

V Š P

J

Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

7. ROČNÍK MEZINÁRODNÍ VĚDECKÉ KONFERENCE

# KONKURENCE

14. 5. 2015, Jihlava

ISBN: 978-80-88064-14-5

## **Sborník příspěvků ze 7. ročníku mezinárodní vědecké konference KONKURENCE**

V rámci udržitelnosti projektu *Most k partnerství - VŠP Jihlava tvoří síť*, registrační číslo:  
**CZ.1.07/2.4.00/12.0115**

Editor:           Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Vydavatel:       Vysoká škola polytechnická Jihlava

Vydání:           První

*Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.*

© Vysoká škola polytechnická Jihlava

© Autoři příspěvků

Každý příspěvek byl anonymně posuzován dvěma recenzenty.

**ISBN 978-80-88064-14-5**

# Programový a organizační výbor

## Odborný garant konference:

- Doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

## Vědecký výbor:

- doc. Mgr. Ing. Martin Dlouhý, Dr., MSc, Vysoká škola ekonomická v Praze
- Ing. Roman Fiala, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- doc. Ing. Jakub Fischer, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze
- Ing. Veronika Hedija, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc., Vysoká škola ekonomická v Praze
- doc. Ing. Radoslav Kožiak, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
- Ing. Martina Kuncová, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- doc. Ing. Marian Lebedzik, Ph.D., Slezská univerzita v Opavě
- Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- Ing. Jan Nevima, Ph.D., Slezská univerzita v Opavě
- PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava

## Organizační výbor

- Ing. Roman Fiala, Ph.D.
- Bc. Kristine Karakhanyan
- Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
- Ing. Stanislav Rojík

# **College of Polytechnics Jihlava**

Department of economic studies

Proceedings of

**7th annual international scientific conference**

# **COMPETITION**

14th May 2015

Jihlava

The conference was organized within the sustainability of the project The Bridge to Partnership - the College of Polytechnics Jihlava Creates the Network, registration number CZ.1.07/2.4.00/12.0115.

## **Expert guarantor of the conference**

- Doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

## **Conference scientific committee**

- doc. Mgr. Ing. Martin Dlouhý, Dr., MSc, University of Economics, Prague
- Ing. Roman Fiala, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava
- doc. Ing. Jakub Fischer, Ph.D., University of Economics, Prague
- Ing. Veronika Hedija, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava
- doc. Ing. Jaroslav Jánký, CSc., University of Economics, Prague
- doc. Ing. Radoslav Koziak, PhD., Matej Bel University in Banská Bystrica
- Ing. Martina Kuncová, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava
- doc. Ing. Marian Lebedzik, Ph.D., Silesian University in Opava
- Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava
- Ing. Jan Nevima, Ph.D., Silesian University in Opava
- PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava

## **Conference organizing committee**

- Ing. Roman Fiala, Ph.D.
- Bc. Kristine Karakhanyan
- Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
- Ing. Stanislav Rojík

