6,3
Stravovacie zariadenia	2	4,2
Kúpeľné zariadenia	2	4,2
Zariadenia individuálnej rekreácie	1	2,1
Spolu	48	100,0

Prameň: Spracované v programe SPSS Statistics podľa údajov Krajského pamiatkového úradu v Banskej Bystrici, 2016.

Z objektov, ktoré majú potenciál pre využívanie v cestovnom ruchu a využívajú sa inak, tvorí tretina bytový fond. Zariadenia orgánov štátnej správy a samosprávy sa nachádzajú v 17,8 % objektoch. Rovnakým podielom (13,3 %) sú zastúpené zdravotnícke a sociálne zariadenia. V školstve sa využíva 6,7 % objektov. Iné využitie (napr. knižnica, banka, skladové priestory, ostatné služby ap.) má 15,5 % objektov (tabuľka 5).

Tabuľka 5 Využitie pamiatkových objektov mimo cestovného ruchu

Spôsob využitia/Pamiatkové objekty	Počet	Podiel v %
Bytový fond	15	33,3
Zariadenia orgánov štátnej správy a samosprávy	8	17,8
Zdravotníctvo	6	13,3
Sociálne služby	6	13,3
Školstvo	3	6,7
Iné	7	15,5
Spolu	45	100,0

Prameň: Spracované v programe SPSS Statistics podľa údajov Krajského pamiatkového úradu v Banskej Bystrici, 2016.

O spôsobe využívania pamiatkových objektov rozhodujú ich vlastníci. Pre objekty, ktoré majú potenciál pre využívanie v cestovnom ruchu je dôležité, aby ich vlastníci tento potenciál využili. Z objektov, ktoré majú potenciál pre využívanie v cestovnom ruchu a sú vo vlastníctve verejného sektora, sa v cestovnom ruchu využíva takmer polovica (48,5 %). Z objektov v súkromnom vlastníctve sa využíva v cestovnom ruchu 27,7 %. Z objektov, ktoré vlastní neziskový sektor, sa využíva v cestovnom ruchu rovnaký podiel (40 %) ako mimo cestovného ruchu. Najviac (61,5 %) objektov s potenciálom pre využívanie v cestovnom ruchu, ktoré sú v súčasnosti bez využitia, vlastní súkromný sektor. V súbore nie sú zahrnuté tri pamiatkové objekty, z ktorých jeden nemá vysporiadané vlastníctvo a o ďalších dvoch neeviduje Krajský pamiatkový úrad spôsob využitia. Súbor sa preto redukuje zo 121 objektov na 118 (tabuľka 6).

Tabuľka 6 Pamiatkové objekty s potenciálom využívania v cestovnom ruchu podľa využitia a vlastníctva v roku 2016

Využitie/Vlastníctvo	Verejný sektor	Súkromný sektor	Neziskový sektor	Spolu
V cestovnom ruchu	32	13	2	47
Mimo cestovného ruchu	25	18	2	45
Bez využitia	9	16	1	26
Spolu	66	47	5	118

Prameň: Spracované v programe SPSS Statistics podľa údajov Krajského pamiatkového úradu v Banskej Bystrici, 2016.

Aj napriek diskusiám o tom, ktorá forma vlastníctva je pre kultúrne pamiatky vhodnejšia, sa štatisticky významnejšia závislosť medzi využívaním pamiatkových objektov s potenciálom pre využívanie v cestovnom ruchu a formou vlastníctva nepotvrdila. Podľa hodnoty koeficienta Cramerovho V (0,186) existuje vzťah medzi vlastníctvom a využívaním pamiatkových objektov, ale ide len o slabú závislosť. Pre využívanie pamiatkových objektov Banskobystrického kraja v cestovnom ruchu tak nie je forma vlastníctva rozhodujúca. Zabezpečenie správneho využívania pamiatkového objektu je v kompetencii každého vlastníka.

Záver

Bohatý kultúrno-historický potenciál Banskobystrického kraja je nevyhnutné chrániť, zveľaďovať a využívať trvalo udržateľným spôsobom, aby sa zachoval nielen pre súčasné, ale aj budúce generácie.

Cieľom state bolo posúdiť vzťah medzi vlastníckou formou, stavebno-technickým stavom a spôsobmi využívania nehnuteľných kultúrnych pamiatok v Banskobystrickom kraji. Medzi stavebno-technickým stavom a formou vlastníctva všetkých pamiatkových objektov nehnuteľných kultúrnych pamiatok sme potvrdili iba slabú závislosť. To naznačuje, že neexistujú veľké rozdiely v stavebno-technickom stave objektov v súkromnom, verejnom a neziskovom sektore. Oproti tomu, v prípade objektov, ktoré majú potenciál pre využívanie v cestovnom ruchu, sa medzi stavebno-technickým stavom a formou vlastníctva potvrdila mierne silnejšia závislosť. Lepší stav objektov je vo verejnom sektore. Zachovanie dobrého stavebno-technického stavu nehnuteľných kultúrnych pamiatok, resp. ich jednotlivých objektov, by malo byť v záujme každého vlastníka. Okrem prirodzenej spoločenskej zodpovednosti im táto povinnosť vyplýva aj z legislatívy (§ 28, ods. 2a Zákona NR SR č. 49/2002 Z. z. o ochrane pamiatkového fondu). Prax však potvrdzuje, že mnohé pamiatkové objekty sú zanedbané, čo ich vlastníci zdôvodňujú najmä nedostatkom finančných prostriedkov.

Predpoklady pre získanie finančných prostriedkov na pravidelnú údržbu pamiatok vytvára aj cestovný ruch, ktorý zároveň umožňuje šírenie kultúrnych hodnôt. Medzi spôsobom využívania a formou vlastníctva pamiatkových objektov existuje iba slabá závislosť. To znamená, že miera a spôsoby využívania pamiatkových objektov jednotlivými sektormi sú relatívne podobné. V cestovnom ruchu sa nevyužívajú pamiatkové objekty adekvátne. Na nedostatočne využívaný potenciál kultúry v cestovnom ruchu poukazujú aj strategické dokumenty rozvoja cestovného ruchu na Slovensku. Mnohé pamiatky zostávajú bez využitia najmä pre nereálnosť alebo rozporuplnosť zámerov vlastníkov s ochranou pamiatkových hodnôt. Plány využívania je preto nevyhnutné konzultovať s príslušným pamiatkovým úradom.

Na rozdiel od vlastníckej formy sa medzi využívaním pamiatkových objektov a stavebno-technickým stavom potvrdila stredne silná závislosť. Využívanie pamiatkových objektov v cestovnom ruchu vyžaduje vhodný stavebno-technický stav. Vlastníci, ktorí majú záujem o zhodnocovanie pamiatkových objektov na trhu cestovného ruchu, by tak nemali podceňovať ich priebežnú údržbu rešpektujúcu zachovávanie pamiatkových hodnôt.

Kľúčové slová: Banskobystrický kraj. Cestovný ruch. Nehnuteľné kultúrne pamiatky. Vlastníctvo. Stavebno-technický stav.

Použitá literatúra

1. b. a. 2013. *Banskobystrický kraj*. [online]. [cit. 2016-04-4]. Dostupné na internete: <<http://www.najkraisikraj.sk/>>
2. BABIČOVÁ, K. 2001. Spolupráca pri využívaní Trenčianskeho hradu. In *Kultúra a cestovný ruch*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta *Univerzity Mateja Bela*, 2001, s. 46 – 48. ISBN 80-8055-507-9.

3. CENTIRE, 2014. *Národné kultúrne pamiatky na Slovensku*. [online]. [cit. 2016-04-10] Dostupné na internete: <www.centire.com/sites/default/files/narodne_kulturne.pdf>
4. HUGHES, M., CARLSEN, J. 2010. The business of cultural heritage tourism: critical success factors. In *Journal of Heritage Tourism*, roč. 59, 2010, č. 1. ISSN 1747-6631, s. 17 – 32.
5. KESNER, L. 2005. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
6. KRAJSKÝ PAMIATKOVÝ ÚRAD V BANSKEJ BYSTRICI, 2016. *Nehnutelné kultúrne pamiatky*. Údaje zaslané elektronicky na základe písomnej žiadosti dňa 15. 03. 2016.
7. LEASKOVÁ, A. 2010. Progress in visitor attraction research: Towards more effective management. In *Tourism Management*, roč. 31, 2010, č. 2. ISSN 0261-5177, s. 155 – 166.
8. MARÁKOVÁ, V. 2001. Využitie múzeí v ponuke cestovného ruchu. In *Kultúra a cestovný ruch*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta *Univerzity Mateja Bela*, 2001, s. 61 – 64. ISBN 80-8055-507-9.
9. PAMIATKOVÝ ÚRAD SR, 2013. *Viac o evidencii NKP*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné na internete: <<https://www.pamiatky.sk/sk/page/viac-o-evidencii-nkp>>
10. PAMIATKOVÝ ÚRAD SR, 2015. *Pamiatky na predaj*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné na internete: <<https://www.pamiatky.sk/sk/page/pamiatky-na-predaj>>
11. PODUŠELOVÁ, G. 2001. Múzeum ako fenomén cestovného ruchu. In *Kultúra a cestovný ruch*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta *Univerzity Mateja Bela*, 2001, s. 23 – 36. ISBN 80-8055-507-9.
12. SOPOLIGA, M. 2014. Slovenské národné múzeum – Múzeum ukrajinsko-rusínskej kultúry v kontexte cestovného ruchu a rozvoja regiónu. In *Etnologické rozpravy*, roč. 12, 2014, č. 5. ISSN 1335–5074, s. 126 – 128.
13. SWARBROOKE, J. 2002. *The Development and Management of Visitor Attractions*. 2. vydanie. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd., 2012. 406 s. ISBN 978-07-506-5169-1.
14. VELASOVÁ, Ľ. 2001. Využitie kaštieľov a kúrií v cestovnom ruchu. In *Kultúra a cestovný ruch*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta *Univerzity Mateja Bela*, 2001. ISBN 80-8055-507-9, s. 41 – 45.
15. ZUSKINOVÁ, I. 2001. Význam múzeí v prírode pre rozvoj kultúrneho cestovného ruchu. In *Kultúra a cestovný ruch*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta *Univerzity Mateja Bela*, 2001, s. 37 – 40. ISBN 80-8055-507-9.
16. ZUSKINOVÁ, I. 2014. Múzeum v prírode ako významný prvok zachovania regionálnej kultúry a jeho význam pre rozvoj cestovného ruchu. In *Etnologické rozpravy*, roč. 12, 2014, č. 5. ISSN 1335–5074, s. 183 – 191.
17. ZVÄZ MÚZEÍ NA SLOVENSKU, 2011. *Podklady ku Koncepcii ZMS k propagácii a popularizácii múzeí*. [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné na internete: <<http://www.zms.sk/progmat21.htm>>

Adresa autorov: doc. Ing. Ján Oriška, PhD., Ing. Kristína Pančíková, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: jan.orieska@umb.sk; kristina.pancikova@umb.sk

Manažment dobrovoľníkov na príklade vybraných podujatí organizovaných na Slovensku

Case Studies of Management of Volunteers in Events Organized in Slovakia

Kristína Pompurová, Katarína Kaščáková

A new, dynamically developing trend in the global environment is volunteering and volunteering tourism. The goal of this paper is also to evaluate the activity and management of volunteers participating in selected events organized in the relatively homogeneous regions of Slovakia. The results of structured interviews with volunteers' coordinators confirmed the notion that volunteers play a major role in planning and organizing events in the regions. The degree of coordination of their activity is also quite high. An optimal amount of involvement of volunteers in organizing events as a part of a tourism product may contribute to the generation of positive effects for the region.

Key words: Events. Volunteer. Volunteering.

JEL Classification: L₈₃.

Úvod

Pri tvorbe konkurencieschopného produktu cestovného ruchu je nevyhnutné účelne využívať primárnu ponuku cieľových miest, ktorej súčasťou sú aj organizované podujatia. Na Slovensku je ponuka organizovaných podujatí pestrá (Pompurová, 2013). Môže podnietiť účasť na cestovnom ruchu, spríjemniť pobyt návštevníkov v cieľovom mieste, ovplyvniť imidž cieľového miesta (Maráková, Šimočková, 2014), a tak stimulovať rozvoj cestovného ruchu v území.

Základom pre poskytovanie kvalitných služieb na podujatiach sú ľudské zdroje. Okrem platených zamestnancov sú pritom kľúčoví aj dobrovoľníci, t. j. osoby, ktoré sú na základe svojho slobodného rozhodnutia ochotné vo svojom voľnom čase bez nároku na odmenu poskytovať určité služby v prospech prijímateľa dobrovoľníckej činnosti.

1. Dobrovoľníci pri organizovaní podujatí

K novým, dynamicky sa rozvíjajúcim trendom v globálnom prostredí patrí dobrovoľníctvo a s ním spojený dobrovoľnícky cestovný ruch. Napriek tomu, že určité znaky dobrovoľníckeho cestovného ruchu sa v jednotlivých regiónoch Slovenska objavovali už od druhej svetovej vojny, v domácej literatúre nie je daná problematika, ktorej súčasťou je aj zapojenie dobrovoľníkov do organizovania podujatí v cestovnom ruchu, náležite spracovaná.

Dobrovoľníci môžu byť súčasťou veľkých a významných podujatí (napr. na Olympijských hrách v Pekingu pomáhalo až pol milióna dobrovoľníkov, vo Vancouveri 29,5 tisíc, v Londýne 60 tisíc a v Soči 25 tisíc dobrovoľníkov), ale aj podujatí s národným, regionálnym či lokálnym významom. Na organizovaných podujatiach rozlišujeme dobrovoľníkov, ktorí tvoria tzv. jadro organizačného tímu a dobrovoľníkov, ktorí vykonávajú operatívne úlohy nevyhnutné na zabezpečenie podujatia. Zapojenie dobrovoľníkov do organizovania podujatí môže mať stály, sezónny alebo dočasný charakter (Holmes, Smith, 2009). Vstup dobrovoľníka do organizačného tímu podujatia pritom predstavuje systémovú zmenu a musí byť žiaduca a prijateľná pre všetky subjekty zainteresované na organizovaní podujatia (Tošner, Sozanská, 2006).

Efektívne zapojenie dobrovoľníkov do organizovania podujatia vyžaduje plánovaný a organizovaný postup. Ide predovšetkým o (1) zistenie potrieb podujatia a plánovanie programu, (2) prípravu a návrh pracovného miesta dobrovoľníka, (3) nábor dobrovoľníkov, (4) pohovor, zaradenie na vhodné miesto, (5) orientáciu a zaškolenie, (6) riadenie dobrovoľníkov a motiváciu, (7) ocenenie dosiahnutých výsledkov a (8) hodnotenie (Majdúchová, 2006). Riadenie dobrovoľníkov je úlohou koordinátora, resp. manažéra dobrovoľníkov. Môže ním byť člen organizačného tímu alebo dobrovoľník, ktorý má podporu garanta dobrovoľníckeho programu na podujatí.

Organizátor podujatia by sa mal pri hľadaní dobrovoľníkov obrátiť na organizácie, ktoré vyberajú, evidujú, pripravujú a vysielajú dobrovoľníkov na výkon dobrovoľníckej činnosti alebo priamo osloviť vybraných jednotlivcov. Pri významných podujatiach je nevyhnutné začať s hľadaním pracovníkov v dostatočnom časovom predstihu. Ako uvádzajú Robinson, Wale a Dickson (2010, s. 116), dobrovoľníkov pomáhajúcich pri zabezpečení Olympijských hier v Londýne (2012) začali vyhľadávať už v roku 2009, pričom s náborom členov hlavného organizačného výboru a zamestnancov sa začalo ešte skôr.

2. Cieľ a materiál

Cieľom state je posúdiť manažment dobrovoľníkov na vybraných podujatiach organizovaných na Slovensku.

Informácie čerpáme zo sekundárnych aj primárnych zdrojov údajov. Sekundárne údaje sme získali z knižnej a časopiseckej literatúry. Primárne údaje sme získali kvalitatívnym prieskumom prostredníctvom riadeného rozhovoru s relevantnými koordinátormi vybraných podujatí.

Pracujeme pritom s dostupným výberom podujatí, ktoré sme si zvolili na základe ich druhu (kultúrne podujatia ako najnavštevovanejší druh podujatí z hľadiska tematiky), formy (festival ako najnavštevovanejšia forma kultúrnych podujatí), významu (národný význam podujatí pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku), periodicity (raz ročne), kritéria zapojenia dobrovoľníkov do organizačného tímu a miesta konania v porovnateľných administratívnych regiónoch Slovenska - vybraných krajských mestách na západnom Slovensku, ktoré majú analogickú dopravnú dostupnosť a podobné interakčné väzby prírodných a humánných zložiek, určujúcich ich potenciál pre ekonomiku Slovenska a rozvoj cestovného ruchu (Michniak et al., 2015).

Analyzované podujatia sa naopak líšia charakteristikou priestorov, v ktorých sa konajú (interiér, exteriér), dĺžkou trvania, obdobím konania, ako aj priemernou návštevnosťou, danou zameraním podujatia (divadlo, hudba) a atraktivnosťou programu.

3. Výsledky skúmania

3.1. Charakteristika vybraných podujatí

Festival Divadelná Nitra je najväčším divadelným festivalom na Slovensku. Ide o nesúťažnú prehliadku popredného európskeho divadla. Organizuje sa s ročnou periodicitou od roku 1992 v Nitre. Orientuje sa na netradičné, inovatívne a inšpiratívne scénické diela, pričom obsahuje pestrý sprievodný program. Poskytuje priestor aj iným druhom umenia a prezentácii regionálnych kultúrnych aktivít. Téma festivalu je každý rok iná s cieľom uspokojiť rôznorodé potreby návštevníkov s prihliadnutím na aktuálne trendy a perspektívy v divadelnom umení.

Hlavným organizátorom festivalu je Asociácia Divadelná Nitra. Neoddeliteľnou súčasťou organizačného tímu festivalu sú dobrovoľníci, ktorí každoročne prispievajú k úspešnosti podujatia a spokojnosti návštevníkov.

Festival Bažant Pohoda je hudobným multikultúrnym festivalom, ktorý sa od roku 1997 každoročne koná v Trenčíne, zvyčajne cez víkend tretieho júlového týždňa. Od roku 2000 je najväčším slovenským hudobným festivalom (v priemere sa na ňom zúčastňuje 30 tisíc návštevníkov); podľa European Festival Awards patrí medzi najlepšie európske stredne veľké festivaly. Pre festival sú okrem minoritných hudobných žánrov typické aj zábavné aktivity, literárne besedy, divadelné predstavenia, tanečné workshopy, diskusie, čítareň, program Liga za duševné zdravie, ako aj nezisková zóna mimovládnych organizácií. Vzhľadom na široké spektrum umenia (hudba, divadlo, film, literatúra) sú cieľovou skupinou festivalu návštevníci všetkých vekových kategórií.

Prípravou festivalu sa počas celého roka zaoberá agentúra Pohoda s.r.o. Organizačný tím festivalu pritom dopĺňajú aj dobrovoľníci.

Uprising reggae festival sa organizuje od roku 2008 na bratislavských Zlatých pieskoch (areál prírodného kúpaliska); podľa European Festival Awards patrí medzi štyridsať najlepších európskych festivalov. Na festivale sa prezentuje niekoľko hudobných žánrov – reggae, dancehall, ska, latino, hip-hop, dub, dubstep, ragga-jungle a dnb. Okrem hudobného programu sú pre návštevníkov pripravené rôzne sprievodné podujatia (futbalové turnaje, preteky na vodných bicykloch, exhibícia bikerov, skaterov na U-rampe, tanečný dancehall workshop, ponuka cvičení capoiery alebo yogy, výstavy pouličného umenia ap.), ktoré vytvárajú podmienky pre uspokojenie viacerých cieľových skupín.

Ako v prípade predchádzajúcich dvoch podujatí, aj na Uprising reggae festivale sú súčasťou organizačného tímu dobrovoľníci, avšak organizátor využil ochotu dobrovoľníkov zapojiť sa do činností na podujatí prvýkrát v roku 2014.

3.2. Zapojenie dobrovoľníkov do prípravy a realizácie podujatia

Vybrané podujatia sa odlišujú v priemernom počte dobrovoľníkov, ktorí sa podieľajú na príprave a realizácii podujatia (Divadelná Nitra - 150, Bažant Pohoda - 600, Uprising reggae festival - 45). Predpokladáme, že dôvodom väčšieho počtu dobrovoľníkov na festivale Bažant Pohoda je, že sa organizuje na rozľahlom priestranstve (letisko), kde sa nachádza viac možností pre využitie dobrovoľníckej činnosti. V prípade Uprising reggae festivalu je nižší počet dobrovoľníkov spôsobený ich zapájaním len do konkrétnej činnosti (upratovacích prác).

Aj z dôvodu odlišného zamerania vybraných podujatí sú činnosti dobrovoľníkov rozdielne a spojené s rôznym stupeňom zodpovednosti.

Na festivale Bažant Pohoda sa dobrovoľníci najčastejšie podieľajú na usmerňovaní návštevníkov v areáli festivalu, poskytujú informácie, zapájajú sa do riadenia dopravy na parkovisku, vykonávajú kontrolu festivalových náramkov pri vstupe do areálu festivalu, strážia rôzne objekty nachádzajúce sa v mieste konania podujatia, zastupujú pozíciu tzv. crowd asistenta, ktorý dohliada na zdravie a bezpečnosť návštevníkov na podujatí, monitorujú situáciu v stanových mestečkách, a tak predchádzajú prípadným krádežiam, starajú sa o čistotu na podujatí ap. Dobrovoľníci nepracujú po celý čas trvania festivalu, ale vykonávajú dobrovoľnícku činnosť na 8-hodinové zmeny.

V prípade festivalu Divadelná Nitra sa dobrovoľníci zapájajú do činností ako je kontrola a registrácia účinkujúcich festivalu, technické a materiálne zabezpečenie podujatia (stavba pódíí, nosenie techniky a i.), starostlivosť o hostí a VIP hostí, participácia na divadelnom jarmoku a sprievodných podujatiach, sprevádzanie a starostlivosť o domáci alebo zahraničný divadelný súbor, zabezpečovanie ubytovania hostí, preprava hostí a potrebného materiálu. V projekte Darujem ti tulipán sa dobrovoľníci podieľajú na tvorivom workshope, ktorého hlavnou myšlienkou je poskytnúť priestor pre stretnutie detí so zrakovým postihnutím so zdravými deťmi. Okrem toho sú dobrovoľníci súčasťou sekretariátu, tlačového strediska a tímu blogerov, ktorý sa stará o písanie článkov, uverejňovanie príspevkov a fotografií na sociálnych sieťach a webovej stránke. Dobrovoľníci zastávajú aj pozície osobných asistentov členov štábu ako napríklad asistent riaditeľa festivalu, asistenti festivalových fotografov, asistent výtvarníčky, manažéra dobrovoľníkov ap.

Dobrovoľníci na Uprising reggae festivale zabezpečovali výlučne čistotu na podujatí (rozdelení do zmien upratovali areál festivalu).

Na organizovaných podujatiach môžu dobrovoľníci vykonávať rôznorodé činnosti, od pomocných prác až po priamu účasť na príprave a realizácii podujatia s rôznym stupňom zodpovednosti.

3.3. Manažment dobrovoľníkov

Keďže efektívne zapojenie dobrovoľníkov do organizovania podujatia vyžaduje plánovaný a organizovaný postup, zamerali sme sa na zistenie stupňa profesionalizácie práce s dobrovoľníkmi na základe jednotlivých prvkov a nástrojov manažmentu dobrovoľníkov.

Na dvoch z vybraných podujatí (festival Bažant Pohoda a Divadelná Nitra) je riadením dobrovoľníkov poverený koordinátor, ktorý je externým zamestnancom s vytvorenými pracovnými podmienkami a jasne stanovenou pracovnou náplňou. Táto práca je platená. Poukazuje to na čoraz častejšie využívanie outsourcingu na zabezpečenie a poskytovanie kvalitných služieb aj na organizovaných podujatiach. Na festivale Bažant Pohoda má koordinátor dobrovoľníkov k dispozícii aj manažérsky tím, ktorý sám zostavuje a tak isto ide o platenú prácu. Koordinovaním dobrovoľníkov je na Uprising reggae festivale poverený manažér dobrovoľníkov, ktorý je členom organizačného tímu, tzn. je plateným zamestnancom na pozícii asistenta organizátora festivalu. Existencia koordinátora je kľúčovým prvkom pri riadení dobrovoľníkov na podujatí a je garantom kvality manažmentu dobrovoľníkov.