## Obsah

|  |            |
|--|------------|
| <b>ANALÝZA STAVU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU V POROVNÁNÍ S EU-28 .....</b>                              | <b>1</b>   |
| ERIKA BARTALOSOVÁ  |            |
| <b>ANALÝZA TEORETICKÝCH NÁZOROV NA PRIRODZENÝ MONOPOL V JEJ HISTORICKOM KONTEXTE .....</b>                           | <b>9</b>   |
| ALENA BAŠOVÁ   |            |
| <b>NÁVAZNOST SIMULAČNÍ MANAŽERSKÉ HRY UNISIM NA PŘEDMĚTY VYUČOVANÉ NA VŠPJ .....</b>                                 | <b>19</b>  |
| LUCIE BERANOVÁ, JANA KORBIČKOVÁ, LENKA LÍZALOVÁ  |            |
| <b>VÝZNAM PRAKTICKY ORIENTOVANÝCH PŘEDMĚTŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST .....</b>                           | <b>27</b>  |
| KATEŘINA BERKOVÁ   |            |
| <b>ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV RIADENÍM PROJEKTOV .....</b>  | <b>35</b>  |
| VLADIMÍR BOLEK, ANNA HAMRANOVÁ, ŠTEFAN MARSINA   |            |
| <b>MOŽNOSTI PODPORY KONKURENCESCHOPNOSTI MALÉHO PODNIKU V ODVĚTVÍ PIVOVARNICTVÍ.....</b>                             | <b>43</b>  |
| SIMONA ČINČALOVÁ   |            |
| <b>PLÁNOVANIE AKO MANAŽÉRSKA FUNKCIA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOVCH .....</b>                                       | <b>53</b>  |
| LUBOŠ ELEXA, DANA MAKOVÁ   |            |
| <b>ZMAPOVÁNÍ KONKURENCE NÁVŠTĚVNOSTI DOLNÍ OBLASTI VÍTKOVIC V RÁMCI MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE .....</b>                | <b>62</b>  |
| DAGMAR FRENDOVSKÁ, NIKOL HRBÁČOVÁ  |            |
| <b>SPATIAL ANALYSIS OF REGIONAL GDP GROWTH: THE CASE STUDY OF V4 COUNTRIES ....</b>                                  | <b>70</b>  |
| ANDREA FURKOVÁ, MICHAELA CHOCHOLATÁ  |            |
| <b>ODZRKADEUJE INDEX GLOBÁLNEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI VÝKONNOSTĚ EKONOMIKY? .....</b>                                 | <b>78</b>  |
| PETER HRONČEK  |            |
| <b>ODKUD PŘIJÍZDÍ NÁVŠTĚVNÍCI ZOO JIHLAVA? .....</b>   | <b>86</b>  |
| MARTINA CHALUPOVÁ, ADINA FOXOVÁ  |            |
| <b>CROWDFUNDING – ALTERNATÍVNA FORMA FINANCOVANIA INOVATÍVNYCH PROJEKTOV .....</b>                                   | <b>95</b>  |
| KRISTÍNA JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ   |            |
| <b>KRÁSA KRAJINY JAKO SOUČÁST POTENCIÁLU KRAJINY A FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI Z HLEDISKA CESTOVNÍHO RUCHU .....</b> | <b>103</b> |
| EVA JANOUŠKOVÁ, JAROMÍR RUX, PETR CHALUPA  |            |
| <b>HODNOCENÍ SOCIÁLNÍCH FAKTORŮ A PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V OBCÍCH VYBRANÝCH MIKROREGIONŮ .....</b>                | <b>112</b> |
| JAROSLAV JÁNSKÝ  |            |
| <b>COSME – NOVÝ PROGRAM PRO PODPORU KONKURENCESCHOPNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ .....</b>                        | <b>119</b> |
| PETR JIŘÍČEK   |            |

|   |            |
|---|------------|
| <b>DOSTUPNOST KAPITÁLU AKO JEDEN Z FAKTOROV OBMEDZUJÚCICH<br/>KONKURENCIESCHOPNOST MSP .....</b>                        | <b>127</b> |
| LENKA KALUSOVÁ, ELENA KUBRIČANOVÁ   |            |
| <b>FINANCOVANIE INOVÁCIÍ AKO FAKTORA KONKURENCIESCHOPNOSTI MALÝCH A<br/>STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU.....</b>        | <b>136</b> |
| LADISLAV KLEMENT, VLADIMÍRA KLEMENTOVÁ  |            |
| <b>PRÁVNA FORMA PODNIKANIA AKO FAKTOR KONKURENCIESCHOPNOSTI .....</b>   | <b>144</b> |
| LADISLAV KLEMENT, MIROSLAVA KNAPKOVÁ, VLADIMÍR HIADLOVSKÝ   |            |
| <b>MERANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI V JEDNOTLIVÝCH okresoch Slovenskej republiky .....</b>                                 | <b>153</b> |
| RADOSLAV KOŽIAK   |            |
| <b>PODNIKATELSKÉ PROSTREDIE V PODMIENKACH SR.....</b>   | <b>163</b> |
| KATARÍNA KRÁĽOVÁ  |            |
| <b>COMPETITIVENESS OF THE ELECTRICITY SUPPLIERS ON THE CZECH MARKET AND THE<br/>SUITABLE PRODUCT.....</b>               | <b>171</b> |
| MARTINA KUNCOVÁ, JANA SEKNIČKOVÁ  |            |
| <b>KONKURENCESCHOPNOST LMS MOODLE .....</b>   | <b>178</b> |
| MARTINA KUNCOVÁ, HANA VOJÁČKOVÁ   |            |
| <b>VÝSKUM VODCOVSKÝCH AKTIVÍT V PODNIKOVCH NA SLOVENSKU .....</b>   | <b>189</b> |
| IVANA LJUDVIGOVÁ  |            |
| <b>ORGANIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČR, HODNOCENÍ PODMÍNEK PRO JEJÍ VÝKON V KRAJI<br/>VYSOČINA .....</b>                     | <b>197</b> |
| LIBUŠE MĚRTLOVÁ, VĚRA NEČADOVÁ  |            |
| <b>DANĚ A HOSPODÁŘSKÝ RŮST VE VYBRANÝCH ZEMÍCH OECD.....</b>  | <b>209</b> |
| PETR MUSIL  |            |
| <b>HOSPODÁŘSKÝ RŮST V ZEMÍCH V-4 Z HLEDISKA PRACOVNÍ SÍLY .....</b>   | <b>215</b> |
| PETR MUSIL  |            |
| <b>ETIKA A KONKURENCESCHOPNOST .....</b>  | <b>223</b> |
| VĚRA NEČADOVÁ   |            |
| <b>VZDELANIE AKO VÝZNAMNÝ FAKTOR KONKURENCIESCHOPNOSTI NA TRHU PRÁCE .....</b>  | <b>232</b> |
| DAGMAR PETRUŠOVÁ  |            |
| <b>REGIONÁLNÍ ZNAČENÍ POTRAVIN V JIHMORAVSKÉM KRAJI A DOLNÍM RAKOUSKU ....</b>  | <b>240</b> |
| STANISLAV ROJÍK   |            |
| <b>REGIONÁLNÍ ZNAČENÍ POTRAVIN V DOLNÍM RAKOUSKU .....</b>  | <b>248</b> |
| STANISLAV ROJÍK   |            |
| <b>KONKURENCIESCHOPNOST REGIÓNOV A PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE .....</b>   | <b>257</b> |
| JANA SOCHUEÁKOVÁ  |            |
| <b>ZAHRANIČNÁ POLITIKA SR POČAS VLÁDY MIKULÁŠA DZURINDU AKO NÁSTROJ<br/>ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI REGIÓNU.....</b> | <b>265</b> |
| JOZEF VLČEJ   |            |
| <b>PROTIKONKURENČNÉ DOHODY PODNIKATEĽOV V PROCESSE VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA<br/>.....</b>                                 | <b>274</b> |
| DANIELA ZEMANOVIČOVÁ  |            |

# ANALÝZA STAVU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU V POROVNÁNÍ S EU-28

## ANALYSIS OF THE SITUATION OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC IN COMPARISON WITH THE EU-28

*Erika Bartalosová*

### **Abstrakt**

Malé a stredné podniky tvoria významnú súčasť hospodárstva celej Európy. Sú to podniky, ktoré vo svete nadobúdajú čoraz väčší ekonomický i sociálny význam. Skutočnosťou je, že malé a stredné podniky sú základným kľúčovým zdrojom pracovných príležitostí, podnikateľských zručností a sú tzv. živou pôdou pre inováciu. Malé a stredné podniky však často majú problémy s prístupom k financovaniu, so zvládaním administratívnych prekážok a veľkou výzvou pre nich je aj udržať krok s technologickými zmenami. Práve preto Európska únia si kladie za cieľ riešiť tieto ťažkosti kombináciou priamych investícií a podporných opatrení, ktoré okrem iných podporujú i prístup na globálne trhy alebo vývoj podpory sietí a zoskupení.

Cieľom nášho príspevku je na základe dostupných údajov z databázy Európskej komisie a Ministerstva hospodárstva SR posúdiť stav malých a stredných podnikov na Slovensku i v EÚ-28. Na záver uvádzame niekoľko možných návrhov na zlepšenie súčasného stavu na Slovensku.

*Kľúčové slová: malé a stredné podniky, nefinančný obchodný sektor, štatistická klasifikácia ekonomických činností (NACE Rev. 2).*

### **Abstract**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) make up a significant share of the whole Europe economy. Their economic and social impacts are growing each year. In fact, they are a key source of employment, entrepreneurial skills, and they are first incubators of innovation. The SMEs, however, often have problems with access to funding, with administrative burden, and are challenged to keep up with the pace of technology progress. The European Union aims to address these challenges, namely through a combination of direct investments and support measures, which inter alia help them access the global markets or develop their own professional networks and clusters.