Na vybraných troch podujatiach sú činnosti manažmentu dobrovoľníkov zastúpene pomerne rovnako (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Zoznam činností manažmentu dobrovoľníkov

Vykonávané činnosti	Divadelná Nitra	Bažant Pohoda	Uprising reggae festival
zistenie potrieb podujatia a plánovanie potreby dobrovoľníkov	x	x	x
príprava a návrh pracovného miesta dobrovoľníkov (pracovná náplň)	x	x	x
nábor dobrovoľníkov	x	x	x
pohovor, zaradenie na vhodné miesto	x	-	x
psychologické posúdenie dobrovoľníkov	-	-	-
zaškolenie, výcvik	x	x	x
koordinovanie dobrovoľníkov a ich motivácia	x	x	x
hodnotenie práce dobrovoľníkov (celkový prínos, účinnosť ich pomoci)	x	x	x
ocenenie a odmeňovanie dobrovoľníkov	x	x	x
získovanie spokojnosti dobrovoľníkov (spätná väzba)	x	x	x
evidencia dobrovoľníkov	x	x	x

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

V procese náboru dobrovoľníkov pre potreby podujatia je možné použiť viacero spôsobov osloovania potenciálnych záujemcov. Za najčastejšie používaný a účinný spôsob získavania dobrovoľníkov považujú koordinátori podujatí, v súlade s aktuálnymi trendmi marketingovej komunikácie (Marčeková, Malachovský, 2015), oficiálne webové stránky podujatí, sociálne siete, médiá, pričom organizátor festivalu Bažant Pohoda má zriadenú samostatnú webovú stránku pre dobrovoľníkov (www.pohodavolunteers.sk). Organizátori festivalu Divadelná Nitra okrem toho oslovujú potenciálnych dobrovoľníkov plagátmi a prednáškami na vysokých školách a spolupracujú aj s vybranými katedrami vysokých škôl. Registrácia záujemcov o dobrovoľnícku činnosť na podujatiach sa robí online formou vyplnením registračného formulára na oficiálnych webových stránkach podujatí.

Zistené spôsoby získavania dobrovoľníkov majú znaky hromadného náboru, kedy sa nevyžadujú osobitné zručnosti a vzdelanie záujemcov o dobrovoľnícku činnosť. Takáto metóda náboru je typická pre vyhľadávanie dobrovoľníkov na jednorazovú realizáciu masovejších podujatí, pričom ide o prácu, ktorú môže vykonávať takmer každý jednotlivec.

Pri výbere dobrovoľníkov na vybraných podujatiach sa neuplatňujú konkrétne vopred stanovené kritériá. V prípade festivalu Bažant Pohoda sa uprednostňujú bývalí dobrovoľníci. V prípade nedisciplinovanosti a zlej skúsenosti s konkrétnymi dobrovoľníkmi sa jednotlivci vyradia z evidencie dobrovoľníkov. Festivalu Divadelná Nitra sa môžu zúčastniť všetci

dobrovoľníci, ktorí majú voľný čas. Občas sa pri výbere dobrovoľníkov uplatňujú osobitné kritériá, napríklad konkrétne jazykové znalosti. Niektoré činnosti na festivale sú jednoduchšieho charakteru, prípadne ide o manuálne činnosti, pre ktoré nie je výber dobrovoľníkov na základe vopred stanovených kritérií významný.

Každého dobrovoľníka je nevyhnutné oboznámiť s prácou, ktorú bude na podujatí vykonávať, preto sa pred začatím podujatia má uskutočniť zaškolenie, prípadne výcvik zameraný na informácie o cieľoch, hodnotách, poslaní podujatia a pracovnej náplni dobrovoľníka. Zaškolenie a výcvik môžu mať rôznu formu.

Pre potreby festivalu Bažant Pohoda sa vykonávajú nasledujúce spôsoby zaškolenia: (1) posielanie informácií vopred e-mailom, (2) školenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci na mieste konania podujatia (BOZP), (3) úvodné stretnutie s dobrovoľníkmi s cieľom poskytnutia základných informácií deň pred začiatkom festivalu v mieste konania, (4) zaradenie dobrovoľníkov do zmien a obchôdzka areálu festivalu so zmenovým vedúcim; (5) rozdelenie a určenie konkrétnych úloh a činností.

Zaškolenie a výcvik na festivale Divadelná Nitra zahŕňa: (1) posielanie informácií vopred formou newslettera a sociálnych sietí, (2) účasť na informačnom seminári pred podujatím, (3) dobrovoľnícky seminár, (4) školenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (BOZP), (5) školenie dobrovoľníkov manažermi jednotlivých sekcií festivalu v závislosti od konkrétnych požiadaviek. Okrem uvedených činností je súčasťou zaškolenia na danom podujatí aj príručka dobrovoľníka, v ktorej sú uvedené povinnosti dobrovoľníka, pravidlá správania sa na festivale a jednotlivé oblasti, v ktorých môžu dobrovoľníci pôsobiť.

V prípade Uprising reggae festivalu postupovali organizátori pri zaškoľovaní a výcviku nasledovne: (1) úvodné informatívne stretnutie s dobrovoľníkmi spojené s registráciou a podpísom zmluvy o dobrovoľníckej činnosti; (2) obchôdzka areálu festivalu; (3) rozdelenie dobrovoľníkov do skupín a pridelenie jednotlivých zón areálu spolu s časovým harmonogramom; (4) školenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (BOZP).

Ocenenie práce po skončení podujatia je dôležitou a nevyhnutnou súčasťou udržania a motivácie dobrovoľníka ako prvku manažmentu dobrovoľníkov (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Formy ocenenia dobrovoľníkov na vybraných podujatiach

Forma ocenenia, odmeňovania	Divadelná Nitra	Bažant Pohoda	Uprising reggae festival
poďakovanie, pochvala	x	x	x
darčeky, symbolická odmena	x	-	x
diplom	-	-	-
verejné ocenenie	x	-	-
uvedenie mien dobrovoľníkov vo výročnej správe	-	x	-
poskytnutie vstupeniek na podujatie	x	-	x
pozvanie dobrovoľníkov na neformálne stretnutie, výlet, zájazd ap.	x	-	-

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Predpokladáme, že dôvodom nízkeho využívania jednotlivých foriem ocenenia na festivale Bažant Pohoda a Uprising reggae festivalu je skutočnosť, že dobrovoľníkom sa počas festivalu vytvárajú vhodné podmienky na vykonávanie ich činnosti, primerané výhody (tabuľka 3) a rovnako je pre mnohých dobrovoľníkov ocenením už len účasť na populárnom podujatí národného významu.

Tabuľka 3 Výhody poskytované dobrovoľníkom na vybraných podujatiach

Výhody	Divadelná Nitra	Bažant Pohoda	Uprising reggae festival
ubytovanie	x	-	-
strava, občerstvenie	x	x	x
oblečenie	x	-	x
propagačné predmety	x	-	x
vstupenka na podujatie	x	x	x
doprava do miesta konania podujatia	-	x	-
doprava z miesta konania podujatia	-	x	-
vstupenka na podujatie pre priateľov, príbuzných, ap. iné	-	-	-
	- teambuldingové podujatia počas roka - neformálne stretnutie po podujatí - možnosť využitia účasti na podujatí pre prax	samostatné stanové mesto	- vstupenka na zimný Uprising reggae festival - samostatné stanové mesto

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na vytvorenie podmienok pre dobrovoľníkov sa na podujatiach najčastejšie využívajú vlastné zdroje, prípadne prostriedky od sponzorov. Každoročne to však závisí od rozpočtu podujatia.

Pri práci s dobrovoľníkmi je vhodné viesť evidenciu pre organizátora podujatia alebo aj iné organizácie. Obsahom evidencie dobrovoľníkov festivalu Bažant Pohoda sú osobné a kontaktné údaje, hodnotenie dobrovoľníka a zmluva o dobrovoľníckej činnosti. Evidencia festivalu Divadelná Nitra je doplnená o informácie o jazykových schopnostiach a iných zručnostiach dobrovoľníka, fotografiu a druh dobrovoľníckej činnosti vykonávanej na festivale. Na Uprising reggae festivalu evidencia obsahuje kontaktné údaje, zmluvu

o dobrovoľníckej činnosti, predchádzajúce skúsenosti s dobrovoľníckou činnosťou a doklad o poučení BOZP. Organizátori festivalu Divadelná Nitra uzatvárajú s dobrovoľníkom úrazové poistenie a poistenie zodpovednosti za dobrovoľníkom spôsobenú škodu. Na festivale Bažant Pohoda sa s dobrovoľníkmi uzatvára len úrazové poistenie a v prípade Uprising reggae festivalu organizátor dobrovoľníkom neposkytuje možnosť poistenia.

K negatívnym skúsenostiam koordinátorov s dobrovoľníkmi na vybraných podujatiach patria napríklad nevhodní uchádzači s nedostatočnou zodpovednosťou, slabými jazykovými znalosťami, dobrovoľníci, ktorí porušili predpísané pravidlá, krádeže, porušenie disciplíny. Koordinátori vybraných podujatí však vyjadrili celkovú spokojnosť s činnosťou dobrovoľníkov a zhodli sa na tom, že ich postavenie v organizačnom tíme je opodstatnené.

Zisťovali sme, či sa na vybraných podujatiach robí prieskum spokojnosti návštevníkov festivalu s činnosťou dobrovoľníkov. Uvedený prieskum vykonávajú len na Uprising reggae festivale s využitím dotazníka, na základe ktorého následne vyžrebujú na podujatí výhercu vecnej ceny. Ide o zaujímavý spôsob, ako návštevníkov stimulovať k vyplneniu dotazníka, získania spätnej väzby a zároveň zabezpečenia obojstrannej spokojnosti.

Naopak, prieskum, ktorého cieľom je zistenie spokojnosti dobrovoľníkov s poskytovanými podmienkami, sa uskutočňuje na všetkých vybraných podujatiach. Prieskum má formu osobných rozhovorov počas podujatia alebo po jeho skončení, resp. uskutočňuje sa posielaním e-mailu s prosbou o vyjadrenie spokojnosti, prípadne formou dotazníka. Na festivale Bažant Pohoda sa snažia dobrovoľníkov stimulovať k vyplneniu dotazníka možnosťou výhry vstupenky na nasledujúci ročník festivalu.

Záver

Podoba dobrovoľníctva, ako aj celej spoločnosti, je výrazne ovplyvnená historickým vývojom krajiny, tradíciami, ako aj súčasnou sociálnou, ekonomickou a politickou situáciou (Šerý, 2014). V posledných rokoch demografické a sociálno-ekonomické trendy zvyšujú záujem predstaviteľov vlád, organizácií či podnikateľov o dobrovoľnícku činnosť. Dobrovoľníci sa tak stávajú hodnotným prvkom v mnohých sférach spoločnosti vrátane organizovania podujatí.

Uskutočnili sme preto prieskum medzi koordinátormi dobrovoľníkov na vybraných kultúrnych podujatiach s ohľadom na zistenie a posúdenie prvkov manažmentu dobrovoľníkov, ako aj miery zapojenia dobrovoľníkov do organizovania vybraných podujatí.

Organizátori podujatí sa potenciálnym dobrovoľníkom snažia priblížiť najmä prostredníctvom internetu, pričom účinnými a relatívne nevťieravými sú najmä sociálne siete, využívajúce odporúčania a hodnotenia priateľov, resp. vybraných sociálnych skupín. Príkladom dobrej praxe je oslovanie dobrovoľníkov cestou prednášok na vysokých školách a širšou spolupracou s akademickým prostredím tak, ako je to v prípade festivalu Divadelná Nitra. Súhlasíme pritom s názorom Robinsona, Wale a Dicksona (2010), že dobrovoľníkov je nevyhnutné vyhľadávať a informovať v dostatočnom časovom predstihu pred konaním podujatia.

Väčšina dobrovoľníkov je na vybraných podujatiach zapojená do činností, pri ktorých prichádzajú do priameho kontaktu s návštevníkmi. V tejto súvislosti je vhodné zisťovať spokojnosť návštevníkov s činnosťou dobrovoľníkov na podujatiach. Výsledkom môžu byť cenné informácie uplatniteľné pri hodnotení dobrovoľníka a jeho ďalšom postupe, alebo

naopak pri negatívnej skúsenosti návštevníkov môže byť prostriedkom ukončenia vzťahu s dobrovoľníkom. Spätná väzba je dôležitým prvkom pri zlepšovaní poskytovaných služieb, a to aj na podujatiach v cestovnom ruchu.

O dobrovoľníkov je potrebné sa zaujímať nielen vo fáze náboru a získavania, ale predovšetkým po skončení podujatia. V prvom rade je vhodné vykonať hodnotenie dobrovoľníckej činnosti na podujatí. Pritom považujeme za vhodné, aby vybrané podujatia používali metódy a princípy hodnotenia dobrovoľníckej práce ako v prípade platených zamestnancov. Tak je možné preukázať, že práca dobrovoľníka má pre podujatie rovnaký význam ako práca platených zamestnancov. Hodnotenie je potrebné vnímať ako prostriedok na dosiahnutie lepších výsledkov a skvalitnenie personálneho manažmentu.

Dobrovoľníci ako ľudské zdroje môžu svojim výkonom a vystupovaním prispieť k prosperite podujatia, dosiahnutiu cieľov organizátora a k rozvoju cieľového miesta cestovného ruchu.

Kľúčové slová: Dobrovoľníci. Dobrovoľnícka činnosť. Organizované podujatia.

Grantová podpora: Stať je súčasťou projektu VEGA 1/0509/16 Perspektívy rozvoja dobrovoľníckeho cestovného ruchu na Slovensku, ktorý sa rieši na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Použitá literatúra

1. HOLMES, K., SMITH, K. 2009. *Managing Volunteers in Tourism: Attractions, Destinations and Events*. Oxford : Elsevier Ltd., 2009. 324 s. ISBN 978-0-7506-8767-6.
2. MAJDÚCHOVÁ, H. 2006. Manažment dobrovoľníkov – 1. časť. In *Efekt*, roč. 4, 2006, č. 1, ISSN 1336-3344, s. 34.
3. MARÁKOVÁ, V., ŠIMOČKOVÁ, I. 2014. Hodnotenie imidžu Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu z pohľadu domácich a zahraničných návštevníkov. In *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 15, 2014, č. 1. ISSN 1335-7069, s. 66-81.
4. MARČEKOVÁ, R., MALACHOVSKÝ, A. 2015. Nové trendy v marketingovej komunikácii podnikov cestovného ruchu ako faktor regionálneho rozvoja. In Klímová, V., Žíték, V. (eds.) *XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno : Masarykova univerzita, 2015. s. 713–721. ISBN 978-80-210-7861-1.
5. MICHNIAK, D. et al. 2015. The impact of selected planned motorways and expressways on the potential accessibility of the Polish-Slovak borderland with respect to tourism development. In *Moravian Geographical Reports*, roč. 23, 2015, č. 1. ISSN 1210–8812, s. 13–20.
6. NAVRÁTIL, J. et al. 2013. The model of identification of the tourism development areas: A case study of the Šumava Mts. and South Bohemia tourist regions (Czech Republic). In *Moravian Geographical Reports*, roč. 21, 2013, č. 1. ISSN 1210–8812, s. 25–40.
7. POMPUROVÁ, K. 2013. Účasť obyvateľov Slovenska na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu. In *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 14, 2013, č. 1. ISSN 1335-7069, s. 76-86.
8. ROBINSON, P., WALE, D. DICKSON, G. 2010. *Events management*. Wallingford, Oxfordshire, Cambridge, MA : CABI Publishing, 2010. 252 s. ISBN 978-1-84593-682-2.

9. ŠERÝ, M. 2014. The identification of residents with their region and the continuity of socio-historical development. In *Moravian Geographical Reports*, roč. 22, 2014, č. 3. ISSN 1210–8812, s. 53–64.
10. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. 2006. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha : Portál, 2006. 152 s. ISBN 80-7367-178-6.

Adresa autoriek: doc. Ing. Kristína Pompurová, PhD., Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: kristina.pompurova@umb.sk; Ing. Katarína Kaščáková, IBM International Services Centre, s.r.o., Tower 115, Pribinova 25, 811 09 Bratislava; e-mail: katka.kascakova@gmail.com.

Diagnostics of the Customer's Satisfaction of Services *Diagnostika spokojnosti zákazníkov so službami*

Iryna Reshetnikova, Mykhailo Sagaidak

In the article the attention is paid to the development of methodological tools for the diagnosis of customer's satisfaction of services by such criterias as: quality, process of service, customer's level of expectations. The diagnostics of the customer's satisfaction has been proposed to make on the example of enterprises that provide tourist services, at that, the method proposed in the Article can be adapted for using by any other service industries, where quality of service and the process of its creation and use customer to a greater extent depend on the competence, expertise and other personal characteristics of the contact personnel. The methods of comparison, summarizing, questioning, and graphical method of presenting the results were used in the process of the study. The information, received according to the results of the diagnostics allows management of the enterprise to adopt the most optimal solution to improve services quality and customer's servicing process.

Key words: Internal marketing. Diagnostics. Consumer. Service. Service attributes. Matrix "importance - satisfaction".

V stati sa venuje pozornosť tvorbe metodologických nástrojov pre diagnostiku spokojnosti zákazníkov so službami podľa kritérií ako je kvalita, proces poskytovania služieb, očakávania zákazníkov. Diagnostika spokojnosti zákazníkov je robená na príklade podnikov poskytujúcich služby v cestovnom ruchu. Metódy navrhnuté v stati môžu byť prispôsobené na použitie v ktoromkoľvek inom odvetví služieb, kde kvalita služieb, proces jej tvorby a použitia vo veľkej miere závisia od kompetencií, expertízy a iných osobnostných charakteristikách kontaktného personálu. V stati sú použité metódy komparácie, sumarizácie, opytovania a metóda grafickej interpretácie výsledkov. Informácie z výsledkov diagnostiky ponúkajú manažmentu podnikov prijatie optimálneho riešenia na zlepšenie kvality služieb a procesu ich poskytovania.

Kľúčové slová: Interný marketing. Diagnostika. Zákazník. Služba. Atribúty služby. Matica "dôležitosť - spokojnosť".

JEL Classification: D₁₂, M₃₁.

Introduction

The key attributes were outlined to assess customer satisfaction of services and service processes, which in general have the greatest impact on the perceived quality of tourist services. The following principles were chosen as basic for the diagnostic of the service process: the principle of determination, consistency, alternative and stochastic principle.

1. Aim and material

The objective of the paper is to develop methodological tools of diagnostics of customer's satisfaction from services, to determine existing problems and to develop a complex of measures for improvement of customer's servicing process.

Using the proposed methods of diagnostics of the internal marketing system of the enterprises, taking into account the special features of providing tourism services, allowed us to get the information necessary for analyzing the level of satisfaction of services and contact personnel of tourism enterprises. The survey was made using questionnaires in May 2015 in such cities as Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk and Kyiv (Ukraine). In a survey of consumers of tourism services the sample was 292 respondents. The average portrait of respondents is as follows. The vast majority of women respondents (59 %) and men (41 %) aged 31 to 35 years (40 %) and 36-40 years (32 %), 26-30 years (16 %), social status - entrepreneurs (42 %) and employees (31 %), mostly married (53 %) and unmarried (29 %).

2. Development of the methodological fundamentals of the diagnostics of the customer's satisfaction from services

The basis of the proposed approach to the diagnostics of the internal marketing is the research of J. J. Lamben (2007). However, we note that, in contrast to the current approach, the proposed method in the diagnostic study takes into account that identified attributes of the services which will be diagnosed, will depend and, at the same time, affect satisfaction of work performed by contact personnel and top management of the enterprise which may meet their own needs by meeting the needs of the end user the best possible way.

Therefore, the method diagnostics of the service's customer, firstly, takes into account not only the attributes of services, but their importance to the customer; secondly, the construction of the matrix "importance-satisfaction" (Goderis, 1998) gives a wide scope for its adaptation to specific business attributes as the choice made by the researcher. The probability that some important attributes will not be taken into account by the questionnaires developer shall be compensated by a special item that provides for the opportunity for the consumer to specify his/her reasons for satisfaction/dissatisfaction. Third, the use of two matrices "satisfaction-dissatisfaction" of the customers and "importance-satisfaction (performance)" allows you to provide specific recommendations for making strategic decisions on further interaction with the consumer on the basis of the research results.

The diagnostics of the internal marketing is proposed to be made on the example of tourist services. Such a choice is stipulated by the greatest degree of contact between the personnel and clients at all stages of the creation, delivery and consumption of services, as well as the highest level of the emotional component of consumer services. Note that the proposed method can be adapted for use in other service industries, where quality of service and the process of its creation and use by a customer to a greater extent depend on the competence, expertise and other personal characteristics of the contact personnel.

2.1. Development of the questionnaire

The developed questionnaire for survey of consumers of tourism services is conditionally consists of three parts: introduction (congratulations, encouragement, instructions for completing the questionnaire); main (list of major issues that divided in 3 groups); passport questionnaire (questions to determine the profile of the respondents).

The first group of the questionnaire issues concerns the detection of the level of the customer's satisfaction with services. These issues are important to identify the general level of service of the enterprise from the perspective of the client, and are an integrated assessment of satisfaction with the service. Customers often dissatisfied on specific items can generally high estimate the activities of the enterprise-service-provider.

The second group of the issues concerns the attributes of the services, which is the highest priority for consumers. While describing the process of service provision, 17 major attributes have been allocated, in our opinion; in general have the greatest impact on the perception of tourist services quality. Respondents are proposed to provide estimates in points 1 to 5 on two scales: "importance" and "satisfaction". That is, for each attribute of evaluation of the quality of services a respondent must give 2 estimates. In this case the first estimate gives an opportunity to determine how important it is to attribute the consumption of services, the second - as he/she is pleased with this attribute in cooperation with the enterprise. A double assessment will allow building a matrix "importance-satisfaction (performance)" and discovering not only the satisfaction of a specific attribute, but its importance to the client.

The third group of issues concerns the intentions of the further cooperation with the enterprise. It contains the issues regarding identification of the social and demographic profile of the client and his/her involvement in the values of a service brand or corporate values of the enterprise. The issues of this group are aimed at identifying the attributes that will determine the intent of further long-term cooperation of the customer with the enterprise service-provider. Customers, who intend at least once use the services of the enterprise, shall bring double profit: they not only plan to get the service, but also recommend it to their colleagues, relatives and friends. Under such conditions the customer's loyal attitude to the enterprise-service-provider or to a particular employee is formed. Then the respondent gets a question "Why?" Here the customer specifies the reason why he/she is going/not going to use the services of the enterprise. This question makes it possible to identify those attributes that have been proposed for evaluating higher and will help in the preparation of the questionnaire in the future. This question will also provide the company's management with an opportunity to reveal the negative attitude of consumers and to take into account the claims (Table 1).

Surveys may be made on a regular basis according to the representative sample of clients of a particular enterprise that will make the evaluation of the dynamics of changes. You can also make surveys according to the customers' sample of specific enterprises, operating in the same market, which will allow making comparisons between competitors. At this stage you can analyze the customer's satisfaction. First, calculate the standard deviation for each attribute. These estimates are compared with the average for the segment being studied. This comparison allows you to draw a picture of the market perception of the quality of services.

Table 1 Key attributes of estimation of the client's satisfaction with the services of the enterprise

No	Indicators	Key service attributes
1	Pre-sale service	1. Politeness, attentiveness of staff 2. Competence in solving customer problems 3. Efficiency in decision-making 4. Understanding customer problems 5. Individual approach to offered services
2	Process of creating and providing a service, service quality	6. Focus on the customer's wishes 7. Friendliness and sociability 8. Style of communication with the customer 9. Appearance (neatness) 10. Level of communication between the personnel itself 11. General atmosphere at work with a client (opening, honesty, trust) 12. Relevant service within a specified period 13. No errors and inaccuracies in the 14. Modern equipment (due to which services are created, rendered and consumed) and/or interior of the premises
3	After-sale service	15. Focusing on compliance with commitments 16. Focus on the rights of consumers 17. Timely detection of customer satisfaction with the received services

Source: Own processing.