The main goal of this paper is evaluation of present state of small and medium-size enterprises in the conditions of Slovak Republic and EU-28 on the basis of statistical data obtained from the database of the European Commission and the Ministry of Economy of the Slovak Republic. At the end we summarize some recommendations that might help to improve the situation in Slovakia.

*Keywords: small and medium-size enterprises, non-financial business sector, Statistical Classification of Economic Activities (NACE Rev. 2).*

## Úvod

Malé a stredné podniky (MSP) predstavujú základný stavebný kameň takmer všetkých ekonomík štátov Európskej únie, teda aj ekonomiky Slovenska, a to i napriek tomu, že v ekonomickej činnosti nemajú dlhú históriu. Krajinou vzniku malých a stredných podnikov sú Spojené štáty americké, kde základy legislatívy MSP boli položené v 50. rokoch 20. storočia. Ich pôvod a vývoj v susedných európskych štátoch sa datuje od 70. rokov 20. storočia a v ekonomike Slovenskej republiky až od roku 1990.

Malé a stredné podniky v ekonomickom systéme Slovenskej republiky majú významné miesto a považujú sa za najvýznamnejší segment hospodárstva a ukazovateľa vývoja ekonomiky. Sú v slabšej pozícii oproti štátu ako veľké podniky a takisto sú viac ohrozené hospodárskou krízou. Na druhej strane však dokážu rýchlejšie reagovať na zmeny na trhu v porovnaní s veľkými podnikmi.

## Vymedzenie kategórie malého a stredného podniku

Podniky podľa veľkosti delíme na malé, stredné a veľké. Na určenie veľkosti podniku je však možné použiť rozličné kritéria. V literatúre sa zaužívalo ich delenie na kvantitatívne a kvalitatívne veľkostné kritéria (vid' obr. 1), pričom na objektívne posúdenie veľkosti podniku sa odporúča ich kombinácia.

| Najčastejšie používané kvantitatívne kritéria:  | Najčastejšie používané kvalitatívne kritéria:   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• počet zamestnancov,</li><li>• výška obratu,</li><li>• majetok či kapitál,</li><li>• zisk.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• organizačná štruktúra podniku,</li><li>• postavenie na trhu,</li><li>• lokalizácia podniku,</li><li>• vzťah vlastníctva a manažmentu atď.</li></ul> |

Obrázok 1: Kvantitatívne a kvalitatívne veľkostné kritéria členenia podnikov. Zdroj: Majdúchová - Neumannová (2008, s. 27). Spracovanie vlastné.

Do roku 1995 na Slovensku neexistovala samostatná definícia malých a stredných podnikov. Následne Zákon č. 100/1995 Z. z. o štátnej podpore malým a stredným podnikom zdefinoval pojem MSP len na základe počtu zamestnancov, čo ale bolo kritizované z dôvodu nedostatočnej vypovedacej schopnosti o skutočnej sile podniku. Preto v roku 1999 bol prijatý Zákon o štátnej pomoci č. 231/1990 Zb. v znení neskorších predpisov, na základe ktorého od 1.1.2000 pri vymedzení kategórie MSP okrem počtu zamestnancov brali do úvahy aj ročný obrat a ročnú bilanciu, resp. výsledok hospodárenia podniku. Zmena hodnotenia malých a stredných podnikov bola nevyhnutná aj z dôvodu zabezpečenia porovnateľnosti dát o vývoji MSP v SR a v Európskej únii. Ďalšia zmena nastala k 1.1.2005, kedy Európska komisia zmenila triedenie malých a stredných podnikov podľa odporúčania 2003/361/EC (bolo zrušené odporúčanie Európskej komisie 96/280/EC), pričom v novom delení sa zaviedol nový pojem – mikropodnik.



|                      | Počet zamestnancov | Ročný obrat v mil. Eur | Ročná bilancia v mil. Eur |
|----------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|
| <b>do 31.12.1999</b> |                    |                        |                           |
| Stredný podnik       | < 500              | -                      | -                         |
| Malý podnik          | < 25               | -                      | -                         |
| <b>do 31.12.2004</b> |                    |                        |                           |
| Stredný              | < 250              | ≤ 40                   | ≤ 27                      |
| Malý podnik          | < 50               | ≤ 7                    | ≤ 5                       |
| <b>od 1.1.2005</b>   |                    |                        |                           |
| Stredný podnik       | < 250              | ≤ 50                   | ≤ 43                      |
| Malý podnik          | < 50               | ≤ 10                   | ≤ 10                      |
| Mikropodnik          | < 10               | ≤ 2                    | ≤ 2                       |