2.2. Method of building the matrix "importance - satisfaction (performance)"

Answers to the questions according to the service attributes (Table 1) are proposed to be distributed on two axes, one of which corresponds to the average overall satisfaction, the other - the standard deviation estimates. Large deviation means that the same opinion is shared by a small number of customers. The point of intersection of the axes usually chooses the average of the total estimates for enterprises sector or the result of the nearest competitor.

Evaluation of the results of the survey involves the analysis of the ratio "satisfaction-importance". This stage is to determine those attributes of the services that are the most important for customer evaluation and implementation of satisfaction for each of them. Comparison of the received estimates on the importance with assessments of the degree of presence of the attribute in the service is valuable; because it lets you check whether the quality of the service meets the expectations of the client. To measure the degree of compliance of the service according to the level of the customer's satisfaction from its receipt and consumption, the ratio "importance - satisfaction (performance)" (IS) shall be used, expressed as a percentage. Answers to different questions related to the attributes can be distributed in two axes. The first of them corresponds to the ratio of the IS, and another - to the mean-square deviations. Graphically, the results can be presented in the form of a

matrix, putting on the horizontal axis the customer’s satisfaction with the service, and on the vertical axis - importance of a particular attribute (Figure 1).

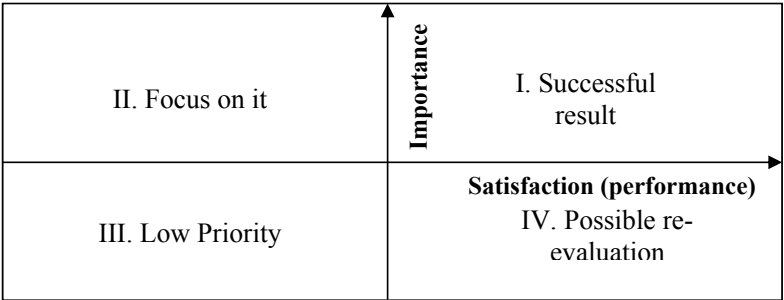


Figure 2 Matrix “Importance-satisfaction (performance)”
Source: Novatorov, 2001.

- I. Quadrant I “Successful results” indicate the attributes of those services that are important to the customers and with which they are satisfied. The Manager’s task is to maintain this state of affairs.
- II. Quadrant “Focus on it” indicates problematic attributes of the service. These attributes are essential for customers, significantly influence their purchasing and consumer behavior, but the enterprise does not pay enough attention and resources to them.
- III. Quadrant “Low priority” specifies the attributes of the service to which the company pays insufficient attention and resources. It is not recommended to spend additional funds on these attributes, because they are less important for consumers as well.
- IV. Quadrant “Possible re-evaluation” indicates possible re-use of the resources on those attributes of the service that do not significantly influence the purchasing behavior because of their importance for consumers is low.

3. Results of diagnostics of satisfaction from tourism services

The main purpose of the survey was to determine the level of satisfaction of tourist services for taking reasoned decisions by the players in the tourism market. Determination of the level of satisfaction gives an opportunity to evaluate how much consumers are satisfied with the activities of tour operators in the tourism market, its tourism products, additional service, etc. The received and interpreted primary information allows for the business owner to identify a “critical point” in the activities of the enterprise, compare its performance indicators with the market in general, and to develop appropriate marketing strategy for further activities.

It should be noted that such surveys are appropriate to make on a quarterly basis or prior to the start of the tourist season, which will provide an opportunity to compare the results, to track changes and to develop the best management decisions.

The analysis of the customer surveys showed the following. Making the evaluation of the customer satisfaction, we found that among the respondents the proportion of dissatisfied and completely dissatisfied people with the services of travel agencies totaled 3.5 % (1.2 points). The reasons for dissatisfaction were named by the respondents as follows:

- tourists' inability to move to hotels upon arrival to their destination because they were refused in settlement because the operator did not make a payment in time without the return of compensation;
- irritation due to subjective reasons (theft, illness while traveling);
- unsuitability of hotels and transport vehicles for travelers with disabilities (non-allowance to the aircraft aboard);
- limited service to tourists traveling with animals (lack of proper care for the animals, preventing them from the aircraft aboard);
- limited service for mothers nursing infants (lack of menu meals for babies, inability of hotels and transport for swaddling baby etc.).

In general, 96.5 % of respondents are satisfied with the cooperation with travel companies. Among them satisfied – 38 % (3.4 points), completely satisfied - 58.5 % (5 points).

To process the results of the questionnaire, all the information was systematized in the Table. In the first column the number of attributes is specified, in the second - the code corresponding to the issues, in the third - the results of calculations of the average values for each attribute on a scale of “importance” and “satisfaction”, respectively. Standard deviations have been calculated only on the scale of “satisfaction” and are in the 5th column, because the graphic interpretation of it is enough. The initial data were received by calculation of mean values and standard deviation for each attribute and systematized in Table 2.

Table 2 Outgoing data to build matrices “satisfaction-dissatisfaction” and “importance-performance” for the attributes of travel services for consumers

Attribute No.	Average meaning		Mean-square deviation
	Importance	Satisfaction	Satisfaction
1	4.8	4.4	0.6
2	4.5	4.5	0.5
3	4.0	4.5	0.5
4	3.8	4.6	0.5
5	4.0	3.8	0.5
6	4.0	4.1	0.36
7	4.9	4.3	0.4
8	4.0	4.0	0.0
9	3.8	4.4	0.6
10	4.0	4.1	0.5
11	4.6	4.2	0.3
12	4.9	4.1	0.54
13	4.6	4.3	0.7
14	4.0	4.3	0.42
15	4.5	4.0	1.0
16	4.3	4.1	0.4
17	4.0	3.0	0.2
Average meaning	4.28	4.16	0.47

Source: Own processing.

The graphic interpretation of the received information is displayed on the matrix (Figure 2). The point of intersection of the axes was chosen a point with coordinates corresponding to the average assessment of 4.16 points (X) and standard deviation equal to 1. This is justified by the fact that when the customer puts the estimate below average, then that is a good reason. Evaluation is above 4.16 is an indication of good enough quality of the attributes. Standard deviation value of “1” is critical to determine how unanimous the opinion on the evaluation of the attribute is.

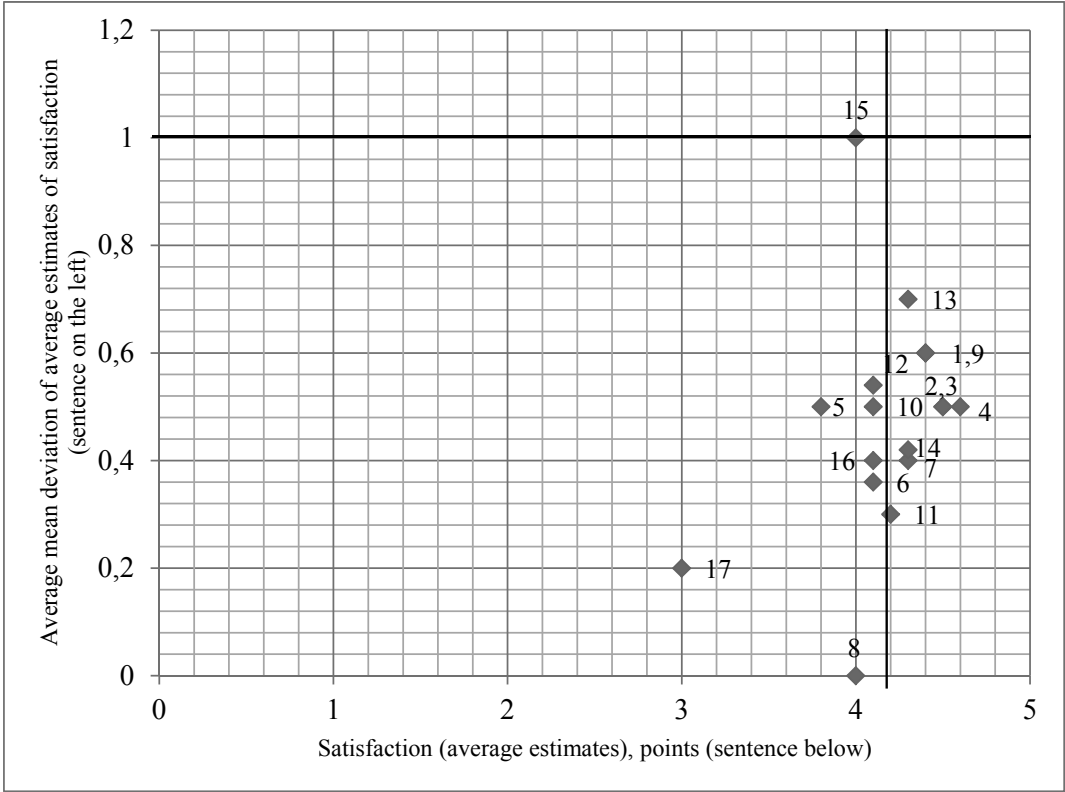


Figure 2 Matrix “Satisfaction-Dissatisfaction” with the attributes of the tourist services for consumers

Source: Own processing.

To identify the most and least important attributes for the customer, let’s build a matrix “importance-performance”. For this purpose let’s show the averages ratings on the axes for each attribute according to the parameters “importance” (4,28) and “satisfaction” (4,16) (Figure 3).

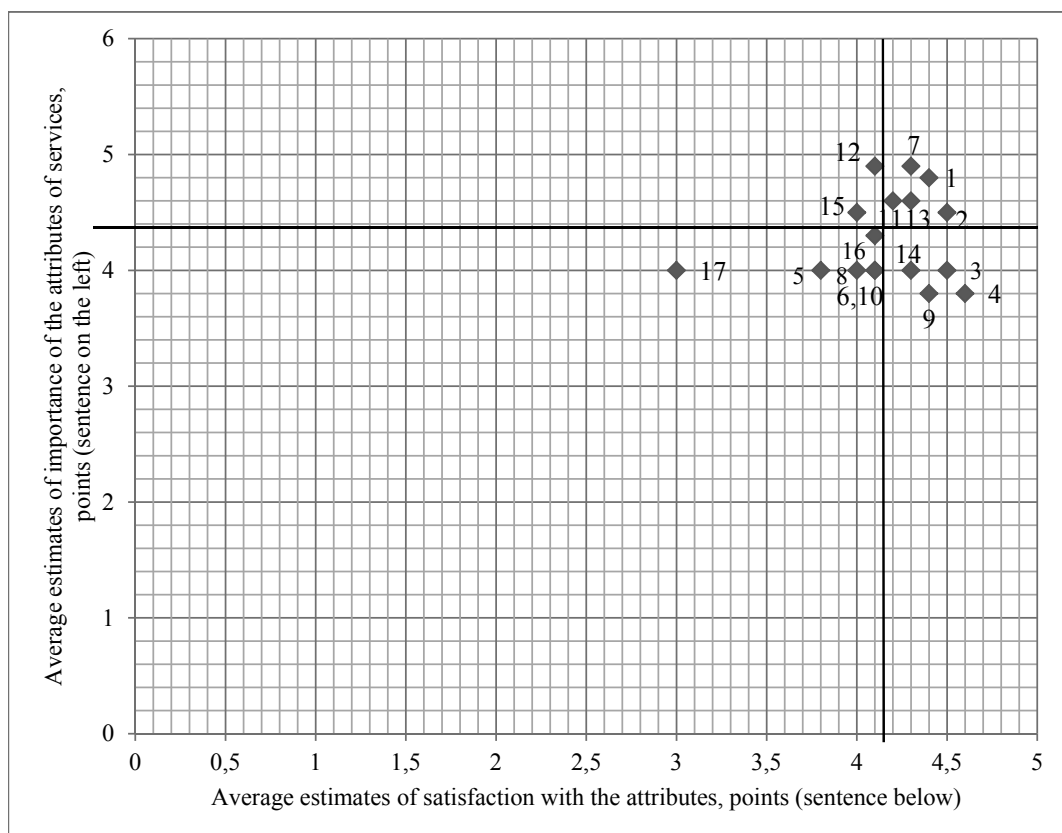


Figure 3 Matrix “Importance-Performance” for consumers

Source: Own processing.

The point of intersection was chosen a point with coordinates corresponding to the average meaning of satisfaction and importance (4.16; 4.28).

Thus, in the upper right quadrant “successful result” there are those attributes of services that are important for the customer and with which they are satisfied. It includes the following attributes: (1) courtesy and attentiveness of the personnel, (2) competence in solving customer problems, (7) friendliness and sociability, (11) general atmosphere at work with the client, (13) no errors, inaccuracies in the work.

The task of the company’s management is to maintain the quality of service of the attributes. High estimates are a positive voice in choosing the company for services.

The right lower quadrant “possible re-evaluation” reflected those attributes that are important to small customers and have no influence on their consumer choices. As the company maintains these attributes at a high level without apparent reason, there is over expenditure of the resources without significant impact. Here are the attributes: (3) efficiency in decision-making, (4) understanding of the customer, (9) appearance (neatness), (14) modern equipment (due to which services are created, rendered consumed) and/or interior.

The left lower quadrant “low priority” reflects the attributes that are less important to the customer, but the company pays little attention to them. These attributes include the following:

(5) individual approach in offering services, (6) focus on the customer's wishes, (8) style of communication with the customer, (10) level of communication between the personnel itself, (16) focus on the rights of consumers, (17) timely identification of the customer's satisfaction.

In this case the attribute 16 is at the intersection of the quadrants "low priority" and "focus on it" that does not allow including it at the same time in the less important attributes.

The left upper quadrant "Focus on it" indicates problematic attributes of services. These attributes are important for customer's satisfaction but the level of their satisfaction is low. These are the following attributes: (12) appropriate level of service at a specified time, (15) focus on compliance with the obligations.

The Company's management should review the composition of these attributes, because their low estimates will force customers to turn to competing firms for further cooperation.

On the whole the survey results turned out to be positive. The summarized information that was presented at the matrices gives an opportunity to evaluate the consistency of meeting the needs in the chain "consumer - contact personnel" in two important parameters "importance" and "satisfaction".

The summarizing results of the level of the customer's satisfaction with the services of travel companies according to the matrix "importance - performance" are given in Table 3.

Table 3 Results of the level of the customer's satisfaction with the services of travel companies, using the matrix "importance - performance"

Location on the matrix	Consumers' satisfaction with the attributes of services
I. "Focus on it" – the attributes are important for respondents, but the level of satisfaction is very low	12. Relevant level of service in the specified period 15. Focus on compliance with the obligations
II. "Successful result" - these are the attributes that are important for respondents and with which they are satisfied	1. Politeness and attentiveness of the personnel 2. Competence in a client's problem solving 7. Friendliness and sociability 11. General atmosphere at work with customers 13. No errors, inaccuracies in the work
III. "Low Priority" - the attributes that are less important for respondents, but the enterprise pays not much attention to them	5. Individual approach in offering services 6. Focus on the client's wishes 8. Style of communication with the customer 10. Level of communication between the personnel itself 16. Focus on the rights of consumers 17. Timely detection of the clients' satisfaction
IV. "Possible re-evaluation" – the attributes that are less important for respondents, but the enterprise supports them at a high level	3. Fast decision-making 4. Understanding customer problems. 9. Appearance 14. Modern equipment and/or interior

Source: Own processing.

According to the received data presented in Table 2 and Table 3 we build a basic matrix of the results of assessment of agreement the needs in the chain “consumer - contact personnel” (Figure 4).

<i>I. FOCUS ON IT</i> (the attributes are important for respondents, but the level of satisfaction is very low) <u>Attributes:</u> 12) Relevant level of service in the specified period; 15) Focus on compliance with the obligations. <u>Recommendations:</u> Creation of the groups of a “rapid response” (personnel replacement); Daily operative meetings for the purpose of discussing non-standard requests of consumers and discussing the relevant actions of the personnel for perspectives	<i>II. SUCCESSFUL RESULT</i> (these are the attributes that are important for respondents and with which they are satisfied) <u>Attributes:</u> 1) Politeness and attentiveness of the personnel; 2) Competence in a client’s problem solving; 7) Friendliness and sociability; 11) General atmosphere at work with customers; 13) No errors, inaccuracies in the work; <u>Recommendations:</u> Implementation of the program of assessing the quality of customer service using the method of Mystery Shopping; Retraining of the personnel (improvement of the personnel’s qualification); Trainings with the contact personnel; Preferential compliance with the service standards; Implementation of mentoring, compliance with the service standards
<i>III. LOW PRIORITY</i> (the attributes that are less important for respondents, but the enterprise pays not much attention to them) <u>Attributes:</u> 5) Individual approach in offering services; 6) Focus on the client’s wishes; 8) Style of communication with the customer; 10) Level of communication between the personnel itself; 16) Focus on the rights of consumers; 17) Timely detection of the clients’ satisfaction. <u>Recommendations:</u> Trainings with the contact personnel; Improvement of the service standards aimed at improving the tourism products in retail outlets; Correction of the service standards; Strict compliance with the service standards in the legal and regulatory field; Implementation of the program of assessing the quality of customer service using the method of MysteryShopping	<i>IV. POSSIBLE RE-EVALUATION</i> (the attributes that are less important, but the enterprise supports them at a high level) <u>Attributes:</u> 3) Fast decision-making; 4) Understanding customer problems; 9) Appearance; 14) Modern equipment and/or interior; <u>Recommendations:</u> Standardization of answers to customers (scenarios of conversations); Trainings with the contact personnel; strict compliance with the standards; opening and support of different feedback customer channels for consumer

Figure 5 Basic matrix of the results of evaluation of the consistency of the needs in the chain “consumer - contact personnel”

Source: Own processing.

Conclusions

The results of the diagnostic study of the internal marketing of the enterprises in the sphere of tourism services that were used to build the matrix “importance-performance” will provide the business owner or a top manager with an opportunity to develop a range of management solutions to best meet the needs of a chain of “consumer - contact personnel”. The importance of the proposed approach is to identify the problem areas of functioning of the system of the internal marketing of tourism enterprises, and the development of the operational measures will reduce risks of excess expenditure of the enterprise’s resources. Business owners and top managers of tourism enterprises should periodically make diagnostics to identify problematic moments, affecting the satisfaction the needs of both the consumers from the received services and the personnel - from the performed work, taking into account the factors of the internal and external marketing environment.

References

1. GODERIS, J.-P. 1998. Barrier marketing: from customer satisfaction to customer loyalty. In *CEMS Business Review*, vol. 2 (4), 1998, pp. 285-294.
2. LAMBEN, J., J. 2007. *Menedzhment, orientirovannyj na rynek. Strategicheskij i operacionnyj marketing* [Management oriented to the market. Strategic and operating marketing]. Saint Petersburg : Russia, 2007.
3. NOVATOROV, Je., V. 2001. Methods of development and analysis of process of service are in marketing of services. In *Marketing v Rossii i za rubezhom*, [Online, 3-16-2016], vol. 1, 2001. Available at Internet: <http://www.cfn.ru/press/marketing/2001-1/novatorov.shtml>
4. RESHETNIKOVA, I., L. 2015. The internal marketing is in the system of marketing of enterprise. In *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 1, 2015, pp. 45-55.
5. SAGAIK, M., P. 2015. Formuvannia systemy vnutrishn'oho marketynhu pidpriemstv sfery posluh [Forming of the system of the internal marketing of enterprises of service business]. Kyiv: SIK Hrup Ukraina, 2015.

Authors' address: prof. dr. Iryna Reshetnikova, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Ukraine; e-mail: reshet2002@gmail.com; doc. Mykhailo Sagaidak, PhD., Kryviy Rih National University, Ukraine; e-mail: Michael_p_s@ukr.net

Konkurzné konanie a predpoklady uspokojovania veriteľov v Slovenskej republike *Bankruptcy Proceedings and Preconditions of Creditor Satisfaction in the Slovak Republic*

Eva Hudecová, Tomáš Suchý

The article deals with the role of bankruptcy law in the Slovak Republic with a focus on bankruptcy proceedings and creditors' position in these proceedings. The article defines the legal conditions of bankruptcy and some economic context connected with this proceeding. The article also examines and evaluate selected official data on bankruptcy proceedings, that may clarify financial circumstances of debtors which enter bankruptcy proceedings and in this context examines satisfaction of creditor claims. The data are evaluated from the year 2008 up to the year 2015. The aim of this article is to refer on financial situation of debtors in bankruptcy proceeding and also refer on progress in this area.

Key words : *Bankruptcy proceedings. Creditors claim. Debtors property. Satisfaction of creditor claims.*

JEL Classification: G_{33} , K_{29}

Úvod

V obchodných i súkromných vzťahoch existuje medzi veriteľom a dlžníkom obyčajne dvojstranný právny vzťah založený zmluvou a veriteľ má viaceré možnosti ako individuálne (súdne a exekučne alebo mimosúdne) vymáhať svoju nezaplatenú pohľadávku od dlžníka. Za predpokladu, že sa dlžník dostane do takej ekonomickej situácie, už nie je schopný samostatne riešiť svoj krízový stav, nie je schopný plniť svoje splatné záväzky viacerým veriteľom, dostáva sa do úpadku (bankrotu) a na riešenie tejto ekonomickej situácie dlžníka sa vzťahuje konkurzná legislatíva.

Prvý zákon, ktorý upravoval konkurzné konanie po viac ako 40. rokoch absencie takejto právnej úpravy na území Slovenska, bol zákon č. 328/1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní v znení neskorších predpisov. Uvedený zákon platil určitú dobu aj po rozdelení Československa v oboch štátoch. Na Slovensku bol tento zákon nahradený zákonom č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a v Česku zákonom č. 182/2006 Zb. o úpadku a spôsoboch jeho riešenia, tzv. insolvenčný zákon.

Účelom konkurzného práva je stanoviť ekonomické podmienky dlžníka, ktoré predpokladajú jeho úpadok (bankrot), upraviť postupy riešenia tejto situácie a spôsoby spoločného (kolektívneho) uspokojovania prihlásených pohľadávok veriteľov z majetku dlžníka – úpadcu tak, aby nedošlo k zvýhodneniu niektorých veriteľov na úkor ostatných.

Dlžníkovi, právnickej osobe, sa konkurzom umožňuje právne zabezpečiť svoj zánik (konkurzné konanie) alebo odpustenie časti starých dlhov (reštrukturalizačné konanie), teda zotrvanie na trhu a pokračovanie v ekonomickej činnosti. Dlžníkovi, fyzickej osobe, zákon umožňuje pri splnení určitých podmienok čiastočné odpustenie starých dlhov (oddlženie). V konkurznom alebo reštrukturalizačnom konaní má veriteľ poslednú možnosť na vymáhanie aspoň časti dlžníkom neuhradenej pohľadávky.

V konkurznom práve rozlišujeme v zásade dve konania, a to konkurzné a reštrukturalizačné konanie. V stati sa venujeme len konkurznému konaniu (právnické osoby, fyzické osoby v postavení podnikateľov a nepodnikateľov) s akcentom na postavenie veriteľov v tomto konaní a naznačujeme niektoré skutočnosti, ktoré súvisia s problematikou uspokojovania pohľadávok konkurzných veriteľov.

1. Právne podmienky konkurzu a niektoré ekonomické súvislosti

Prvoradou úlohou zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii (ďalej ZKaR) je stanoviť, aké ekonomické podmienky dlžníka majú taký charakter, že jeho situáciu je možné a potrebné riešiť v konkurznom konaní.

Dlžník sa môže dostať do úpadku (bankrotu) len za predpokladu, že je platobne neschopný alebo predĺžený. Podmienky uplatnenia týchto inštitútov sú prísne vymedzené v zákone (§ 3 ZKaR). V zásade je platobne neschopný taký dlžník, ktorý nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi a predĺžený je dlžník, ktorý je povinný viesť účtovníctvo podľa osobitného predpisu, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku. Rozoznávame teda dve formy úpadku – platobná neschopnosť (používa sa aj pojem insolventnosť) a predĺženie.

Najvýznamnejší rozdiel medzi obidvomi formami úpadku je v tom, že pri platobnej neschopnosti sa berie do úvahy stav hotových finančných prostriedkov dlžníka a pri predĺžení sa posudzuje celý majetok dlžníka. V súvislosti s týmito formami úpadku je logické aj diferencovanie osôb, u ktorých je možné preukázať konkrétnu formu úpadku. Platobná neschopnosť sa týka prakticky všetkých osôb a predĺženie je spojené len s kategóriou osôb, ktoré sú povinné viesť účtovníctvo. Predĺženie sa týka hlavne právnických osôb a fyzických osôb v postavení podnikateľov.

Konkurzné právo sa dostáva do popredia záujmu aj v súvislosti so zadlžovaním fyzických osôb rôznymi typmi úverov, či pôžičiek, niekedy aj bez zodpovedného zváženia schopnosti splácania dlhu. Podľa Národnej banky Slovenska (Rychtárik, 2015, s. 14) je rast úverov domácnostiam aktuálne najvýznamnejším trendom v slovenskom bankovom sektore. Dôležitá je najmä skutočnosť, že najväčší rast zaznamenávajú úvery s dlhou splatnosťou. Preto aj pri prípadnom spomalení rastu úverov sa bude jeho vplyv na banky, domácnosti či celú ekonomiku prejavovať ešte dlho. Priemerný rast úverov domácností v roku 2014 bol na Slovensku najvyšší v rámci Európskej únie.

Vymedzenie pojmu, predmetu, či charakteru konkurzného konania nachádzame v odbornej domácej a zahraničnej literatúre, ako aj v rôznych, viac-menej populárnych článkoch a vysvetľovacích statiach. V zásade sa vychádza zo zákona (§ 1 ZKaR) ktorý vymedzuje konkurzné konanie ako „riešenie úpadku dlžníka speňažením majetku dlžníka a kolektívnym uspokojením jeho veriteľov“.

Konanie má niekoľko štádií, ktoré na seba bezprostredne nadväzujú. V zásade ide o podanie návrhu na vyhlásenie konkurzu, prípadné zamietnutie návrhu konkurzným súdom, vyhlásenie konkurzu na majetok dlžníka, ktorý sa vyhlásením konkurzu stáva úpadcom, speňažovanie majetku úpadcu až po skončenie konkurzu kolektívnym, pomerným (k výške prihlásenej a uznannej pohľadávky) uspokojením veriteľov alebo skončením konkurzu pre nedostatok majetku úpadcu.

Konkurznému konaniu, ako osobitnému súdnemu konaniu, sa venuje hlavne odborná knižná a časopisecká právnická literatúra. Komplexný pohľad nachádzame napr. v dielach Ďuricu (2012), Hásovej a Moravca (2012). V ekonomickej teórii sa úpadky podnikov z makroekonomického hľadiska považujú za pozitívny jav, nakoľko prostredníctvom nich dochádza k zániku podnikov, ktoré už nie sú samostatne schopné existovať na trhu, plniť svoje záväzky a z mikroekonomického pohľadu sa bankroty spájajú s mnohými negatívnymi vplyvmi na podnik a jeho okolie. Medzi negatívne dôsledky bankrotov patria aj neuhradené záväzky dlžníkov a možný vplyv finančnej straty na veriteľov a ich ďalšiu existenciu. Podľa Kudeja, Loudou a Alexandera (2015, s. 44) je úpadok podniku dlžníka spravidla výsledkom dlhodobej podnikovej krízy, ktorá nastala nechceným procesom, počas ktorého sa výnosový potenciál, čisté obchodné imanie a likvidita vyvíjali nepriaznivo. Úpadok z ekonomického pohľadu tak predstavuje stav, kedy podnik už nie je samostatne, bez vonkajšej ekonomickej pomoci schopný ďalšej existencie. Odhaliť príčiny úpadku a účinne im zamedzovať je v rukách podnikov a je ekonomickým problémom.

V ekonomickej literatúre sa možná neschopnosť podnikov plniť svoje záväzky veriteľom spája napr. s problematikou životného cyklu podniku, konkrétnymi ukazovateľmi finančnej analýzy podniku, finančného zdravia podniku, teoretickými modelmi, ktoré prognózujú ekonomickú výkonnosť podniku a v tej súvislosti aj jeho úpadok (napr. Lesáková, Gundová, 2015). Významné ekonomické súvislosti konkurzných a reštrukturalizačných konaní nachádzame nielen v zahraničnej, ale aj v domácej ekonomickej odbornej literatúre. Z posledných rokov môžeme uviesť ako príklad autorské kolektívy (Neumannová, Rybárová, Braunová, 2014), ktoré poukazujú na vzťah medzi výkonnosťou slovenskej ekonomiky a počtom konkurzných a reštrukturalizačných konaní (Jakubík, Škerlíková, 2014), ktoré sa venujú makroekonomickým determinantom úpadku českých podnikov (Artlová, Plaček, Smrčka, 2015), ktoré skúmajú vzťah medzi výkonnosťou ekonomík a výsledkami insolvenčných konaní.

V uvedenej súvislosti je potrebné pripomenúť, že v trhovom hospodárstve podniky prirodzene vznikajú a zanikajú. Ak vychádzame zo štatistických údajov zisťujeme, že z existujúcich ziskovo orientovaných podnikov (právnických osôb) v roku 2014 zaniklo len o málo viac ako 3 % podnikov. Podiel vyhlásených konkurzov v tomto období ku všetkým existujúcim podnikom predstavoval menej ako 0,4 %. Konkurz môže byť vyhlásený aj na fyzickú osobu, preto uvedený údaj bude vo vzťahu k právnickým osobám reálne ešte nižší. Konkurz je len jednou z možností zániku podniku a je len posledným riešením v prípade problémov s plnením záväzkov dlžníka voči veriteľom.

Konkurzné konanie je z pohľadu veriteľov kolektívnym konaním, v ktorom dlžník - úpadca môže mať veľký počet veriteľov s vysokou sumou ich neuhradených pohľadávok. V mnohých konkurzoch ide o stovky, prípadne aj o niekoľko stoviek veriteľov. V súvislosti s konkurzným konaním preto vystupujú do popredia hlavne veritelia a možnosti úhrady ich pohľadávok a v súvislosti s tým mnohé otázky, ako napr. majetkové pomery dlžníka – úpadcu, dĺžka konkurzného konania, náklady konania a z toho vyplývajúca možná miera uspokojenia veriteľov v tomto konaní.

2. Cieľ a materiál

Cieľom state je prezentovať niektoré oficiálne štatistické údaje o konkurzných konaniach a pomocou nich zhodnotiť majetkové pomery dlžníkov vstupujúcich do konkurzných konaní, naznačiť možnú výšku uspokojovania neuhradených pohľadávok konkurzných veriteľov a odhadnúť smer vývoja v týchto oblastiach od roku 2008.

Uspokojovanie veriteľov v konkurzných konaniach je predmetom diskusie nielen v slovenských odborných kruhoch, ale aj vo verejnosti. Prevláda názor, že pohľadávky nezabezpečených veriteľov nie sú v konkurze uspokojené vôbec alebo len v minimálnej výške zo skutočnej neuhradenej pohľadávky. V súčasnosti nie sú k dispozícii údaje, o ktoré by sme sa mohli oprieť a porovnávať napr. obvyklé výnosy veriteľov z konkurzných konaní v jednotlivých rokoch, náklady na konkurzné konania a ďalšie. Štatisticky podchytiť tieto údaje nie je jednoduché. Konkurzné konanie pozostáva z viacerých predpísaných právnych krokov, v rámci ktorých môže dôjsť k rôznym úkonom a nepredpokladaným výsledkom. Je tiež potrebné uviesť, že konkurzné konania, ktoré sú právne a ekonomicky komplikované, môžu trvať aj niekoľko rokov a aj čiastočné výsledky z týchto konaní sa môžu prejaviť až po dlhšom čase.

Vo výskume sledujeme vývoj údajov, ktoré môžu mať určitú vypovedaciu schopnosť o postavení veriteľov v konkurznom konaní najmä z hľadiska uspokojovania ich pohľadávok. Využívame oficiálne štatistické údaje zverejňované Ministerstvom spravodlivosti SR, a to údaje o podávaní návrhov na vyhlásenie konkurzu, zastavení (zamietnutí) konkurzného konania z dôvodu, že majetok dlžníka nepostačuje ani na úhradu nákladov konkurzu, zrušení prebiehajúceho konkurzu pre nedostatok majetku úpadcu a zrušení konkurzu po splnení rozvrhového uznesenia.

Považujeme za potrebné uviesť, že štatistické údaje nerozlišujú konkurzné konania v podnikateľskom prostredí (podniky) a konkurzné konania iniciované fyzickými podnikateľskými a nepodnikateľskými osobami. Z toho dôvodu nie je možné vzťahovať prezentované údaje len na podniky, ale na všetky osoby, ktoré môžu vstúpiť do tohto konania. Rovnako je potrebné akceptovať skutočnosť, že použité údaje vyjadrujú úkony súdov, a preto by pri reálnom hodnotení mohlo dôjsť k určitým časovým posunom.

Pre porovnanie sme využili aj niektoré publikované údaje Svetovej banky a výskumu, ktorému sa od roku 2008 venuje skupina odborníkov na Vysokej škole ekonomickej v Prahe s podporou Technologickej agentúry Českej republiky.

3. Výsledky a diskusia

Výška (miera) uspokojenia pohľadávok veriteľov v konkurze závisí hlavne od majetku úpadcu (konkurzná podstata), jeho štruktúry, hodnoty, jeho schopnosti byť rýchle a výhodne speňažený a súčasne, s akými nákladmi a v akom čase bude prebiehať tento proces.

Z hľadiska uspokojovania veriteľov je potrebné doplniť, že po vyhlásení konkurzu majú veritelia právo prihlásiť svoju splatnú pohľadávku do konkurzu a prihláškou si uplatňujú svoje právo na jej uspokojenie z majetku úpadcu. Aj keď veritelia majú v konkurznom konaní rovnaké práva, charakter pohľadávky ich diferencuje do určitých skupín. Pohľadávky zákon rozlišuje z viacerých hľadísk, ale za základné môžeme považovať rozlišovanie pohľadávok

podľa času vzniku. Pohľadávky, ktoré vznikli pred vyhlásením konkurzu sa prihlasujú do konkurzného konania prihláškou. Podľa toho, či je prihlasovaná pohľadávka zabezpečená napr. záložným právom, zádržným právom alebo nie, rozlišujeme pohľadávky zabezpečené a nezabezpečené a z toho pohľadu rozlišujeme aj veriteľov na zabezpečených, ktorí majú právo, aby ich pohľadávka bola uspokojená z výťažku predaja vecí, ktoré ju zabezpečujú a nezabezpečených veriteľov, ktorí budú uspokojení len z majetku, na ktorom neviazne zabezpečovacie právo, t. j. z majetku, ktorý ostane po uspokojení zabezpečených veriteľov. Je zrejmé, že zabezpečení veritelia majú z hľadiska uspokojenia svojich pohľadávky výhodnejšie postavenie, ako veritelia nezabezpečených pohľadávok. Uspokojovanie veriteľov v konkurze tak bezprostredne závisí od majetkových pomerov dlžníkov – úpadcov v konkurze a postavenia veriteľov v tomto konaní.

3.1. Konkurzné konanie a možné výnosy veriteľov na Slovensku

V konkurznom konaní je potrebné rozlišovať vznik ekonomických problémov dlžníka a faktické vyhlásenie konkurzu na majetok úpadcu, medzi ktorými môže byť aj značný časový odstup z rôznych dôvodov. Pri podnikateľských subjektoch je to najmä snaha o samostatné riešenie ekonomických problémov, o uspokojenie len niektorých veriteľov, ale aj snaha o zabezpečenie osobných majetkových pomerov investorov. Je možné predpokladať, že podanie návrhu na konkurz znamená, že u dlžníka nastali také skutočnosti, ktoré zodpovedajú zákonným podmienkam úpadku (insolvencia, predĺženie) a vyhlásenie konkurzu je už formálny akt konkurzného súdu, ktorým sa z dlžníka stáva úpadca. Nie všetky návrhy na vyhlásenie konkurzu dospejú do štádia vyhlásenia konkurzu, ale práve návrhy na vyhlásenie konkurzu, počty ekonomických subjektov, ktoré nie sú schopné plniť svoje záväzky lepšie vyjadrujú reálny stav v ekonomickom prostredí ako vyhlásené konkurzy.

Návrh na konkurz môže podať veriteľ, dlžník, ale aj iné osoby. Do analýzy sme zahrnuli všetky podané návrhy na konkurz a vyčlenili len návrhy dlžníkov a veriteľov. Akým spôsobom sa podieľa dlžník na podávaní návrhov na konkurz sme zisťovali podľa počtu návrhov jednotlivých subjektov na všetkých návrhoch podaných na konkurzný súd (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Podané návrhy na konkurz z pohľadu navrhovateľov

Podané návrhy/Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Spolu	Podiel v %
Podané návrhy spolu	841	1060	1248	1408	1251	1326	1388	1470	9992	100,0
Dlžník fyzická osoba	169	182	221	339	351	481	550	687	2980	29,8
Dlžník právnická osoba	378	518	597	672	445	379	360	294	3643	36,5
Veriteľ fyzická osoba	29	40	42	35	46	46	58	75	371	3,7
Veriteľ právnická osoba	166	209	225	172	259	263	310	273	1877	18,8

Prameň: Vlastné spracovanie podľa štatistiky MS SR. Vybavovanie konkurznej agendy na okresných súdoch SR.

V rokoch 2008 až 2015 bolo na konkurzné súdy na Slovensku podaných takmer 10 000 návrhov na vyhlásenie konkurzu na majetok dlžníka. Z hľadiska času sa od roku 2008 pravidelne zvyšuje počet ekonomických subjektov, ktoré nie sú schopné plniť svoje záväzky. Z hľadiska subjektov, ktoré podávajú návrh na vyhlásenie konkurzu, môžeme situáciu zhodnotiť z pohľadu návrhov dlžníkov a návrhov veriteľov podielom z počtu podaných návrhov jednotlivými subjektmi na celkových návrhoch na vyhlásenie konkurzu v jednotlivých rokoch.

Je zrejmé, že iniciatíva na začatie konkurzného konania vychádza hlavne od dlžníkov. V sledovanom období viac ako 66 % návrhov na vyhlásenie konkurzu podávali dlžníci. Veritelia využili toto svoje právo len v 22,5 %. Návrhmi na konkurz dlžníci deklarujú svoj krízový ekonomický stav, právnické osoby potrebu zaniknúť a fyzické osoby eliminovať stav svojich dlhov z podnikania alebo z osobných pôžičiek.

V sledovanom období rovnomerne vzrastá podiel návrhov dlžníkov - fyzických osôb, ktoré v roku 2008 predstavovali len 20 % na všetkých podaných návrhoch, v roku 2015 už predstavujú takmer 50 % na podaných návrhoch. Súčasne zaznamenávame pokles podielu návrhov dlžníkov - právnických osôb z takmer 50 % podielu v rokoch 2009 až 2011 na 20 % v roku 2015. Uvedený trend môžeme z hľadiska podnikov hodnotiť pozitívne a predpokladať, že dlžníci (právnické osoby) pristupujú k podnikaniu zodpovednejšie a v prípade potreby zániku využívajú aj iné právne možnosti napr. likvidáciu, fúzie a pod. alebo možnosti ozdravenia podniku formou reštrukturalizácie. Z pohľadu veriteľov je možné konštatovať, že ich aktivita je v tejto oblasti výrazne nižšia ako aktivita dlžníkov. U právnických osôb ide v sledovanom období o relatívne stabilné podiely v podávaní návrhov na konkurz na majetok dlžníka. Za sledované obdobie predstavujú tieto návrhy necelých 20 % na všetkých návrhoch. Podiel veriteľov, fyzických osôb na podávaní návrhov na konkurz je nízky a v sledovanom období nedosahuje ani 4 %. Môžeme predpokladať, že táto kategória ekonomických subjektov nemá dostatočné vedomosti o konkurznom konaní alebo zvažuje potrebné administratívne kroky na podanie návrhu, náklady spojené s konkurzným konaním, výšku svojej pohľadávky voči dlžníkovi, možnú výšku jej uspokojenia a prípadne aj možnosť, že pohľadávka v konkurze vôbec nebude uspokojená. Môžeme konštatovať, že veritelia – fyzické osoby využívajú svoje zákonné právo na podanie návrhu na vyhlásenie konkurzu na majetok dlžníka minimálne.

Podanie návrhu na vyhlásenie konkurzu ešte neznamená, že dôjde k vyhláseniu konkurzu na majetok dlžníka. Konkurzný súd je povinný preskúmať, či návrh spĺňa zákonné predpoklady na vyhlásenie konkurzu. V prípade, že súd zistí, že v konkrétnom prípade nie je možné vyhlásiť konkurz na majetok dlžníka, návrh zamietne – konkurzné konanie zastaví. Jedným z dôvodov zastavenia konkurzného konania je aj skutočnosť, že majetok dlžníka nepostačuje ani na náklady konkurzného konania. Súd môže konanie zastaviť aj z iných dôvodov. Podstatné je zastavenie konkurzného konania pre nedostatok majetku dlžníka, ktoré sme skúmali vo vzťahu k podaným návrhom na vyhlásenie konkurzu (tabuľka 2).

V sledovanom období necelých 20 % návrhov na vyhlásenie konkurzu na majetok dlžníka konkurzné súdy zamietli z dôvodu, že majetok dlžníka nestačí ani na náklady konkurzného konania. Najviac zamietnutých návrhov bolo v roku 2009 (25 %). Od roku 2012 podiel zamietnutých návrhov z tohto dôvodu výrazne klesá a v roku 2015 už predstavuje len 12,4 % z podaných návrhov. Môžeme konštatovať, že postupne sa znižuje počet nemajetných dlžníkov, kde vyhlásenie konkurzu nemá zmysel, lebo pohľadávky veriteľov nemôžu byť uspokojené vôbec. Tento trend ovplyvňuje okrem ekonomických podmienok aj konkurzná

Tabuľka 2 Začatie a zastavenie konkurzného konania

Začatie konkurzného konania/Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Spolu	Podiel v %
Návrhy podané na súd	841	1060	1357	1408	1251	1326	1388	1470	9992	100,0
Zastavené konania pre nedostatok majetku	192	265	313	255	261	282	177	183	1928	19,3
Podiel zastavených konaní pre nedostatok majetku v %	22,8	25,0	23,1	20,3	20,8	21,3	12,6	12,4	19,3	x

Prameň: Vlastné spracovanie podľa štatistiky MS SR. Vybavovanie konkurznej agendy na okresných súdoch SR

legislatíva, ktorá sprísňuje zodpovednosť osôb povinných podať včas návrh na vyhlásenie konkurzu. Aj keď je vývoj v tomto ukazovateli optimistický, v absolútnom vyjadrení sa počet zamietnutých návrhov v roku 2015 oproti roku 2014 zvýšil.

Konkurzné konanie je špecifickým druhom súdneho konania, preto aj pre jeho skončenie platia niektoré osobitosti. Zákon o konkurze a reštrukturalizácii explicitne stanovil, akým spôsobom sa vyhlásený konkurz na majetok úpadcu končí. Ide hlavne o zrušenie konkurzu po vykonaní všetkých krokov v konkurze a splnení rozvrhového uznesenia, teda pomerného uspokojenia veriteľov z majetku dlžníka, ale aj o zrušenie konkurzu počas konania v prípade, že majetok úpadcu už nepostačuje na ďalšie pokračovanie v konkurze. Ako postupoval vývoj v tomto smere sme skúmali v súvislosti s vývojom vyhlásených konkurzov (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Dôvody zrušenia konkurzu

Dôvody/Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Spolu	Podiel v %
Vyhlásené konkurzy	251	276	344	414	463	585	682	762	3777	100,0
Zrušené konkurzy pre nedostatok majetku	35	53	61	101	77	72	86	102	587	15,5
Zrušené konkurzy rozvrhovým uznesením	23	36	55	85	105	127	167	209	807	21,4
Podiel zrušených konkurzov pre nemajetnosť v %	13,9	19,2	17,7	24,4	16,6	12,3	12,6	13,4	15,5	x
Podiel zrušených konkurzov rozvrhovým uznesením v %	9,2	13,0	16,0	20,5	22,6	21,7	24,5	27,4	21,4	x

Prameň: Vlastné spracovanie podľa štatistiky MS SR. Vybavovanie konkurznej agendy na okresných súdoch SR

Kým počty vyhlásených konkurzov majú v sledovaných rokoch stúpajúcu tendenciu a rovnako stúpajú aj počty zrušených konkurzov z dôvodu splnenia rozvrhového uznesenia, počty zrušených konkurzov pre nedostatok majetku nemajú rovnomerný priebeh. V sledovanom období bolo pre nemajetnosť úpadcu zrušených spolu 587 konkurzov, čo z hľadiska počtu nie je veľa, ale otázkou ostáva, koľko veriteľov bolo prihlásených do týchto konaní, aká bola výška ich prihlásených pohľadávok a aká strata neuhradením ich pohľadávky im bola spôsobená. Je zrejmé, že vplyv hospodárskej krízy sa prejavil aj na uvedených výsledkoch. Najvyšší podiel zrušených konkurzov pre nemajetnosť dlžníka sme zaznamenali v rokoch 2009 až 2011. Situácia sa postupne stabilizuje a znižuje sa podiel zrušených konkurzov pre nemajetnosť dlžníka a rovnako dochádza aj k zvyšovaniu podielu riadne ukončených konkurzov splnením rozvrhového uznesenia. Môžete teda predpokladať, že viac veriteľov môže byť v konkurze aspoň čiastočne uspokojených.

Facit. Z hľadiska majetkových pomerov dlžníkov môžeme konštatovať, že v rokoch 2008 až 2015 bolo podaných takmer 10 000 návrhov na konkurzné konanie, 20 % návrhov na vyhlásenie konkurzu bolo zamietnutých pre nemajetnosť dlžníka (1 928 dlžníkov) a viac ako 15 % konkurzov bolo ukončených z dôvodu nemajetnosti úpadcu (587 úpadcov). Z uvedených výsledkov vyplýva, že veritelia, ktorí nemali svoje pohľadávky zabezpečené neboli v týchto prípadoch uspokojení vôbec. V prípadoch ukončenia konkurzu splnením rozvrhového uznesenia môžeme konštatovať, že z vyhlásených konkurzov len 21,4 % konkurzov (807 úpadcov) skončilo čiastočným uspokojením veriteľov, čo znamená, že je vysoký podiel prebiehajúcich konkurzov, s tým súvisí dĺžka konkurzného konania a zvyšovanie nákladov na konkurzné konanie. Aj keď sa situácia v posledných rokoch čiastočne zlepšuje a v roku 2015 bolo len 12,4 % návrhov zamietnutých pre nedostatok majetku dlžníka (183 dlžníkov) a 13,4 % vyhlásených konkurzov skončených pre nemajetnosť úpadcu (102 úpadcov), môžeme súhlasiť s tvrdením, že uspokojovanie veriteľov, ktorí nemali zabezpečené svoje pohľadávky je v konkurzných konaniach v priemere nízke. Aj keď z hľadiska počtu dlžníkov - úpadcov ide o zanedbateľný počet, počty veriteľov môžu byť niekoľkonásobne vyššie a výška straty na neuhradených pohľadávkach môže negatívne ovplyvniť ich ďalšiu existenciu.

Veritelia si musia uvedomiť skutočnosť, že do konkurzného konania vstupuje dlžník len za určitých podmienok (insolvencia, predĺženie) a výška uspokojenia ich pohľadávok bude vždy závisieť od majetkových pomerov dlžníka, ktorý vstupuje do konkurzu, možnosti rýchleho a efektívneho speňaženia jeho majetku, dĺžky konkurzného konania, nákladov na konkurzné konanie, pričom nezabezpečení veritelia musia počítať s tým, že ich pohľadávky budú uspokojené len z majetku, na ktorom neviazne zabezpečovacie právo spolu s ostatnými veriteľmi pomerne k výške prihlásenej a zistenej pohľadávky.