Obrázok 2: Vývoj rozdelenia malých a stredných podnikov. Zdroj: Zákon č. 100/1995 Z. z. o štátnej podpore malým a stredným podnikom; Zákon o štátnej pomoci č. 231/1990 Zb. v znení neskorších predpisov; Odporúčanie Európskej komisie 2003/361/EC. Spracovanie vlastné.

Od 1.1.2005 sa stredným podnikom rozumie podnik, ktorý mal menej ako 250 zamestnancov a dosahoval ročný obrat do 50 mil. Eur, alebo vykazoval v účtovnej uzávierke výsledok hospodárenia najviac 43 mil. Eur a bol ekonomicky nezávislý. Malý podnik je definovaný ako podnik, ktorý zamestnáva menej ako 50 zamestnancov, dosahuje ročný obrat najviac 10 mil. Eur a je ekonomicky nezávislý. Čo sa týka mikropodnikov, ide o podniky zamestnávajúce do 10 ľudí s obratom najviac dva milióny Eur ročne.

Na základe obr. 2 vidíme, že nová definícia MSP nezmenila základnú podmienku delenia podľa počtu zamestnancov, zvýšili sa len finančné limity celkového ročného obratu a bilančnej súvahy, a to z dôvodu nárastu inflácie a produktivity v únii od vydania prvého odporúčania Európskej komisie (1996).

## Analýza stavu malých a stredných podnikov na Slovensku v porovnaní s EÚ-28

Podpora malých a stredných podnikov sa stala za posledných 20 rokov súčasťou hospodárskej stratégie ekonomicky vyspelých štátov. Malé a stredné podniky totiž majú výrazný vplyv na najdôležitejšie makroekonomické ukazovatele národnej ekonomiky, a práve preto Európska únia a iné rozvinuté štáty im venujú značnú pozornosť v podobe prijímania opatrení na ich rozvoj (Fetisovová – Vlachynský – Sirotka, 2004).

Tabuľka 1: Mikro-, malé-, stredné- a veľké podniky na Slovensku v porovnaní s EÚ-28 za rok 2013

|                                   |       | Mikro-<br>podniky | Malé<br>podniky | Stredné<br>podniky | MSP<br>spolu | Veľké<br>podniky | SPOLU       |
|-----------------------------------|-------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------|------------------|-------------|
| <b>Počet podnikov</b>             |       |                   |                 |                    |              |                  |             |
| EÚ                                | Počet | 19 969 338        | 1 378 374       | 223 648            | 21 571 360   | 43 517           | 21 614 877  |
|                                   | %     | 92,4              | 6,4             | 1,0                | 99,8         | 0,2              | 100,0       |
| SR                                | Počet | 375 780           | 13 810          | 2 213              | 391 803      | 465              | 392 268     |
|                                   | %     | 95,8              | 3,5             | 0,6                | 99,9         | 0,1              | 100,0       |
| <b>Zamestnanosť</b>               |       |                   |                 |                    |              |                  |             |
| EÚ                                | Počet | 38 629 012        | 27 353 659      | 22 860 793         | 88 843 464   | 44 053 578       | 132 897 042 |
|                                   | %     | 29,1              | 20,6            | 17,2               | 66,9         | 33,1             | 100,0       |
| SR                                | Počet | 537 760           | 263 387         | 230 254            | 1 031 401    | 397 534          | 1 428 935   |
|                                   | %     | 37,6              | 18,4            | 16,1               | 72,2         | 27,8             | 100,0       |
| <b>Pridaná hodnota v mil. Eur</b> |       |                   |                 |                    |              |                  |             |
| EÚ                                | Počet | 1 362 335         | 1 147 885       | 1 156 558          | 3 666 779    | 2 643 795        | 6 310 574   |
|                                   | %     | 21,6              | 18,2            | 18,3               | 58,1         | 41,9             | 100,0       |
| SR                                | Počet | 10 481            | 6 723           | 5 548              | 22 752       | 12 445           | 35 197      |
|                                   | %     | 29,8              | 19,1            | 15,8               | 64,6         | 35,4             | 100,0       |

Zdroj: European Commission (2014, Database for the Annual Report). Výpočty a spracovanie vlastné.