3.2. Niektoré publikované hodnotenia uspokojovania pohľadávok veriteľov v konkurze

Prevláda názor, že uspokojovanie veriteľov v konkurze, hlavne uspokojovanie nezabezpečených veriteľov je mimoriadne nízke. Konkrétne údaje o priemernom alebo obvyklom uspokojovaní pohľadávok veriteľov v konkurze v určitých časových intervaloch zo štatistiky nezistíme, ale môžeme vychádzať z medzinárodných porovnaní a niektorých doterajších výskumov v tejto oblasti.

Medzinárodné databázy porovnávajú niektoré zistené údaje o úpadkoch v jednotlivých štátoch. Porovnávanie úpadkovej situácie, konkrétne v oblasti uspokojovania veriteľov nie je založené na štatistických výskumoch, ale na mienke odborníkov. Nepostihuje všetky prípady, ale vychádza z modelového prípadu, ktorý sa posudzuje tak, ako by dopadol v tej-ktorej krajine. Výsledky sa zvereňujú v pravidelných správach Doing Business a výskum prebieha rok dopredu, takže údaje za rok 2016 sú vyhodnotené už v roku 2015.

Vzhľadom na spôsob hodnotenia nie je možné tieto výsledky použiť na reálne hodnotenie pomerov v národnom prostredí jednotlivých ekonomík. Môžu mať určitú všeobecnú vypovedaciu schopnosť o tom, v ktorom štáte je systém pre veriteľov priaznivejší, a aký bol jeho vývoj. Výber niektorých štátov, ktorý uvádzame bol uskutočnený viac menej náhodne, ale čiastočne s prihliadnutím na rozsah obchodných vzťahov Slovenska s krajinami EÚ (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Vývoj uspokojovania veriteľov v konkurzoch vo vybraných štátoch EÚ v %

Výnos pre veriteľov (x)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Slovensko	38,6	48,1	45,2	45,9	45,9	55,3	54,3	53,6	54,1	54,4	54,7
Česko	17,8	18,5	21,3	20,9	20,9	55,9	56,0	56,3	65,0	65,6	66,0
Poľsko	32,1	33,8	33,7	34,1	34,1	35,8	31,5	54,5	54,8	57,0	58,3
Nemecko	81,3	81,5	81,9	80,5	80,5	81,9	82,9	78,4	83,2	83,4	83,7

(x) Poznámka: výnos pre veriteľov - podiel z jedného dolára

Prameň: <http://www.doingbusiness.org/custom-query>

Hodnotenie Doing Business zahŕňa všetkých veriteľov v konkurze, t. j. so zabezpečenou aj nezabezpečenou pohľadávkou a aj veriteľov pohľadávok, ktoré vznikli počas konkurzného konania a neuspokojujú sa v rozvrhu.

Zaujímavý je poznatok z hodnotenia uspokojovania pohľadávok konkurzných veriteľov pre Slovensko. Od roku 2006 (okrem roku 2011) postupne rastie podiel uspokojovania veriteľov a tendencia rastu je v zásade pomalá a rovnomerná. V Česku a Poľsku došlo k relatívne prudkému vzostupu tohto ukazovateľa, aj keď v rôznych časových obdobiach. V porovnaní s vybranými krajinami má Slovensko od roku 2013 doteraz najnižšiu mieru uspokojovania veriteľov.

Skúmaním reálneho priebehu insolvenčných konaní a ich skutočných výsledkov sa od roku 2008 venuje skupina odborníkov na Vysokej škole ekonomickej v Prahe s podporou Technologickej agentúry Českej republiky. Hlavnými oblasťami záujmu sú skutočné výsledky týchto konaní, predovšetkým výnos pre veriteľov, náklady konania a ďalšie, ktoré neuvádzajú oficiálne štatistiky. Výskum vychádza z konaní, ktoré boli začaté od 1. januára 2008 a týka sa len konaní, ktoré sú vedené s právnickými a fyzickými osobami v postavení podnikateľa. Najnovšie výsledky výskumu zahŕňajú 3 222 insolvenčných konaní v období rokov 2008 až 2014 (tabuľka 5).

Tabuľka 5 Niektoré údaje o insolvenčných konaniach v Českej republike

Počet skúmaných konaní	3 222
Konanie s úpadkom (počet)	1 750
Podiel z celkového počtu konaní v %	54,3
Konanie bez úpadku	1 472
Podiel z celkového počtu konaní v %	45,7
Uznané zabezpečené pohľadávky v mil. CZK	5 460,3
Uspokojené zabezpečené pohľadávky v mil. CZK	1 347,1
Podiel z celkového objemu uznaných zabezpečených pohľadávok v %	25,2
Uznané nezabezpečené pohľadávky v mil. CZK	23 324,0
Uspokojené nezabezpečené pohľadávky v mil. CSK	1 061,5
Podiel z celkového objemu uznaných nezabezpečených pohľadávok v %	4,6
Uspokojenie veriteľov z celkového objemu všetkých uznaných pohľadávok (vrátane pohľadávok proti podstate a im na roveň postavených pohľadávok) v %	11,5

Prameň: Kislingerová, 2015 s. 31.

Kislingerová (2015) uvedené údaje vysvetľuje nasledovne. Len málo viac ako polovica insolvenčných konaní sa dostane do štádia vyhlásenia úpadku (vyhlásenia konkurzu) a ostatné návrhy boli zamietnuté pre nedostatok majetku dlžníka. Za rozhodujúce sa považujú údaje vyjadrujúce návratnosť pohľadávok veriteľov, ktoré predstavujú pre zabezpečených veriteľov len 25 % z objemu ich uznaných zabezpečených pohľadávok. Nezabezpečení veritelia získali len 4,6 % zo svojej uznanej pohľadávky. Priemer uspokojenia pohľadávok vo výške 11,5 % zvyšujú pohľadávky proti podstate, ktoré vznikli v priebehu konania a uspokojoval ich správca. Z výsledku výskumu vyplýva, že vo výskumnej vzorke skúmaných konaní bolo uspokojenie pohľadávok veriteľov veľmi nízke. Výskum sa zaoberal aj konkrétnymi majetkovými stratami veriteľov v skúmaných insolvenčných konaniach a pri hodnotení sa uvádza, že predmetom výskumu bolo 20 % všetkých insolvenčných konaní a veriteľom v týchto konaniach vznikla strata takmer 27 mld. Kč. (Kislingerová, 2015, s. 32, 33).

Výsledky uvedeného výskumu v českých podmienkach nemôžeme vzťahovať na slovenské podmienky, môžeme len konštatovať, že nezabezpečení veritelia z výskumnej vzorky podnikajúcich fyzických a právnických osôb boli uspokojení veľmi nízkym podielom z ich prihlásených pohľadávok, konkrétne len viac ako 4 %. O podobnom výskume na Slovensku nemáme vedomosť.

Záver

Cieľom state bolo prezentovať niektoré oficiálne štatistické údaje o konkurzných konaniach a pomocou nich zhodnotiť majetkové pomery dlžníkov vstupujúcich do konkurzných konaní, naznačiť možnú výšku uspokojovania neuhradených pohľadávok konkurzných veriteľov a odhadnúť smer vývoja v týchto oblastiach od roku 2008.

Vývoj vybraných ukazovateľov sme sledovali v rokoch 2008 až 2015. Aj keď neexistujú oficiálne údaje z ktorých by bolo možné vychádzať pri hodnotení majetkových pomerov

dlžníkov v konkurznom konaní, domnievame sa, že sa podarilo poukázať na to, aké dôležité sú ekonomické podmienky, konkrétne majetkové pomery dlžníkov pri vstupe do konkurzného konania a potvrdiť, že mnoho dlžníkov vstupuje do konkurzného konania s nedostatočným majetkom. Z toho vyplýva aj nízka miera uspokojovania pohľadávok veriteľov v tomto konaní. V prípade porovnania údajov z medzinárodného výskumu, kde Česko vykazuje lepšie výsledky ako Slovensko a výskumu realizovaného v Česku, podľa ktorého sa predpokladá uspokojenie pohľadávok nezabezpečených veriteľov vo výške 4 % z prihlásenej pohľadávky môžeme predpokladať, že na Slovensku sa pohľadávky veriteľov uspokojujú v ešte nižšej miere ako 4 %.

Novela Obchodného zákonníka (zákon č 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov) účinná od 1. 1. 2016 reaguje na nepriaznivý vývoj v uspokojovaní konkurzných veriteľov a zavádza nový inštitút pre obchodné spoločnosti „spoločnosť v kríze“, čím priamo nadväzuje na zákon o konkurze a reštrukturalizácii v definovaní úpadku. Rovnako v ekonomickom ponímaní vymedzuje „hroziaci úpadok“. Od 1. 1. 2016 nadobudla účinnosť aj novela zákona o konkurze a reštrukturalizácii, ktorá hlavne v súvislosti s neskorým podávaním návrhov dlžníkov na konkurz (majetkové pomery) rozširuje zodpovednosť osôb, ktoré sú povinné návrh podať. Je potrebné počkať, aké zmeny spôsobia tieto novely v praxi. Dôležité je pripomenúť, že podstata neuspokojenia veriteľov v konkurznom konaní nie je len v legislatíve, ale hlavne v správaní sa ekonomických subjektov – dlžníkov. „Právo môže riešiť len právne dôsledky krízového stavu, ktorý dosiahne intenzitu bankrotu a môže vytvárať mechanizmy, aby sa právne dôsledky bankrotu riešili súdom už v jeho začiatočnom štádiu tak, aby sa dôsledky bankrotu nezväčšovali a neohrozovali dotknuté osoby, najmä veriteľov“ (Ďurica, 2012, s. 23).

Kľúčové slová : Konkurzné konanie. Pohľadávka veriteľa. Majetok dlžníka. Uspokojenie pohľadávok veriteľov.

Zoznam použitej literatúry

1. ARLTOVÁ, M., PLAČEK, J., SMRČKA, L. 2015. Parametry insolvenčních řízení ve vyspělých zemích a jejich závislost na výkonnosti ekonomiky. In *Ekonomika a management*, roč. 9, 2015, č. 2. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze. 2015, 22 s. (Online) ISSN 1802-8934.
2. ĎURICA, M. 2012. *Konkurzné právo na Slovensku a v Európskej únii*. Žilina : Eurokódex, s. r. o. 2012. ISBN 978-80-89447-82-4, s. 23 – 27.
3. ĎURICA, M. 2009. Efektivita konkurzného práva v čase ekonomickej krízy. In *Výmožiteľnosť práva v Slovenskej republike*. Zborník z medzinárodnej konferencie. Pezinok : Justičná akadémia Slovenskej republiky. ISBN 978-80-970207-0-5, s. 84 – 111.
4. HÁSOVÁ, J., MORAVEC, T. 2012. *Insolvenční řízení*. Praha : C.H.Beck, 2013. 262 s. ISBN 978-80-7400-459-9.
5. JAKUBÍK, P., ŠKERLÍKOVÁ, T. 2014. Makroekonomické determinanty úpadku firem v České republice. In *Český finanční a účetní časopis*, roč. 9, 2014, č. 2. Praha : Vysoká škola ekonomická. 2014. ISSN 1802 -2200, s. 69 – 80.
6. KISLINGEROVÁ, E. 2015. Náčrt budoucího vývoje insolvenčního práva v České republice. In *Insolvenční řízení 2015“ Šedé zóny a selhání v insolvenční praxi“*: sborník

- z mezinárodní vědecké konference. Praha : Vysoká škola ekonomická, Nakladatelství Oeconomia, 2015. ISBN 978-80-245-2088-9, s. 26 – 37.
7. KUDEJ, M., LOUDA, L., ALEXANDER, J. 2015. Standardizace insolvenčních procesu – návrh standardu pro posuzování úpadku. In *Insolvence 2015“ Šedé zóny a selhání v insolvenční praxi“*. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Praha : Vysoká škola ekonomická, Nakladatelství Oeconomia 2015. ISBN 978-80-2088-9, s. 44 – 56.
 8. LESÁKOVÁ, L., GUNDOVÁ, P. 2015. Návrh modifikovanej podoby modelu predikovania finančnej situácie slovenských podnikov. In *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 16, 2015, č. 1. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2015. ISSN 1335-7069, s. 14 – 23.
 9. NEUMANOVÁ, A., RYBÁROVÁ, D., BRAUNOVÁ, M. 2014. Vývoj vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácií s ohľadom na výkonnosť slovenskej ekonomiky. In *Výkonnosť podniku*, roč. IV, 2014, č. 2. Poprad : Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, s. r. o. 2014. ISSN 1338-435X, s. 5 – 13.
 10. RYCHTÁRIK, Š. 2015. Zadlžovanie domácností. In *Makroekonomické otázky*, ročník 23, 2015, č. 3. Odborný bankový časopis. Bratislava : Národná banka Slovenska, 2015. ISSN 1335-0900, s. 14 – 17. Dostupné na internete: < <http://www.nbs.sk>>
 11. Štatistiky Ministerstva spravodlivosti SR. Konkurzné konania na okresných súdoch SR. [online]. Dostupné na internete: <www.justice.gov.sk>
 12. Historical Data – Doing Business – World Bank Group. Dostupné na internete: <<http://www.doingbusiness.org/custom-query>>
 13. Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov.
 14. Zákon č. 182/2006 Zb. o úpadku a spôsoboch jeho riešenia.
 15. Zákon č. 328/ 1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní v znení neskorších predpisov.

Adresa autorov: doc. JUDr. Ing. Eva Hudecová, CSc., Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, email: eva.hudecova@umb.sk, JUDr. Tomáš Suchý, externý doktorand na Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici, Advokátska kancelária JUDr. Tomáš Suchý, spol. s r. o., Horná 70, 974 01 Banská Bystrica, email: lucia.siskova@advokatska.org

Zabezpečovanie investičného procesu v hoteloch ***Ensuring Investment Process in Hotels***

Andrej Malachovský, Miroslav Hruška

Hotel product must constantly adapt to increasing demands of guests who have experience with the level of services in the international market of hotel accommodation. Slovak guests create pressure on the product price with high standard. Investment policy of the hotel is not always sophisticated and investments are realized on the basis of intuitive decisions. Proper investment goal and object identification, effective acquisition of financial sources for investment and proper sequence of steps in the investment process affects the competitiveness of hotel product. It is therefore necessary to systematize the investment process of hotels in Slovakia, which is aim of this paper. We analysed selected hotels and identified problems in hotel investment processes. This paper brings systematized steps of efficient investment processes.

Key words: *Hotel. Investment Process.*

JEL Classification: *L₈₃, O₃₁*

Úvod

Na zabezpečenie konkurencieschopnosti hotela sú nevyhnutné investície. Ich správne plánovanie, realizácia a hodnotenie vplyvajú na ich obsah, finančnú náročnosť a výsledok. Investovanie ovplyvňuje konkurencieschopnosť produktu hotela. „Investovaním sa rozumie ekonomická činnosť, pri ktorej sa subjekt vzdáva svojej súčasnej spotreby s cieľom zvýšiť produkciu statkov v budúcnosti“ (Jakubec, 2005, s.185). Hotel zostavuje plán investičného procesu, ktorý je jedinečný pre každú konkrétnu investíciu. Investície musia byť výsledkom dôsledne pripravenej údajovej základne. Priebeh investičného procesu má tri hlavné fázy, a to plánovacia, realizačnú a kontrolnú fázu. Každá z nich je spojená s inou časťou priebehu investície z hľadiska času a nevyhnutných činností (Bieg, 2009). Všetky kroky v jednotlivých fázach musia hotely realizovať so zreteľom na podnikové ciele a v súlade s finančnými možnosťami hotela.

Hotely ako podniky cestovného ruchu sú zväčša malé podniky, ktoré ale disponujú veľkým nehnuteľným majetkom. Osobitosťou hotela ako podniku ktorý investuje, je menšia schopnosť získať cudzie zdroje, citlivosť klientely na morálne opotrebenie obstaraného majetku, sezónne výkyvy v príjmoch z investície, vysoké kapitálové náklady investície v porovnaní s ročným obratom a vzhľadom na lokalizáciu hotela nevyhnutnosť vyvolaných investícií.

Plánovacia fáza obsahuje investičnú kalkuláciu, zhromaždenie možných alternatív, následné kritické posúdenie alternatív z monetárneho a funkčného pohľadu a rozhodnutie sa (výber) pre najlepšiu alternatívu.

Počas realizačnej fázy podnik zabezpečuje, aby výsledok investičného procesu zodpovedal stanoveným cieľom. Investícia je úspešná vtedy, ak sa dodržia technické parametre, časový harmonogram a nákladové bremeno.

Hlavnou úlohou hotela počas kontrolnej fázy je porovnanie plánovaných predpokladov s výsledkami realizačnej fázy a ich následné hodnotenie a náprava.

Niektorí autori (Bikár, 2012; Chovancová, 2012; Hölscher, 2012) zaraďujú medzi fázy investičného procesu aj implementačnú fázu. Ide o sprievodné činnosti spojené s úspešným zavedením výsledku investovania do transformačného procesu v podniku. Pre hotely sú podstatné tri hlavné fázy investičného projektu, pretože v hotelierstve je potrebné realizovať investície tak, aby po zavedení výsledku investovanie do praxe nebolo potrebné uskutočňovať zmeny. Investícia musí byť uskutočnená tak, aby v okamihu uvedenia predmetu investície do prevádzky mohol hotel dosahovať plánované výsledky. V opačnom prípade bude ohrozená konkurencieschopnosť hotela.

1. Cieľ a materiál

Cieľom state je navrhnuť optimalizáciu investičného procesu v hoteloch a upriamiť pozornosť na činnosti, ktoré v skúmaných hoteloch absentovali.

Investičný proces je súbor činností, ktoré má hotel zabezpečiť, aby naplnil stanovený cieľ investície a zabezpečil využívanie obstaraného majetku. Investičný proces sa skladá z fáz investičného procesu, ktoré sa optimalizujú na základe vnútorných a vonkajších osobitostí hotela.

Analyzovali sme investičný proces troch vybraných hotelov na Slovensku. Investičnú politiku hotelov sme posúdili na základe realizovaných investícií. Investície sme charakterizovali na základe klasifikácie rozlišujúcej zámer, objekt, podnet na investovanie a vecný obsah investície. Následne sme investície vyhodnotili pomocou dynamických metód hodnotenia a na základe výsledkov sme identifikovali silné a slabé stránky realizovaných investícií. K základným nedostatkom investičného procesu vybraných hotelov patrí nedostatočná orientácia cieľov investície na konkurencieschopnosť hotela, absencia hodnotenia investícií, absencia kalkulácie príjmov a nákladov investície a neschopnosť pracovať s finančnými prostriedkami na kapitálovom trhu. Výsledky analýzy sú východiskom tvorby optimalizácie postupu investičného procesu, ktorý sme konštruovali podľa postupnosti fáz investičného procesu.

2. Výsledky skúmania a diskusia

Výsledky analýzy poukázali na tri hlavné nedostatky investičnej politiky vybraných hotelov na Slovensku. Ide o absenciu hodnotenia investície, neschopnosť hotelov získavať cudzie zdroje na financovanie investícií a nedostatočnú orientáciu cieľov investície na konkurencieschopnosť produktu hotela. V týchto troch oblastiach je potrebné sformulovať princípy, ktorými sa majú hotely riadiť pri investovaní s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti svojho produktu na trhu. Jednotlivé odporúčané postupy sme zoradili podľa obdobia, v ktorom sa musia zabezpečiť (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Optimalizáciu investičného procesu hotela

Obdobie	Opatrenia
Predinvestičná fáza	• plánovanie investície vzhľadom na konkurencieschopnosť produktu hotela • získavanie finančných prostriedkov na kapitálovom trhu • hodnotenie ekonomickej efektívnosti investície
Investičná fáza	• vytvorenie finančného a organizačného rámca • skúšobná prevádzka
Prevádzková fáza	• hodnotenie ekonomickej efektívnosti investície • sledovanie vývoja príjmov z investície v čase • predikcia ďalšieho vývoja investície • analýza potreby kontinuálneho investovania • prispôsobenie ceny situácii na relevantnom trhu
Bez ohľadu na fázu projektu	• zabezpečenie adekvátnych vedomostí a zručností zamestnancov • sledovanie spokojnosti zákazníkov • outsourcing

Prameň: Vlastné spracovanie, 2016.

V predinvestičnej fáze projektu je nevyhnuté pozornosť venovať plánovaniu investície, možnostiam financovania investícií v hoteloch a správne hodnotenie investície. Plánovanie investície vzhľadom na konkurencieschopnosť produktu hotela by mala pozostávať z troch častí: (1) štúdia príležitostí, (2) prvotná štúdia realizovateľnosti a (3) štúdia realizovateľnosti. Všetky tri štúdie sa majú spracovať s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti produktu hotela.

Hotely majú často problém získať cudzie zdroje na financovanie svojich investícií. Hotely ako podniky poskytujúce služby majú najvyššie rizikové prirážky pri žiadosti o úver v bankách. Ak hotely nie sú schopné získavať cudzie finančné zdroje v komerčných bankách, mali by využiť ďalšie možnosti kapitálového trhu. V krajinách s rozvinutým cestovným ruchom (Rakúsko, Švajčiarsko) existujú špecializované inštitúcie, ktoré poskytujú zvýhodnené financovanie investícií v cestovnom ruchu. V Rakúsku je takouto inštitúciou Österreichische Hotel und Tourismusbank, ktorá poskytuje úvery od 350 tis. do 4 mil. EUR na dobu 17 rokov s úrokom 1,75 % p. a. Vo Švajčiarsku pôsobí Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, inštitúcia poskytujúca úvery, poradenstvo a asistenciu pri investičných projektoch. Aktuálny cenník spoločnosti uvádza možnosť úveru maximálne na 20 rokov s úrokom do 3,5 %. Na Slovensku existuje šesť špecializovaných inštitúcií finančného trhu. Hotely môžu na financovanie svojich investícií využiť tri z nich. Ide o Slovenskú záručnú a rozvojovú banku, Exportno-importnú banku Slovenskej republiky a Centrálny depozitár cenných papierov.

Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s. ponúka tri produktové skupiny, a to úvery, bankové záruky a vklady. Banka neposkytuje zvýhodnené úvery podnikom v cestovnom ruchu, podmienky poskytnutia úveru sú rovnaké pre všetky právnické osoby. Výšku úroku určuje na základe hodnoty Euribor, ktorý v pravidelných intervaloch uverejňuje Národná banka Slovenska. Z hľadiska financovania investícií v hoteloch je možné využiť úvery a bankové záruky.

Exportno-importná banka Slovenska ponúka svojim klientom bankové a poisťné produkty a poskytuje aj možnosť ich kombinácie. Zámerom banky je poskytnúť klientom komplexnú formu podpory a zabezpečenia ich exportných aktivít. Spotreba produktu hotelov zahraničnou klientelou sa označuje ako neviditeľný export. Investície určené na zvýšenie návštevnosti zahraničnej klientely sú investície zamerané na export. Hotely majú využiť túto skutočnosť a získať zvýhodnené úvery tejto špecializovanej finančnej inštitúcie. Pre malé a stredné podniky ponúka banka osem produktov. Pre financovanie investičných projektov hotelov sú vhodné dva z nich. Úver na nákup a modernizáciu technológie a súvisiacej infraštruktúry pri poskytovaní služieb určených na export. Úver je možné poskytnúť maximálne do výšky 85 % nákladov na nákup alebo modernizáciu technológie a súvisiacej infraštruktúry a úver na financovanie investície.

Centrálny depozitár cenných papierov je inštitúcia, prostredníctvom ktorej môžu hotely emitovať podnikové dlhopisy. Tento spôsob získavania finančných prostriedkov je vhodný pri veľkých investíciách. Na slovenskom kapitálovom trhu dominujú emisie štátnych dlhopisov a dlhopisy komerčných bánk.

Hotely môžu získať aj rizikový kapitál. Sú to finančné prostriedky vkladané investorom do vlastného imania nekótovaných spoločností. Zámerom je začatie činnosti spoločnosti, jej rozvoj alebo expanzia, kedy investor rizikového kapitálu nadobúda dohodnutý podiel na vlastnom imaní spoločnosti za to, že poskytne určitý objem finančného kapitálu. Hotely môžu využívať rizikový kapitál najmä vo štvrtom investičnom štádiu. Rozvojové financovanie sa využíva za účelom rastu a rozvoja už existujúceho hotela bez ohľadu na to, či už dosiahol bod rentability, alebo nie. Investícia sa orientuje na rozšírenie výrobných kapacít, rozvoj trhového potenciálu, ďalší rozvoj produktu alebo služby, alebo na rozšírenie pracovného kapitálu.

Zdroje na financovanie investícií môžu hotely získať aj vo forme nenávratného finančného príspevku zo štrukturálnych fondov. Koncom novembra 2014 bola ukončená výzva na predkladanie žiadostí z Operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast. Išlo o prioritnú os č. 3 Cestovný ruch, konkrétne opatrenie Podpora podnikateľských aktivít v cestovnom ruchu. Od marca 2016 môžu hotely využiť Operačný program Kvalita životného prostredia, prioritnú os č. 4 Energeticky efektívne nízkouhlíkové hospodárstvo vo všetkých sektoroch. Ide o opatrenie na zníženie energetickej náročnosti a zvýšenie využívania obnoviteľných zdrojov energie v podnikoch v dvoch aktivitách, a to zabezpečenie energetických auditov a implementáciu opatrení z energetických auditov.

V predinvestičnej fáze je nevyhnutné venovať pozornosť aj ekonomickej efektívnosti investície. Hotel má pri hodnotení ekonomickej efektívnosti investície správne určiť kapitálové náklady investície, identifikovať budúce príjmy z investície, vypočítať diskontnú sadzbu a vybrať metódy hodnotenia investície.

Nesprávny odhad kapitálových nákladov investície spôsobí chybné nastavenie jej hodnotenia. Hotel má presne identifikovať príjmy z predaja dlhodobého majetku, ktorý sa investíciou nahradí. Tieto príjmy znižujú kapitálové výdavky investície. Má presne určiť aj kapitálové náklady, resp. výdavky. Investičné kapitálové náklady zahŕňujú náklady na obstaranie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku. Ide o náklady na stavebné práce, na spracovanie štúdií a projektovej dokumentácie, prepravné, colné poplatky a náklady nehmotného majetku, náklady na získanie patentov, priemyselných práv a zriaďovacie náklady, ktoré zahŕňujú náklady spojené s registráciou podniku, rôzne poplatky, náklady na reklamné materiály, mzdové náklady pracovníkov, ktorí sa podieľajú na príprave projektu,

náklady na prípravu a výcvik pracovníkov a podobne. Hotel nemá zabudnúť ani na vyčíslenie nákladov na prírastok pracovného kapitálu.

Najdôležitejšia je identifikácia budúcich príjmov z investície. Tieto príjmy nie je možné predikovať presne, hotelu však musí byť jasné, ako a kde budú tieto príjmy vznikať. Musí pripraviť metodiku, akou sa budú vyčísľovať a očisťovať príjmy od nákladov na prevádzku investície tak, aby bolo možné rátať cash flow investície. Toto bol najväčší problém v sledovaných hoteloch. Chýbali im základné údaje potrebné pre hodnotenie investície. Ak bude ekonomické oddelenie hotela mať povinnosť viesť takúto evidenciu, môže vytvoriť aj analytické účty v účtovníctve a sprehľadniť tak údaje.

Na prepočet hodnoty príjmov z investície v čase je určujúca diskontná sadzba, ktorou sa následne upravuje hodnota peňazí. Hotely by mohli využívať postup, ktorý sme použili. Zostavili sme diskontnú sadzbu na základe priemerných vážených nákladov kapitálu a následne hodnotiť investíciu dynamickými metódami. V predinvestičnej fáze hotel určuje metódy, ktoré bude následne využívať tak, aby nedochádzalo k ich častým zmenám.

V investičnej fáze je určujúca realizácia projektu a uvedenie investície do užívania. Hotel tvorí finančný a organizačný rámec, zabezpečuje financovanie a určuje zodpovedných zamestnancov. Hotel nemôže zabudnúť na skúšobnú prevádzku obstaraného majetku, aby nedošlo k zlyhaniu počas poskytovania produktu zákazníkom. Takáto skúsenosť zákazníkov by mala negatívny vplyv na konkurencieschopnosť produktu hotela.

V prevádzkovej fáze investície nemá hotel prerušiť ekonomické hodnotenie investície. Na hodnotenie menších a krátkodobých investícií môžu hotely využiť len ziskové a nákladové kritériá alebo statické metódy hodnotenia investícií. Za vhodné pokladáme používanie dynamických metód hodnotenia investície. Hotel nesmie prestať sledovať príjmy z investície a musí reagovať na ich vývoj v čase. Ak ich hotel pozná, vie prijať opatrenia v procese poskytovania produktu, aby ich optimalizoval.

Potrebné je viesť podrobnú evidenciu tržieb a nákladov hotela. Hotel môže rozčleniť tržby na základe vlastného uváženia, viesť rovnakú evidenciu aj v účtovníctve na analytických účtoch. Toto riešenie nie je administratívne náročné a zjednoduší výpočty príjmov z investície.

Ďalším krokom má byť sledovanie vývoja príjmov z investície v čase. Je vhodné evidenciu a výpočty graficky spracovať. Takto spracované údaje sú pripravené na použitie v dynamických metódach hodnotenia investície. Tento návrh v rámci tabuľkových kalkulátorov je určený pre menšie hotely nižších tried. Veľké hotely, ktoré disponujú väčšími finančnými zdrojmi by mali tento proces automatizovať. Ak moduly ich hospodárskych systémov a moduly systémov rezervovania túto funkcionálnosť nemajú, hotely by mohli vytvoriť jednoduchú aplikáciu v rozhraní operačného systému. Išlo by o integrujúci program na báze servisu orientovanej architektúry SOA. Zdrojom údajov môžu byť databázy programov, ktoré hotel využíva. Úlohou aplikácie by bolo len automaticky prepočítavať archivované údaje a zobrazovať ich v novom rozhraní. Túto jednoduchú aplikáciu je možné zhotoviť na mieru s nízkymi nákladmi.

Hotely môžu pozitívne ovplyvniť cash flow investície v prípade, že využijú diferenciáciu účtovných a daňových odpisov. Možno je to vtedy, ak sú schopné využívať obstaraný majetok dlhšie ako stanovuje Zákon o dani z príjmov. Za predpokladu, že očakávajú nízke príjmy z investície v začiatkových rokoch prevádzky, mali by využiť odloženú daň.

Odložená daň vyjadruje sumu dane z príjmov, ktorá sa vyúčtuje ako zvýšenie alebo zníženie nákladov hotela z dôvodu presunu vybraných druhov nákladov a výnosov do základu

dane z príjmov v inom zdaňovacom období. Dočasné rozdiely medzi účtovnou hodnotou majetku a jej daňovou základňou môžu mať charakter zdaniteľných dočasných rozdielov. Rozdiely vznikajú, ak účtovná hodnota majetku je vyššia, ako je jeho daňová základňa a vedú k odloženému daňovému záväzku. Hotel môže odložiť aj daňovú pohľadávku. Ide o situáciu, ak je účtovná hodnota majetku nižšia, ako je jeho daňová základňa. Pri vyčíslení odloženej dane by mali hotely postupovať v nasledujúcich krokoch: (1) identifikácia konkrétneho dlhodobého majetku, (2) vyčíslenie rozdielu účtovnej hodnoty majetku a jeho daňovej základne, (3) z dočasného zdaniteľného rozdielu vypočítať odložený daňový záväzok a (4) zaúčtovať.

Evidenciu odloženej dane je potrebné evidovať prehľadne a sledovať jej vývoj v rokoch (tabuľka 2 a 3). Výpočet ilustrujeme na príklade, kde hotel obstaral automobil, zaradil ho do odpisovej skupiny podľa Zákona o dani z príjmov. Hotel zaradil automobil do užívania v septembri roku 2015 a bude ho využívať 6 rokov. Obstarávacía cena automobilu bola 20 000 EUR, hotel odpisuje rovnomerne aj pri účtovných odpisoch. Pri účtovaní o odloženej dani hotel vychádza z predpokladov v budúcich obdobiach. Sadzbu dane použije takú, o ktorej predpokladá, že bude platiť v tom období, v ktorom sa uplatní daňový záväzok. Ak táto sadzba dane z príjmov nie je známa, hotel použije sadzbu dane z príjmov, ktorá platí v nasledujúcom účtovnom období.

Tabuľka 2 Diferenciácia účtovných a daňových odpisov v EUR

Rok	Daňové odpisy		Účtovné odpisy	
	Ročný odpis	Zostatková cena	Ročný odpis	Zostatková cena
2015	1 666,6	18 333,4	1 111,1	18 888,9
2016	5 000,0	13 333,4	3 333,3	15 555,6
2017	5 000,0	8 333,4	3 333,3	12 222,3
2018	5 000,0	3 333,4	3 333,3	8 889,0
2019	3 333,4	0,0	3 333,3	5 555,7
2020			3 333,3	2 222,4
2021			2 222,4	0,0

Prameň: Vlastné spracovanie, 2016.

Rozdiel medzi účtovnou hodnotou majetku a daňovou základňou spôsobuje iná doba používania majetku a jeho dlhšie opotrebovávanie. Rozdiel medzi týmito hodnotami tvorí základ pre výpočet odloženej dane. Odloženú daň je nevyhnutné kalkulovať precízne a sledovať jej vývoj v jednotlivých rokoch, aby nedochádzalo k chybám (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Kalkulácia odloženej dane v EUR

Rok	Účtovná hodnota	Daňová hodnota	Dočasný rozdiel	Odložená daň 22 %
2015	18 888,9	18 333,4	555,5	122,2
2016	15 555,6	13 333,4	2 222,2	488,8
2017	12 222,3	8 333,4	3 888,9	855,5
2018	8 889,0	3 333,4	5 555,6	1 222,2
2019	5 555,7	0,0	5 555,7	1 222,2
2020	2 222,4		2 222,4	488,9
2021	0,0		0,0	0,0

Prameň: Vlastné spracovanie, 2016.

Výslednú odloženú daň a jej zúčtovanie môžu hotely využiť na optimalizáciu cash flow investície. Možnosti sú dve, buď využijú odloženie daňového záväzku alebo pohľadávky. Pri prehľadnej evidencii stavu odloženej dane a hodnoty majetku na analytických účtoch zabezpečí hotel elimináciu časovej a administratívnej záťaže.

Investičný proces bez ohľadu na jeho fázy. Z prieskumu vyplynulo, že najdôležitejším faktorom konkurencieschopnosti produktu hotela je ľudský kapitál. Zamestnanci ako nositelia ľudského kapitálu sú dôležití počas všetkých fáz investičného projektu. Zároveň môžu byť objektom investičného procesu. Aktivity hotelov zamerané na rozvoj ľudského kapitálu by mali byť súčasťou strednodobých a dlhodobých plánov. Rozhodujúcim faktorom úspechu akejkolvek investície je kvalifikovaný riadiaci pracovník a jeho podriadení. Plán projektov zameraných na rozvoj vedomostí a schopností zamestnancov by mal byť spracovaný v logickej štruktúre (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Charakteristika projektu na rozvoj vedomostí a zručností zamestnancov hotela

Charakteristika projektu	
Cieľ	• Ktorí zamestnanci – pracovná pozícia • Aký počet zamestnancov • Ktoré vedomosti a zručnosti bude projekt rozvíjať • Obsah – konkrétne aktivity
Časový rámec	• Vymedzenie trvania projektu • Časová dotácia – absencia zamestnancov
Celkové náklady	• Presný rozpočet • Rezerva
Aktivity	• Vstupná identifikácia vedomostí a zručností zúčastnených zamestnancov • Harmonogram a popis aktivít, ktoré umožnia rozvoj vedomostí a zručností • Záverečné hodnotenie
Spätná väzba na cieľ	• Porovnanie výsledkov so stanoveným cieľom

Prameň: Vlastné spracovanie, 2016.

Úspešné zvládnutie rozvoja ľudského kapitálu vyžaduje správnu formuláciu cieľa. Hotel musí poznať nielen počet zamestnancov, ale najmä tých, ktorých vedomosti a zručnosti chce rozvíjať. Musí identifikovať, ktoré to sú a akým spôsobom ich možno rozvíjať. Stanovenie časového rámca súvisí s celkovými nákladmi. Zamestnanci, ktorí sa zúčastnia vzdelávacích aktivít, nebudú môcť v tom čase pracovať. Nahradia ich iní a dôjde k zdvojnásobeniu mzdových nákladov. Časová dotácia jednotlivých aktivít určí dobu neprítomnosti zamestnancov na pracovisku. Napokon hotel musí vyhodnotiť, či bolo vzdelávanie prínosom a zodpovedá vytýčeným cieľom.

Investičná politika hotelov úzko súvisí s tvorbou ceny produktu, ktorého hlavnou súčasťou je poskytovanie prechodného ubytovania. Bez ohľadu na metódu kalkulácie ceny prechodného ubytovania (nákladová metóda, Hubartov vzorec, hodnotový faktor atď.) musia hotely brať do úvahy úroveň cien ubytovania, za ktorú predávajú ich konkurenti na relevantnom trhu. Pri kalkulácii ceny by mal hotel zohľadniť vnútropodnikové možnosti, štandard služieb a rozsah ubytovacej kapacity. Takto stanovenú základnú cenu má hotel porovnať s priemernými hodnotami na slovenskom trhu a relevantných trhoch. Na základe údajov Štatistického úradu SR za rok 2015 sme zostavili prehľad priemerných cien za prenocovanie v jednotlivých krajoch pre jednotlivé triedy hotelov (tabuľka 5). Najnižšie ceny pre jednotlivé triedy hotelov sú označené tučne a najvyššie kurzívou.

Tabuľka 5 Priemerná cena ubytovania v slovenských krajoch roku 2015 v EUR

Trieda / Ukazovateľ	Počet prenocovaní	Tržby za ubytovanie v €	Priemerná cena za prenocovanie
Bratislavský kraj			
hotely *	65 159	1314238	20
hotely **	186 537	3104585	17
hotely ***	356 738	11199847	31
hotely ****, *****	1 109 072	58900402	53
Trnavský kraj			
hotely *	140 034	1 352 865	10
hotely **	141 277	1 788 387	13
hotely ***	229 202	5 379 272	23
hotely ****, *****	385 963	14 721 870	38
Trenčiansky kraj			
hotely *	44 011	956 683	22
hotely **	16 420	338 572	21
hotely ***	195 522	6 427 292	33
hotely ****, *****	85 014	3 949 796	46
Nitriansky kraj			
hotely *	5 025	106 428	21
hotely **	62 751	1 601 661	26
hotely ***	128 226	3 607 357	28
hotely ****, *****	105 881	6 768 120	64
Žilinský kraj			
hotely *	49 531	1 208 514	24
hotely **	134 624	2 193 106	16
hotely ***	647 157	16 044 908	25
hotely ****, *****	490 342	19 189 032	39

Banskobystrický kraj			
hotely *	59 977	656 913	11
hotely **	30 741	620 212	20
hotely ***	472 022	10 626 487	23
hotely ****, *****	239 355	10 094 256	42
Prešovský kraj			
hotely *	25 395	455 478	18
hotely **	378 341	4 254 400	11
hotely ***	679 901	13 894 872	20
hotely ****, *****	451 523	21 031 716	47
Košický kraj			
hotely *	28 029	445 412	16
hotely **	34 118	637 860	19
hotely ***	179 117	5 261 490	29
hotely ****, *****	121 423	7 395 797	61
Slovensko			
hotely *	417 161	6 496 531	16
hotely **	984 809	14 538 783	15
hotely ***	2887 885	72 441 525	25
hotely ****, *****	1750 427	142 050 989	81

Prameň: Vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚSR, 2016.

Najvyššia priemerná cena ubytovania v hoteloch* je v Žilinskom kraji, v hoteloch** a ****, ***** v Nitrianskom kraji a v hoteloch*** v Trenčianskom kraji. Najlacnejšie ubytovanie je v Trnavskom kraji (hotely* a ****, *****) a v Prešovskom kraji (hotely** a ***). Takýto prehľad cien môžu hotely aktualizovať každý štvrt'rok na základe verejne dostupných údajov Štatistického úradu SR a budú mať prehľad o priemernej cene prechodného ubytovania na trhu, na ktorom pôsobia. Prehľad cien pre jednotlivé triedy hotelov na Slovensku môžu hotely využiť pri kalkulácii ceny pre kúpyschopný dopyt zo zahraničia.

Záver

Investičný proces je významnou súčasťou fungovania hotela, vyžaduje si ale optimalizáciu vzhľadom na osobitosti prostredia, v ktorom pôsobí. Na základe analýzy investícií vo vybraných hoteloch sme sformulovali odporúčania, na ktoré treba brať ohľad v podmienkach slovenského trhu. Ide o opatrenia v troch fázach investičného procesu a o činnosti, ktoré sa týkajú každej fázy investičného procesu. Je to najmä plánovanie investície vzhľadom na konkurencieschopnosť produktu hotela, sledovanie príjmov z investície, jej ekonomických výsledkov a zabezpečovanie rozvoj ľudského kapitálu.

Kľúčové slová: Hotel. Investícia. Proces.

Použitá literatúra

1. BIEG, H. 2009. *Investition*. München : Vahlen, 2009. 358 s. ISBN 978-38-006-3658-7.
2. BIKÁR, M. 2012. *Finančné investície*. Bratislava : Ekonóm, 2012. 190 s. ISBN 9788074004360.
3. HÖLSCHER, R. 2012. *Investition, Finanzierung und Steuern*. München : Oldenbourg, 2012. 547 s. ISBN 978-3-486-59056-2.
4. CHOVANCOVÁ, B. 2012. *Komoditné trhy a reálne investície*. Bratislava : Iura edition, 2012. 394 s. ISBN 978-80807-045-39.
5. JAKUBEC, T. 2005. *Riadenie hodnoty podniku*. Bratislava : Kartprint, 2005. 280 s. ISBN 80-88870-48-8.

Adresa autorov: doc. Ing. Andrej Malachovský, PhD., Ing. Miroslav Hruška, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica; e-mail: andrej.malachovsky@umb.sk; miroslav.hruska@umb.sk

Tourism Local Production Systems in the Central and Eastern European Countries *Miestne produkčné systémy cestovného ruchu v krajinách strednej a východnej Európy*

Kamila Borseková, Katarína Vitálišová, Mariia Lyzun, Ihor Lishchynskyy

Tourism local production system became an important part of producing GDP, in last decade especially in the countries of Central and Eastern Europe. The presented research aims at mapping the clusters in tourism industry and the factors that generate networking in order to provide inputs for tourism stakeholders in conditions of Slovakia and Ukraine. It identifies the various types of clusters as tourism local production systems, explains its origin and development. In conclusions, it presents a list of recommendations and best practice experiences (transfer of knowledge from Slovakia to Ukraine) for the further development of tourism LPS in both countries. The paper presents the outputs of the situation analysis in the tourism cluster development in two countries; covers less researched issues of tourism cluster formation in the Ukraine and by experience in Slovakia it identifies the possibilities of better utilization of tourism potential there.

Key words: *Tourism local production system. Cluster. Tourism. Cooperation. Slovakia. Ukraine.*

Lokálne produkčné systémy v cestovnom ruchu sa v poslednej dekáde stali dôležitou zložkou tvorby HDP najmä v krajinách Strednej a Východnej Európy. Cieľom prezentovaného výskumu je zmapovanie klastrov v sektore cestovného ruchu a faktorov, ktoré vytvárajú sieťovanie pre zabezpečenie vstupov zainteresovaných subjektov cestovného ruchu na Slovensku a Ukrajine. Identifikujeme rôzne typy klastrov ako lokálnych produkčných systémov v cestovnom ruchu, vysvetľujeme ich vznik a vývoj. V závere prezentujeme odporúčania a skúsenosti z osvedčených postupov (transfer poznatkov zo Slovenska na Ukrajinu) tak, aby bol umožnený ďalší rozvoj lokálnych produkčných systémov v oboch krajinách. Stat' prezentuje výstupy zo situačnej analýzy vývoja klastroov cestovného ruchu v dvoch krajinách; pokrýva menej preskúvanú oblasť tvorby klastrov na Ukrajine a skúseností zo Slovenska identifikujú možnosť lepšieho využitia potenciálu cestovného ruchu na Ukrajine.

Kľúčové slová: *Lokálne produkčné systémy v cestovnom ruchu. Klaster. Cestovný ruch. Spolupráca. Slovensko. Ukrajina.*

JEL Classification: L_{83}, R_{10}

Introduction

Tourism as a part of the economic word, in the Europe, has a strong position. It generates over 10 % of EU GDP (directly or indirectly), employing 13.975 million citizens in 1.8 million businesses (WTTCC, 2015). During last years, in the Europe the tourism sector has developed differently by the subregions. In 2013, the highest growth in international tourist arrivals was recorded in Central and Eastern Europe; with 7% more arrivals (average growth in Europe – 4.9 %) (UNWTO, 2014). However, in 2014 there was significant decrease in arrivals in Central and Eastern Europe (-4.9 %) and the highest increase was evident in Southern and Mediterranean Europe (6.9 %) (average growth in Europe – 2.7 %). The prediction for 2015 for Europe (there is still no official published data) is an average increase in international tourist arrivals – 2.8 %.

The role of tourism for less developed countries is even more important because it can bring the new opportunities for the further economic and social development of the country. It includes mainly the building necessary infrastructure, net of services and strong network of collaborated stakeholders. To these countries belong also Slovak Republic and Ukraine. The aim of the paper is to identify and compare the conditions of functioning tourism local production systems in the form of clusters in the Slovak Republic and Ukraine and make recommendations for the further development based on the theoretical knowledge and best practice experiences.

1. Literature review

The importance of tourism is still highlighted by the official reports of World Tourism Organisation (UWTO), national tourism agencies but also by the official statements of the European Union. The development of competitive sustainable, responsible and high – quality tourism is even the aim of the European tourism policy; especially because of it significant share on the GDP.

The tourism is closely connected with the destination (territory) which composes of various entities as natural sources, cultural and historical sources, entrepreneurs and organizations of public and private sector provided services and goods consuming in the tourism industry (Patúš, 2012). To develop the tourism, it is necessary to create the product of the destination. If this process is effective, it involves all relevant actors from the public, private and also non-profit sector. All their activities should be controlled and managed from the quality, time and content point of view (Vaňová, 2006). The developed cooperation of all mentioned stakeholders can culminate to establishing the tourism local production system or cluster as a dominant orientation of all activities within the territory. By Lastres (2003, p. 10) the local production systems (LPS) are defined as “productive agglomerations involving economic, political and social agents localized in the same area, performing related economic activities and presenting consistent articulation, interaction, co-operation and learning processes. It includes not only firms (producers of final goods and services, suppliers of inputs and equipment, service providers, etc.) and their different forms of representation and association, but also other public and private organizations specialized in educating and training human resources, R&D, engineering, promotion, financing, etc.” A territorial

production system broadly comprises the production equipment, the technological culture and the particular competence or skills necessary for utilising these assets. These physical and intellectual assets give the territorial production system its specific regional or local characteristics (Lundquist, 1999). One of the features of the LPSs is the cooperation among competing local firms to share risk, stabilize markets and share innovation (Markusen, 1996) in formal and informal horizontal and vertical networks (Winther, 2003).

Tourism production system includes all economic activities that contribute to production and distribution of tourism products and services, i.e. products and services that generate tourist experiences; the social groups, cultural features, and physical elements that are incorporated into tourism products and services; and agencies for regulating the commercial behavior and social externalities associated with such production and distribution (Britton, 1991, pp. 455–456). The tourism production system characterizes a high concentration of small and medium sized companies and their specialization in the tourism industry. In our paper, to realise the analysis, the tourism local production system is used as an equivalent to the tourism cluster.

The topic of tourism cluster is researched by many experts; e. g. Beni (2003), Ferreira (2003), Capone (2004), Mezentsev (2012), Smyrnov (2013). All authors agree that the tourism cluster is associated with the limited geographical area with interconnected active partners (e. g. companies, institutions, service's providers, suppliers, policy makers, universities, competitors etc.) interconnected in tourism activities. The cooperation among partners, excellent management of the network, and the coordination of the production chain can generate the original product – a touristic destination as a competitive advantage (Beni, 2003; Ferreira, 2003). The role of tourism cluster is in connecting SMEs in mutual cooperation resulting in establishing the unique tourism offer. By Soteriades (2012) it can be one of the best available tools in fostering tourism development. Clusters are vital for development of regional economy, increasing the productivity, performance, innovative capacity and local businesses' critical mass (Novelli et al., 2006). They can become the means of converting comparative advantage to competitive advantage and making better use of existing tourism resources (Jackson, 2006).

Base on the type of relations between enterprises and institutions a tourism cluster can be established as a horizontal or a vertical one. The horizontal tourism cluster consists of strategic alliances, where agreements can be in the form of agreements between enterprises that have the same principal activity (i.e. among enterprises in field of entertainment, transport and catering) and in the form of agreements between enterprises working on the same group of customer satisfaction, but offering different product components to the customers. The vertical tourism cluster is created as a strategic net with a unilateral supplier-customer relation among the partners in such a way that the object activities of the agreement are fulfilled by one of the parts, which gives its output to the other in exchange for a payment (Rodrigues, 2001, p. 307).

After systemizing and comparison of scientific approaches we can distinguish three types of approaches toward clusters: regionally limited form of economic activity in specific industry; vertically integrated production chain (e.g. supplier-producer-seller-consumer); aggregated industry.

At the base of each tourism cluster should be a principle of competitiveness: availability of natural or historical and cultural resources, favourable geographical location, and

qualified labour, balance of stakeholders’ interests in investing and distributing of income. All abovementioned aspects should be satisfied in the context of four main sectors: tourism product generation, services, auxiliary destination and support of sustainability (figure 1).

The most important preposition is collaboration as a cluster’s main element. However, the natural competition and rivalry is inevitable for the future cluster development especially the innovation process, which bring the higher added value not only for the customer but also for the involved actors (Kindl da Cunha, da Cunha, 2005).

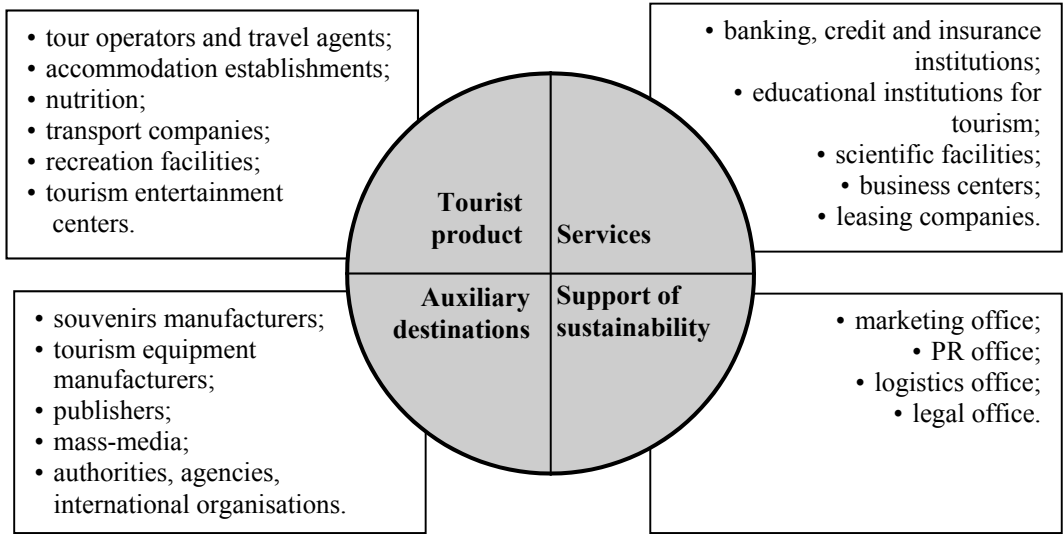


Figure 1 Structure of tourism LPS
 Source: Elaborated by authors on the basis of Kovaliova (2008, p. 101).

2. Aim and material

The paper presents the outputs of the situation analysis in the tourism cluster development in two countries of the Central and Eastern Europe (CEE) - Slovak Republic and Ukraine. The presented research fills one of the gaps related with mapping the clusters in tourism industry and the factors that generate networking in order to provide inputs for tourism stakeholders (Erkuş – Öztürk, 2009) in Ukraine in comparison with the Slovak Republic.

The special part of analysis is devoted to identifying and analysing the tourism LPSs in the form of clusters in both countries. The analysis is based on the secondary data provided by the Slovak Statistical Office, Ukrainian Statistical Office, European statistical offices, UNWTO and WTTC. For the Slovak analysis, to the important part of sources belong the strategies of tourism development in the Slovak Republic and Slovak regions, legislative. Identifying and mapping forms of tourism LPSs was done by the review of tourism cluster webpages in comparison with the official publish data, in case of Slovakia by Slovak Innovation and Energy Agency, and by synthesis and comparison of these information. The sources of the Ukrainian data were legislation in the field of special economic zones, the

programs of promoting tourism development of separate regions, the summarized input of previous researchers, content of related web-pages and own experience gained during the research visits. Data were processed by the mathematical and statistical methods, for better presentation they are illustrated in graphs, tables and pictures.

In the last part of the paper we present a list of recommendations to support the development of tourism LPSs as a new perspective for the economy in the Slovak Republic and in Ukraine.

3. Results and discussion

Slovakia. The diverse natural potential, cultural and historical heritage in the Slovak Republic creates the suitable preconditions for the tourism development. In 2014, the tourism contribution to Slovak GDP was EUR 4.4bn (5.9 % of GDP), and is forecast to rise by 2.7 % in 2015, and to rise by 3.5 % pa to EUR 6.3bn (6.2 % of GDP) in 2025. The tourism sector including indirectly linked jobs shares on total employment by 5.8 % of total employment (136,000 jobs). This is expected to rise by 0.7 % in 2015 to 137,000 jobs and rise by 1.0 % pa to 151,000 jobs in 2025 (6.2 % of total) (WTTC, 2015a).

The Slovakia disposes of many tourist attractions (figure 2), what is one of the preconditions to develop the tourism clusters. The highest number of tourism attractions is situated in Bratislava region (214). The great share of attractions is localised in the mountain area of High, Low Tatras and Slovak Paradise (436 items). The location of tourism objects creates also suitable conditions for the cross-border cooperation in tourism industry, especially with Czech Republic (76 items), Poland (286 items), Hungary (157 items) and Ukraine (58 items).



Highest concentration of tourist activities
Medium concentration of tourist activities
Low concentration of tourist activities

Figure 2 Tourism objects' concentration in Slovakia

Source: <http://slovakia.travel/destinacie/map>, 15.6. 2015.

The development of tourism in the Slovak Republic is in the hands of Ministry of Transport, Constructing and Regional Development of the Slovak Republic in cooperation with the Ministry of Foreign and European Affairs of the Slovak Republic and Slovak Tourist Board. It belongs also to the priorities of the Slovak government defined in its program for 2012 – 2016. Program of the Government of the Slovak Republic (2012) identified the support of the stakeholder's institutionalization in the tourism development at national; regional and local level as one of the key aims in the territorial development and by this way also contributes to decreasing the regional differences in the economic and social development. It resulted in the Act no. 91/2010 on the promotion of tourism. To the main reasons for the act adoption were the organizational inadequacies and also the lack of financial sources for supporting tourism development. The Act initiated an establishment and operation of local and regional tourism organizations from 2011. The organization's tasks are oriented at the development and creations of products, attracting the domestic and foreign customers, marketing and promotion activities, destination branding, planning and coordination's tasks, selling the destination and development of tourism infrastructure (Kuhn, Tomášová, 2011).

However, the first efforts to establish the tourism cluster appeared in 2008, in Liptov region. The formation of cluster was initiated from the bottom (from the clustered subjects). Later this idea was implemented also in other parts of Slovakia (e. g. Orava, Turiec) with suitable preconditions to develop tourism. The first clusters were aimed at the marketing activities, promotion of destinations, preparing strategic development plans in the field of tourism, developing the regional products and creating the product packages for the guests. The clusters interconnected the entities from the private sector (e. g. aqua-parks, hotels, ski-parks, thermal parks, etc.), the local municipalities that represents the largest cities in the regions where the cluster is situated and later also the non-profit organizations were joint. Some tourism clusters (e. g. Nitra royal wine route) also cooperate with the research institutions and universities, so they can become the important holders of innovations.

Because of the new law (Act no. 91/2010 on the promotion of tourism), from 2011 some clusters established concurrently or have been reorganised into the organisation of destination management. Nowadays, there are established 35 local organizations of destination management and 35 regional organizations of destination management (DMO) (www.telecom.gov.sk, cit. 7. 6. 2016). DMO interconnects the entities from all economic sectors in the field of tourism, or the actors that can influence the tourism development in the territory. It plays a role of coordinator and manager of tourism development based on the partnership and the participation of the members involved in the organization of destination management (actors in tourism in the territory). DMO should be a coordinator of all activities in the tourism in the defined territory.

By the analysis of the official publish data by Slovak Innovation and Energy Agency and cluster webpages we identified 12 tourism clusters with the specific features that are directly connected with the tourism, even 8 of them includes the term "tourism" in their name. Their structure by the region is illustrated in the table 1. We abstracted from the destination management organisations.

Table 1 Official established tourism clusters in the Slovak Republic by regions

Regions	Clusters
Banská Bystrica	- Cluster of border castles, Fiľakovo - Spa tourism cluster - Balnea cluster Dudince - Tourism cluster - Horehronie
Košice	- Tourism cluster - Košice
Nitra	- Cluster of ecological tourism – Nitra royal wine route
Prešov	- Tourism cluster Tatry - Rural cluster – Slanské Vrchy
Trnava	- Rural cluster – Smolenice - Wine cluster – Malocarpatian wine route - Tourism cluster – Západné Slovensko
Žilina	- Tourism cluster LIPTOV – Liptovský Mikuláš - Tourism cluster TURIEC – Martin - Tourism cluster ORAVA - Dolný Kubín

Source: Own workmanship.

Seven clusters are presented as a pure tourism cluster. Currently, they operate in the territory partially as destination management organisation. As we mentioned above, the first tourism cluster was established in Liptov. Following this example also other clusters were developed (Orava, Turiec), later Horehronie. In Košice, the tourism was developed during last years also because of the competition – European Capital of Culture. Košice gain the title for 2013, and preparation activities started in 2009. During this period also the tourism cluster was established. The estimation of tourist number in Košice region for 2013 is 600 000 tourists. The problem is that a great share of tourists visit the region just for the day trip (the official number of visitors in the accommodation premises is 314 651) (Borseková, Petříková, 2015).

Other kinds of clusters include the wine clusters, cluster of border castles, rural cluster and spa tourism cluster. The wine production has a long tradition in the south part and south-west part of Slovakia (partially Bratislava region, Nitra region and Trnava region). There are also concentrated the activities of wine clusters. Nowadays, there are 2 official wine clusters – Malocarpatian wine route and Royal wine route within the cluster of ecological tourism in Nitra region.

The special kind of cluster is a cluster of border castles based on the cross border cooperation between the south part of Slovakia and north region of Hungary. It links the stakeholders from various sectors along the border with the castle on the territory. Specifically, on the Slovak side it covers the districts of Novohrad, Gemer - Malohont, Abov and Zemplín. The cluster activities are oriented on the preservation of the cultural heritage through the information service and technologies, promotion activities with aim to increase the tourism (www.slanec.sk, cit. 12. 6. 2015).

The first rural cluster was established in 2010, in Smolenice (south Slovakia). It links 13 members with aim to increase of the territory attractiveness, and promote its historical and cultural heritage, natural unique points. But the part of activities is devoted to the support of local businessmen in tourism and producers of traditional local products (farmers, beekeepers, vintners, foresters etc.) (www.klaster.smolenice.com, cit. 15. 6. 2015). The same type of cluster has developed its activities in the region of Slanské Vrchy (Eastern Slovakia) from December 2014. To

the priority cluster activities in 2015 belong the infrastructural projects that link the stakeholders, reflect to the territorial potential and promote the destination with key customer segment - tourist cyclists.

The last form of cluster unites the stakeholders operating in spa tourism. It was established in 2008 in the south part of Central Slovakia as a first spa cluster with the name Balnea Cluster Dudince. To the founding members belong city Dudince, a self-governing region Banská Bystrica, the Spa Dudince, hotels - Hviezda, Prameň, Flóra and Park Hotel. The number of members has increased gradually and the cluster changed the organisation form in 2013 to the destination management organization. The aim of the cluster activities is to increase the number of tourist incoming to the destination by the best quality services and implement common marketing with all relevant stakeholders based on the good cooperation (www.dudince.sk, cit. 15. 6. 2015).

Ukraine. What concerns Ukraine, the tourism industry is of great but not crucial importance for the economy of Ukraine. After a significant decline in tourism flows due to the global financial crisis the trend to recovery and development of the market was observed after 2010 – 24.7 million foreign tourists in 2013. But political and military crisis causes decline of the amount of foreign tourists in 2014 – 12.7 millions.

The tourism direct contribution to Ukrainian GDP in 2014 was UAH 28.4 bn (1.9 % of GDP). This is forecast to fall by 1% in 2015. The direct contribution of tourism to GDP is expected to grow by 4.1% pa to UAH 42.0 bn (1.8% of GDP) by 2025. In the same time the total contribution of tourism to employment was 1 270 000 jobs in 2014 (6.4% of total employment). This is forecast to rise by 1.3% in 2015 to 1 287 000 jobs (7.9% of total employment). By 2025, it is forecast to fall by 1 % pa to 1 158 000 jobs in 2025 (6% of total employment) (WTTC, 2015b).

The tourist objects are rather numerous in Ukraine: 130 000 historical and cultural objects, 400 historical settlements, 75 castles, 470 wooden sacral structures, 7200 objects of natural preserved fund (Mezentsev, 2012). But they are spread rather unevenly through the territory of the country that is rather favorable for the creation of LPS. At the Figure 4 five regional macro-clusters of tourist's objects may be observed – mostly in the Western and Southern parts of Ukraine (Figure 3).

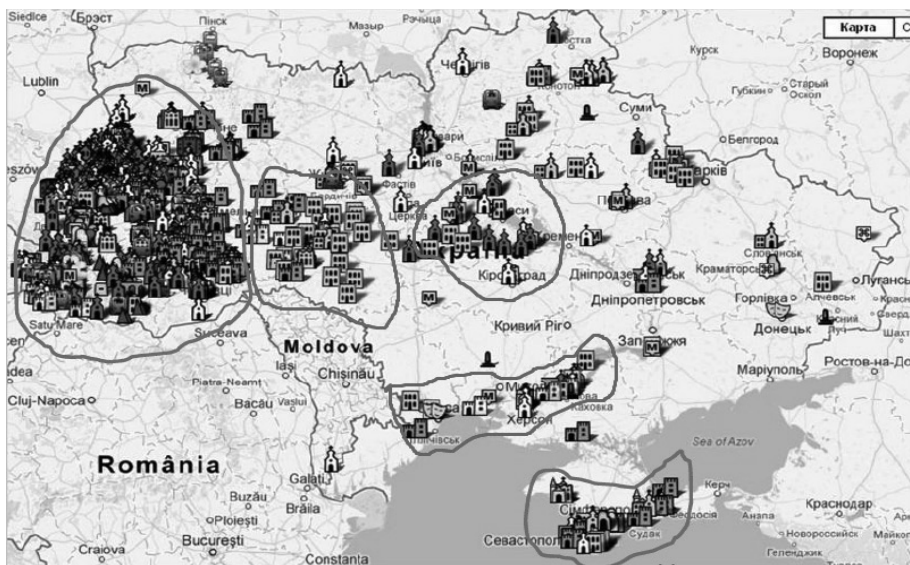


Figure 3 Tourism objects' concentration in Ukraine
Source: authors' modification of tourmap.org.ua

The first efforts to create LPS in Ukraine (in national practice they are traditionally called “clusters”) were made by enthusiasts of science and business in the mid-1990s. They had created in Khmelnytskyi region the Association “Podillia Pershyi” (“Podillia the First”) headed by the rector of the Podillia National University Radomir Silin. The “Godfather” of Khmelnytskyi cluster project was an American businessperson Wolfgang Price, who was in Ukraine as a volunteer of “Peace Corps”. He managed not only to spark with his idea the working group of local economists and managers, but also to involve technical assistance of the World Bank. By 2005 the Association contributed to the formation of five clusters: construction, clothing and food – in Khmelnytskyi, food and tourism – in Kamianets-Podilskyi. In addition, a green tourism business network was created based on several small businesses in the village Hrytsiv. (PPA official website).

Except Khmelnytskyi region the tourism clusters and cluster initiatives are available in other regions of Ukraine but they are not numerous (according to different estimations there are 16-31 tourist clusters or cluster initiatives). The most promoted established tourism clusters are presented at the table 2.

Table 2 Tourism clusters in Ukraine

Region	Clusters
Khmelnytskyi	Khmelnytskyi tourist cluster Kamianets-Podilskyi tourist cluster Cluster of eco-agritourism “Oberih” in Hrytsiv of Shepetivka district.
Ivano-Frankivsk	Cluster “Suziria” (production of souvenirs) Cluster “Manufacturing of ethnic products Prykarpattia”(manufacture products from sheep’s wool)
Odesa	Cluster of organic farming and green tourism in Danube region
Cherkasy	Cluster of green tourism and ethnic products
Kherson	Transport-tourism cluster «Southern gateway of Ukraine»
Kyiv	Cluster “Slavutych” (attending Chornobyl nuclear station area)
Poltava	Cluster “Gogol’s places in Poltava”
Mykolaiv	Cluster “Voznesensk”
Kharkiv	Cluster in the Euroregion “Slobozhanshchyna”

Source: Own workmanship.

In spite of low quantity of tourism LPSs in Ukraine they are rather diverse in their nature. The following groups can be determined:

Green tourism clusters. The first and the most famous in this group is already mentioned cluster “Oberih” in village Hrytsiv of Khmelnytskyi region. Created in 2002, now it involves 62 persons: huts’ owners, shopkeepers, organizers of attractions, representatives of local governments, educational institutions (Turyzm silskyi zelenyi, 2015).

Rather interesting also is the concept of cross-border cluster of rural tourism “Dnieper” created in 2011. A joint project was developed by two NGOs from Gomel in Belarus and Chernihiv in Ukraine”. Round 300 natural, historical, cultural and archaeological sites were included into cluster.

Clusters-metropolises. The concept of tourism clusters-metropolises is based on the consideration of whole city as a destination and uniting the stakeholder in varied sectors that acts together in the frame of the city. In Ukraine the prototypes of such alliances are creating in two UNESCO World Heritage cities: Kamianets-Podilskyi and Lviv. “Kamianets on Podillia” is expected to be the most powerful pure tourist cluster. Currently only Kamianets-Podilskyi fortress officially hosts annually more than 200 thousand foreign and domestic tourists.

Craft-clusters. This group unites clusters the core of which forms producers of different tourism handicrafts. In Ukraine there are two clusters of such type: cluster “Suzirya” in Ivano-Frankivsk (production of carpets, souvenirs); Inter-regional traditional textile cluster “Ecological perspective”, that is a network of 4 Ukrainian regions involved: Yavoriv (Lviv), Hlyniiany (Ivano-Frankivsk), Bohuslav (Kyiv), Reshetylivka (Poltva) and 4 foreign centers-partners: Krosno (Poland), Surgut (Russia), Chisinau, Koshneva (Moldova).

Aqua-clusters. We can admit following tourism aqua-cluster in Ukraine: “Desna river cluster” in Chernihiv region (rafting, river-restaurants and other outdoor water entertainments); transport-tourism cluster «Southern gateway of Ukraine» in Kherson (sea entertainment); “Cluster of organic farming and green tourism in Danube region” (mix of green tourism and river entertainment); concept of aqua-cluster in Lutsk (indoor and outdoor water entertainments).

Tourism-route clusters. This group comprises: cluster “Podilya-Bukovyna Necklace” (castles and historical sites of Chernivtsi, Khotyn, Kamianets-Podilskyi); cluster “Gogol’s places in Poltava” (visiting of places described in the novels of the popular writer: Dykanka, Sorochyntsi, Myrhorod, Gogolevo); cluster “Slavutych” (attending Chernobyl nuclear station area, visiting ghost-city Prypiat, other tourist services).

Thus, both Slovak Republic and Ukraine have successfully made their first steps toward development of tourism LPS. There are a number of common moments, as well as differences.

Discussion. The tourism development in the Slovak Republic was during last year’s strongly influenced by the economic crisis. Its development level differentiates by the region and its specific potential. From the strategic point of view, there has been recognized an important role of the cluster cooperation which is supported from 2010 by legislation and is institutionalised in the form of destination management organisations network. However, the first cluster activities appeared earlier spontaneously in the north part of Slovakia, in natural and historical region Liptov, where was established the first official tourism cluster. It can be seen as a best practice example of tourism local production system based on beneficial cooperation of involved stakeholders from private (ski centers, aquaparks, hotels, etc.), public (municipalities, cross-border partner cities and regions) and non-profit sector (associations) (see more: www.klasterliptov.sk).

From 2010 also another twelve official established tourism clusters began implementing its activities. They reflect partially the specifics of the regions, e. g. rural cluster, wine cluster, cluster of border castles, or spa clusters, and partially their creations was caused by the change in the Slovak legislative and grant possibilities.

Even the tourism production systems are more conceptual and developed in the Slovakia as in Ukraine, there can be also identified a few problem areas as follow:

- inadequacies in the legislative support of the subsidies for the clusters, only for the destination management organisation (there is a continual process of law commenting with aim to reflect the real needs of tourism in regions) and the big influences of political preferences and dominant financial groups;

- difficulties to persuade the actors in territory to cooperate and to invest own sources to the cluster activities (in cluster is usually the annual fee for membership calculated by the various tourism indicators);
- inadequate state of infrastructure in the selected regions, bad accessibility of the region including the historical and cultural heritage (not only physical infrastructure, but also the information accessibility);
- problems in care about the historical monuments in SR. Because of the high financial burdens connected with the monuments, the owners are often not able to protect and preserve the monuments in appropriate state.

The regions of Ukraine have good preconditions for the formation and development of tourist clusters according to their priorities. However, there are number of problematic moments as well:

- lack of legislative and normative support (there is no term “cluster” used in national legislation; all tourism cluster were created by means of bottom-up approach);
- weak promotion (no one Ukrainian tourism cluster has its own stable web-site);
- the term “cluster” is rather trendy among politicians but there are too much talks;
- real initiatives are not so numerous;
- bad conditions of roads and transport infrastructure;
- bad conditions of tourist objects.

Tourism LPS in Ukraine are currently passing their initial phase and experience of the Slovak Republic can be very useful for their future development. First of all, the practice of reconstruction of public tourism heritage by means of EU projects with their next exploitation. Special attention should be also paid to the creation of destination management organizations and regional tourism networks. The good examples of tourism cluster cooperation and Slovak regional alliances devoted to the special historical and cultural values as “Slovak Royal Towns” or the wine roads (Malocarpathian wine route, Nitra Royal wine route) can be a guideline for Ukrainian municipalities for creation of their own local tourism systems. There is a good potential also for forming of joint Ukrainian-Slovakian cross-border clusters in Carpathian Mountains (mix of green tourism and winter sports), establishment of common historic routes etc.

Definitely, the recent political and military events in Ukraine will effect development of tourism. The annexation of Crimea (where several tourism LPS were also created), war events in Donetsk and Luhansk will lead to reduction the number of tourists (in particularly foreign). Nevertheless, in our opinion, total volume of tourist flows in Ukraine does not fundamentally change. It is predicted that in 2015 this share of Ukrainian tourists will be shifted to other regions of Ukraine, so we can expect a decrease due to foreign tourists (mostly from CIS countries) (Osypchuk, 2014). There is a possibility of tourists redirecting from Ukraine to the resorts of Bulgaria, Turkey, Greece, Croatia or Spain, however, because of the devaluation of Ukrainian currency and reduction of real incomes, their flow will be not very massive. In such conditions cluster formation in the recreational area can be a powerful mechanism to resolve issues related to socio-economic development of the region, strengthening its competitiveness in domestic and foreign markets.

Conclusions

The conceptual development of tourism in the form of clusters as LPSs is very current topics in the Slovakia and also in Ukraine. The state of art in Slovakia is more advanced, but

still can be identified a few problem areas to being improved. The tourism clusters in Ukraine are at the beginning of the long way to build the strong cooperation, reputation and exploit effectively the tourism potential in the regions. We identified a few good examples that with the respecting the own specifics can be a source of ideas how to strength the cluster building in Ukraine. The potential for increasing tourism attractiveness in Ukraine is great. However, during last two years strongly negatively influenced by the military conflict in the Eastern Ukraine and all other aspects connected with it (as economic problems, currency instability, reforms, etc.). Just the longer time period shows the real possibilities to develop the position of Ukraine as a perspective tourism destination.

Grant support: The paper was prepared as a part of Mariia Lyzun's and Ihor Lishchynskyy's individual research projects in the frames of Slovak National Scholarship Programme; and the 7th Framework Programme FP7-PEOPLE-2011 IRSES Project No. 295050 FOLPSEC – Functioning of the local production systems in the conditions of economic crisis (comparative analysis and benchmarking for the EU and beyond).

References

1. Act no. 91/2010 on the promotion of tourism in the Slovak Republic.
2. BENI, M. 2003. *Globalização do Turismo; Megaicndências do Sector e a Realidade Brasileira (Tourism Globalisation: Industry Megatrends and The Brazilian Realily)*. Sao Paulo : Editora Aleph, 2003. 288 p. ISBN 978-85-7657-108-7
3. BORSEKOVÁ, K., PETRÍKOVÁ, K. 2015. Creative local production systems (the case of building a creative city Košice). In Sokolowicz, M. (ed.) *Functioning of the Local Production Systems in Central and Eastern European Countries and Siberia*. Lodz : Lodz University Press, 2015, pp.15-40. ISBN 978-83-7969-491-4.
4. BRITTON, S. 1991. Tourism, capital and place: towards a critical geography of tourism. In *Environment and Planning: Society and Space*, vol. 9, 1991. ISSN 0263-7758, pp. 452–475.
5. CAPONE, F. [online]. 2004. *Regional Competitiveness in Tourism Local Systems*. 44^oEuropean Congress of the ERSA, Regions and Fiscal Federalism. Universidad de Porto [cit. 2013-03-12]. Available at internet: <<http://www.texoma.cog.tx.us>>
6. *Ctratehiia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti mista Lvova do 2015 roku* [online, cit. 2013-03-12]. Available at internet: <www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/>
7. ERKUŞ-ÖZTÜRK, H. 2009. The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. In *Tourism Management*, vol. 30, 2009. ISSN 0261-5177, pp. 589–597.
8. FERREIRA, M. 2003. *Estrategia e Planeamento Regional do Turismo (Strategy and Regional Planning of Tourism)*, Investigação em Turismo – Livro de Acias, 2003, pp. 67-82.
9. *Hrad Slanec členom Klastra pohraničných hradov* [online, cit. 2015-12-06]. Available at internet: <<http://www.slanec.sk>>

10. JACKSON, J. 2006. Developing regional tourism in China: The potential for activating business clusters in a socialist market economy. In *Tourism Management*, vol. 27, 2006. ISSN 0261-5177, pp. 695-706.
11. KINDL da CUNHA, S., da CUNHA, J. C. 2005. Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. In *Brazilian Administration Review*, vol. 2, 2005, no. 2. ISSN1807-7692, pp. 47-62.
12. *Klaster Smolenice*. [online, cit. 2015-12-06]. Available at internet: <<http://www.klaster.smolenice.com/>>
13. KOVALIOVA, Y., ALYSHEVA, N. 2008. Praktychni pryklady funktsionuvannia klasteriv u sviti. In *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, vol. 3, 2008, pp. 92-100.
14. KUHN, I., TOMÁŠOVÁ, P. 2011. Úvod do destinačného manažmentu. Príručka pre samosprávy, podnikateľské a iné subjekty k zakladaniu a činnosti organizácií cestovného ruchu podľa Zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov, 2011, 79 s.
15. KYRYLIUK, L. [online]. 2014. *Perspektyvy stvorennia turystychnykh klasteriv na terytorii Podillia* [cit. 2015-07-07]. Available at internet: <<http://geopolitika.crimea.edu>>
16. LASTRES, H. 2003. *Systems of Innovation and Development*. Research Network for Local Productive and Innovative Systems. Paper presented at the Globelics First International Conference: Innovation systems and development strategies for the third millennium. Rio de Janeiro/ Brazil, 2003.
17. LUNDQUIST, K. 1999. *Governance, territoriality and local production systems in Norwegian Fisheries*. Paper presented at the workshops on Management institutions and governance systems in European Fisheries, Vigo/Spain, 1999.
18. MARKUSEN, L. 1996. Sticy places in slippery spaces: A typology of industrial districts. In *Economic Geography*, vol. 72, 1996. ISSN1944-8287, p. 293 – 313.
19. MEZENTSEV, K. 2012. *Turystychni resursy, turystychni raionuvannia ta turystychni klastery: kudy rukhatysia dali?* [cit. 2015-07-07]. Available at internet: <www.tourism.gov.ua/files/sliders/Mezentsev_KITF_2012.pdf>
20. MIKULA, N., DATSKO, O. [online] 2011. *Klaster narodnykh promysliv u pidvyshchenni mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti rehionu* [cit. 2015-07-07]. Available at internet: <<http://ir.kneu.edu.ua>>
21. Ministry of Transport, Constructing and Regional Development of the Slovak Republic [online]. 2013. *Strategy of Tourism Development to 2020 in the Slovak Republic*. Available at internet: <<http://www.telecom.gov.sk>>.
22. NOVELLI, M., SCHMITY, B., SPENCER, T. 2006. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. In *Tourism Management*, vol. 27, 2006. ISSN 0261-5177, pp. 1141–1152.

23. Oblastná organizácia cestovného ruchu v Dudinciach. [online, cit. 2015-06-15]. Available at internet: <<http://www.dudince.sk/sk/o-nas>>
24. OSYPOCHUK M. 2014. Mizhnarodnyi turyzm u konteksti modernizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti ukrainy na zasadakh staloho rozvytku. In *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 6, 2014, pp. 107-111.
25. PATÚŠ, P. 2012. Cieľové miesto ako systém. In Gúčík, M. et al. *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Dali-BB, 2012, pp. 58 – 68. ISBN 978-8081410253.
26. Podillya Pershyi Association (PPA). [online, cit. 2015-06-15]. Available at internet: <<http://www.ppngo.org/>>
27. *Program of the Government of the Slovak Republic* [online]. 2012. [cit. 2015-06-15]. Available at internet: <<http://www.telecom.gov.sk>>
28. *Register of DMOs in the Slovak Republic*. Available at internet: < <http://www.telecom.gov.sk> >.
29. RODRIGUES, A. B. 2001. *Turismo rural*. São Paulo : Contexto, 2001. 170 p. ISBN 978-8572441674.
30. Slovak Innovation and Energy Agency. [online, cit. 2015-06-12]. Available at internet: <<http://en.siea.sk/>>
31. SMYRNOV, I. 2013. Turystychnyi klaster yak konsortsium turystychnykh mist (z dosvidu Slovachchyny). In *Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V. N. Karazina*, vol. 2013, p. 1042.
32. SOTERIADES, M. D. 2012. Tourism Destination Marketing: Approaches Improving Effectiveness and Efficiency. In *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 3, 2012, no. 2. ISSN 1757-9880, pp. 107-120.
33. The World Travel & Tourism Council (WTTC). [online] 2015a. *Travel & Tourism. Economic impact 2015. Slovakia* [cit. 2015-06-23]. Available at internet: <<http://www.wttc.org>>
34. The World Travel & Tourism Council (WTTC). [online] 2015b. *Travel & Tourism. Economic impact 2015. Ukraine* [cit. 2015-06-23]. Available at internet: <<http://www.wttc.org>>
35. The World Travel & Tourism Council (WTTC). [online] 2015c. *Travel & Tourism. Economic impact 2015. Europe*. [cit. 2016-06-07]. Available at internet: <<https://www.wttc.org>>
36. *Turyzm silskyi zeleny* [online, cit. 2015-06-23]. Available at internet: <<http://www.dcz.gov.ua>>
37. UNWTO. [online]. 2014. *Tourism highlights* [cit. 2015-06-23]. Available at internet: <<http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net> >
38. VAŇOVÁ, A. 2006. *Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2006, 140 s. ISBN 80-8083-301-X.

39. WINTHER, L. 2003. Local Production Systems and Organizational Change: Hierarchization and Competing Firm Networks. Marinha Grande/Portugal. In *European Planning Studies*, vol. 11, 2003, no. 2. ISSN 0965-4313, pp. 171-191.

Authors' Address: Ing. Kamila Borseková, PhD., Ing. Katarína Vitálišová, PhD., Matej Bel University, Faculty of Economics; Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovak Republic; e-mail: kamila.borsekova@umb.sk; katarina.vitalisova@umb.sk; Mariia Lyzun, PhD., Ihor Lishchynskyy, PhD., Ternopil National Economic University; 46020 Ternopil, Ukraine; mlysun@ukr.net; lio@tneu.edu.ua

Z VEDECKÉHO ŽIVOTA / FROM SCIENTIFIC LIFE

Ekonomicko-právne problémy a výzvy trhu práce a ich vplyv na individuálny blahobyt – medzinárodná vedecká konferencia

Economic and Legal Issues and Challenges of the Labour Market and Individual Well-being – International Scientific Conference

Skúmanie práce ako jedného z výrobných faktorov sa v súčasnom ekonomickom myslení rozšírilo o celú škálu ďalších aspektov, medzi iným aj o vzťah práce a individuálneho blahobytu jednotlivca. V tejto súvislosti sa pozornosť venuje aj tzv. „nekomodifikovanej“ práci, t. j. práci, ktorá nie je predmetom trhovej výmeny. Výskumy naznačujú, že jej výstupy sú dôležité pre jednotlivcov aj spoločnosť a výrazne ovplyvňujú výkonnosť ekonomiky, aj keď nie sú zahrnuté v bežných ekonomických ukazovateľoch. Medzinárodná vedecká konferencia pod názvom „Ekonomicko-právne problémy a výzvy trhu práce a ich vplyv na individuálny blahobyt“ ponúkla široký interpretačný priestor pre aktuálnu problematiku trhu práce v spojení s individuálnym blahobytom jednotlivca, a bola tiež príležitosťou pre spoluprácu odborníkov z viacerých vedných odborov v medzinárodnom kontexte. Organizátormi konferencie boli Ekonomická fakulta UMB a Právnická fakulta UMB v Banskej Bystrici a Fakulta práva a verejnej správy Warminsko-Mazurskej Univerzity v Olsztynie. Záštitu nad konferenciou, ktorá sa konala v dňoch 12. až 14. mája 2016 v Hoteli Mýto v Mýte pod Ďumbierom, prevzal rektor Univerzity Mateja Bela doc. Ing. Vladimír Hiadlovský, PhD. Konferencie sa zúčastnili aj dekaní Ekonomickej fakulty UMB, Fakulty práva a verejnej správy WMU a riaditeľka Sekcie zberu a spracovania dát v priemysle a terénnych zisťovaní Štatistického úradu SR Ing. Zlata Jakubovie, CSc.

Tematickému vymedzeniu konferencie zodpovedali aj referáty a vystúpenia autorov, ktoré reflektovali interdisciplinárny charakter skúmanej problematiky. Konferencia zároveň poskytla možnosť prezentácie výsledkov viacročného kontinuálneho výskumu neplatenej práce na Slovensku. Už tretí rok je táto problematika predmetom výskumu na Ekonomickej fakulte UMB v rámci projektu VEGA č. 1/0935/13, ktorým skupina riešiteľov z viacerých pracovísk fakulty nadviazala na predchádzajúci úspešný projekt zameraný na túto výskumnú oblasť. Značná časť referátov sa preto podľa očakávania venovala prezentovaniu dosiahnutých výsledkov a interpretácii reprezentatívneho primárneho výskumu týkajúceho sa práve osobitostí neplatenej práce v slovenských domácnostiach. Množstvo a zároveň široká tematická diferenciacia referátov naznačuje, že skúmaná problematika je nielen aktuálna, ale aj mimoriadne rozsiahla a vyžaduje precízne monitorovanie. V tejto oblasti výskumný tím vyplňa medzeru v poznaní tak v teoretickej rovine, ako aj v dostupnosti dát, ktoré v iných krajinách zabezpečujú štatistické úrady. Je preto prirodzené, že našim dôležitým partnerom je Štatistický úrad SR, s ktorým sme nadviazali obojstranne výhodnú spoluprácu. Na túto skutočnosť poukazuje príspevok, ktorý približuje techniky a nástroje zberu primárnych dát v rozsiahlom empirickom výskume neplatenej práce na Slovensku, pričom zvýšenú pozornosť venuje dotazníku (Kaščáková, Kollár, I.). Ďalšie príspevky dopĺňali danú problematiku o súvislosti z hľadiska skúmania sociálneho kapitálu na Slovensku (Kubišová, Nedelová) či indikátorom chudoby a sociálneho vylúčenia (Jakubovie). Určitú tematickú príbuznosť majú referáty, ktoré posúvajú záujem skúmania do oblasti sociálneho podnikania, či už v kontexte sociálno-právnych aspektov sociálneho podnikania (Korimová, Hudecová) alebo

sprostredkovania skúseností s touto formou aktivít na trhu práce v rozvojových krajinách (Nová). Úrovnou (ne)zabezpečovania oblastí spoločného záujmu sa zaoberajú vo svojej štúdii autori (Murray Svidroňová, Vitálišová, Greguš), ktorí venovali pozornosť moderným nástrojom miestnej samosprávy zameraným na podporu neplatennej práce v podobe dobrovoľníckych aktivít. Referát poľských autorov (Arendt, Kukulak-Dolata, Poliwczak) prezentoval výhody neplatennej práce v rodinnom podnikaní a dobrovoľníctve z pohľadu jednotlivcov i ekonomických ukazovateľov.

Ďalšie štúdie posudzovali vzájomné súvislosti neplatennej práce a špecifických oblastí, ktorých sa dotýka. Patrí k nim skúmanie vplyvu zamestnanosti a nezamestnanosti na rozsah neplatennej práce v domácnostiach (Uramová, Hronec, Kollár, J.) a skúmanie podielu služieb na hrubom domácom produkte vo vzťahu k zamestnanosti (Kiaba). Zaujímavou dimenziou neplatennej práce je jej vplyv na prípravu jednotlivca na uplatnenie sa trhu práce (Kika, Nedelová), čo svojím skúmaním potvrdzujú aj autori ďalšej štúdie (Vallušová, Považanová, Nedelová), ktorí odhaľujú vplyv neplatennej práce a spôsob jej vykonávania v domácnostiach na špecializáciu ich členov. Nadobudnuté vedomosti, zručnosti, schopnosti a postupy realizácie jednotlivých činností patriacich do kategórie neplatennej práce v domácnostiach môžu

napomôcť lepšiemu uplatneniu jednotlivca na oficiálnom pracovnom trhu a zvyšovať tak jeho individuálny blahobyť (Orviská, Huňady). Zachovávanie, prípadne znižovanie objemu a rozsahu neplatennej práce v slovenských rodinách vzhľadom na demografickú prognózu bolo predmetom skúmania ďalšieho príspevku (Martinkovičová, Kaščáková).

Právne aspekty fungovania trhu práce vo vzťahu k jednotlivcovi boli predmetom príspevkov v právnej sekcii konferencie. Zaoberali sa jednak legislatívnymi bariérami v zamestnávaní v pracovnom práve, predovšetkým v súvislosti s pracovnoprávnou ochranou zamestnancov pri prepúšťaní (Marková, Hronček), ako aj vybranými aspektmi genézy pracovnej zmluvy ako faktora individuálneho blahobytu jednotlivca (Ďurana, Turošík), či alternatívnymi zmluvnými dojednaniami pri poskytovaní práce (Lewandowska).

S potešením možno konštatovať, že organizátorom vedeckej konferencie sa podarilo úspešne nadviazať na predchádzajúce dve konferencie, ktoré sa organizovali v Poľsku, a vytvoriť adekvátne vedecké a diskusné fórum pre výmenu poznatkov, skúseností a podnetov na ďalšiu spoluprácu tak vo vede a výskume, ako aj praxi.

**Miriám Martinkovičová,
Ľuboslava Kubišová**

RECENZIE / BOOK REVIEW

KUČEROVÁ, J. – ŠMARDOVÁ, E.

Podnikanie v cestovnom ruchu. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 208 s. ISBN 978-80-8168-396-1.

Enterpreneurship in Tourism

Podnikanie je hybnou silou ekonomiky. Osobitný význam nadobúda v súčasnosti aj rozvoj cestovného ruchu. Ide o rýchlo sa rozvíjajúci sektor ekonomiky nielen vo svete, ako aj na Slovensku. V roku 2015 zaznamenalo Slovensko najväčší počet návštevníkov v ubytovacích zariadeniach a príjmy z cestovného ruchu. Od poklesu počtu návštevníkov, ktorý sa prejavil predovšetkým v rokoch 2009 a 2010 má cestovný ruch v súčasnosti rastúcu tendenciu. Pohľad aj na túto problematiku, vývoj cestovného ruchu a tiež trendy ponúka publikácia Podnikanie v cestovnom ruchu.

Cieľom publikácie je sprostredkovať súčasným a budúcim podnikateľom v cestovnom ruchu, ale aj študentom základné poznatky týkajúce sa podnikania v cestovnom ruchu, s osobitným dôrazom na podmienky na Slovensku. Autorky rozdelili problematiku na šesť častí, ktoré sú zamerané na teoretické a legislatívne aspekty podnikania a podnikateľského prostredia, podnikateľský zámer, majetok a kapitál podnikov cestovného ruchu, zamestnávanie a osobitosti hospodárenia. Na základe teoretických východísk a praktických skúseností aplikujú základné princípy podnikania na podniky cestovného ruchu, rešpektujú pritom ich osobitosti a uvádzajú príklady z praxe užitočné pre podnikateľov i odbornú verejnosť využiteľné v ďalšom vzdelávaní a prehlbovaní poznatkov.

Prvá časť sa venuje základným aspektom podnikania. Charakterizuje predmet činnosti podnikov cestovného ruchu a spôsobilosti na podnikanie. Všíma si pritom podniky

poskytujúce ubytovacie a stravovacie služby, služby cestovných kancelárií a cestovných agentúr a doplnkové služby v cestovnom ruchu. Uvádza právne formy podnikania vrátane štruktúry podnikov cestovného ruchu, kde prevažujú fyzické osoby podnikajúce na základe živnostenského oprávnenia (65 %) a spoločnosti s ručením obmedzeným (33 %). Autorky poukazujú aj na veľkosť podnikov a zdôrazňujú, že podniky cestovného ruchu na Slovensku patria prevažne medzi mikro a malé podniky, podobne ako v zahraničí. V krajinách s rozvinutým cestovným ruchom je rozšírené rodinné podnikanie, ktorému sa v publikácii venuje osobitná pozornosť. Presné vymedzenie rodinného podnikania je zložité. Za smerodajnú považujú definíciu formulovanú expertnou skupinou Európskej komisie (2008), ktorá bola prijatá z dôvodu jednoduchšej evidencie a najmä merania prínosov rodinného podnikania v národnom hospodárstve.

Podnikanie ovplyvňujú podmienky prostredia, v ktorom podniky cestovného ruchu pôsobia. V súčasnom globalizovanom prostredí a na jednotnom európskom trhu už podniky nepôsobia izolovane a do veľkej miery ich ovplyvňuje otvorenosť trhu, ako aj politiky Európskej únie. Ich konkurencieschopnosť je nevyhnutné posudzovať nielen na národnej, ale aj medzinárodnej úrovni. Hodnoteniu podnikateľského prostredia z rôznych uhlov pohľadu sa publikácia venuje v samostatnej časti. Poznanie inštitúcií a ich metodiky umožňuje identifikovať ohrozenia podnikov a nedostatky podnikateľského prostredia na Slovensku a na medzinárodnom trhu cestovného ruchu. Rýchlo sa meniace podmienky ovplyvňujú aj vývoj cestovného ruchu, preto mu autorky venujú osobitnú pozornosť vrátane najnovších trendov na strane ponuky i dopytu. Poukazujú aj na skutočnosť, že nie je možné ignorovať domáceho návštevníka a plne sústrediť pozornosť na rozvoj domáceho cestovného ruchu, ktorý nielen na Slovensku, ale aj

v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom prevažuje nad príchodovým zahraničným cestovným ruchom.

Tretia časť je tematicky venovaná podnikateľskému zámeru, všeobecným podnikateľským rizikám a štruktúre podnikateľského plánu adaptovanej na potreby plánovania podnikov cestovného ruchu.

Pohľad na logické väzby medzi majetkom a kapitálom podniku poskytuje štvrtá časť publikácie, a to na základe vyčerpávajúceho skúmaní dostupnej nielen domácej, ale aj zahraničnej literatúry. Poznatky aplikuje na podniky cestovného ruchu, ktoré vymedzuje z hľadiska investičnej a prevádzkovej náročnosti, čo vyplýva z ich majetkovej a kapitálovej štruktúry (s. 76). Podrobne sa majetkovej štruktúre podniku venuje pozornosť najmä s dôrazom na slovenskú právnu úpravu (Zákon č. 595/2003 Z. z. v znení neskorších predpisov) a postupy účtovania pre podnikateľov (opatrenie MF SR č. 23054/2002-92 a opatrenie MF SR č. 27076/2007-74). Uvedené normy vysvetľujú autorky na praktických príkladoch vymedzenia, obstarania a odpisovania rôznych druhov dlhodobého majetku a riešených úlohách. Pre podniky cestovného ruchu sú typické aj zásoby, t. j. krátkodobý (obežný) majetok. Poznatky iných autorov, ktorí sa venujú prevádzkovému cyklu najmä výrobného podniku rozširujú o osobitosti podnikov služieb. Uvádzajú druhy obežného majetku, ktoré sú pre tieto podniky netypické, ako je napríklad nedokončená výroba najmä z dôvodu potravinového charakteru a náročnosti legislatívnych podmienok jeho skladovania a spracovania (s. 96). Na

praktických príkladoch uvádzajú deformácie kapitálovej a finančnej štruktúry podnikov cestovného ruchu na Slovensku, ktorá je v porovnaní s inými podnikmi v národnom hospodárstve typická vysokou zadlženosťou, dlhodobým dosahovaním straty (až 80 % podnikov) a ďalšími vplyvmi.

Otázkam zamestnávania v podnikoch cestovného ruchu sa venuje piata časť publikácie. Ľudské zdroje majú osobitný význam v podnikoch cestovného ruchu ako v podnikoch služieb. Sú tu nenahraditeľné a od ich kvality závisí úspech podnikania v cestovnom ruchu. Pozornosť sa venuje aj legislatívnym aspektom zamestnávania vrátane najčastejších prípadov porušenia Zákonníka práce (zákon č. 311/2001 Z. z.) v podnikoch cestovného ruchu na Slovensku.

Výpočet problematiky uzatvára hospodárenie podniku cestovného ruchu, v ktorom sa v konečnom dôsledku prejavujú aj uvedené aspekty podnikania. Vysvetľuje náklady, výnosy, ceny a výsledok hospodárenia podniku cestovného ruchu.

Publikácia ponúka ucelený pohľad na doteraz nepublikovanú problematiku podnikania v cestovnom ruchu a jeho osobitosti na Slovensku v podobe knižnej publikácie. Informácie teoretického charakteru a vyčerpávajúci prehľad legislatívy doplnený praktickými príkladmi vytvára predpoklady pre jej využitie pre začínajúcich aj existujúcich podnikateľov, študentov, ako aj odbornú verejnosť.

Zuzana Jobová