O tom, že malé a stredné podniky sú pilierom hospodárstva celej EÚ svedčí aj fakt, že už v roku 2003 (v čase prípravy nového vymedzenia MSP) tvorili 99 %-ný podiel z celkového počtu podnikateľských subjektov v rámci EÚ-25 (vyše 23 miliónov MSP) a boli poskytovateľmi pracovných príležitostí pre 75 miliónov ľudí (European Commission, 2003). Situácia je podobná aj v súčasnosti. Napriek pretrvávajúcim ťažkostiam, ktorým čelia MSP v dôsledku finančnej a hospodárskej krízy, v roku 2013 na území EÚ-28 pôsobilo v rámci nefinančného obchodného sektora 21,6 miliónov MSP zamestnávajúcich 88,8 miliónov ľudí a garantujúcich pridanú hodnotu vo výške 3,666 biliónov Eur, čo je ekvivalentné s 28 % HDP EÚ-28 (viď tabuľka 1) (European Commission, 2014).

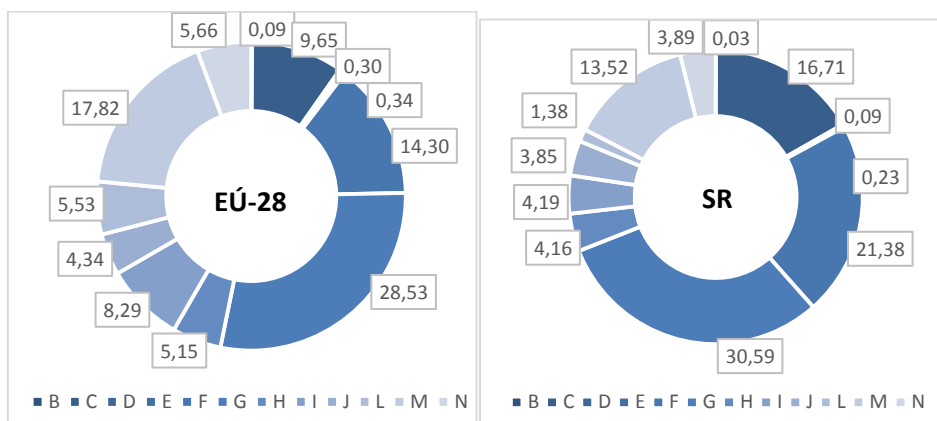
### Štruktúra malých a stredných podnikov podľa ekonomických činností (NACE Rev. 2<sup>1</sup>) v roku 2013

Základným kvantitatívnym ukazovateľom, ktorý odzrkadľuje aj celkovú kvalitu podmienok pre podnikanie je počet malých a stredných podnikov. Vývoj celkovej početnosti malých a stredných podnikov z dlhodobého hľadiska vykazoval do roku 2008 vo všetkých krajinách EÚ významné medziročné prírastky, avšak od roku 2009, v ktorom sa v hospodárstve členských štátov plne prejavili následky hospodárskej a finančnej krízy, sa priemerná medziročná dynamika rastu malých a stredných podnikov značne znížila. Na základe predchádzajúcej časti nášho príspevku môžeme konštatovať, že napriek ťažkostiam v roku

1 V prípade našej analýzy sme skúmali MSP v rámci nasledujúcich ekonomických činností: B: Ťažba a dobývanie; C: Priemyselná výroba; D: Dodávka elektriny, plynu a pary a studeného vzduchu; E: Dodávka vody, čistenie a odvod odpadových vôd odpady a služby odstraňovania odpadov; F: Stavebníctvo; G: Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov; H: Doprava a skladovanie; I: Ubytovacie a stravovacie služby; J: Informácie a komunikácia; L: Činnosti v oblasti nehnuteľností; M: Odborné, vedecké a technické činnosti; N: Administratívne a podporné služby. (Ekonomická činnosť „K: Finančné a poisťovacie činnosti“ nie je zahrnutá z dôvodu analýzy nefinančného obchodného sektora.)

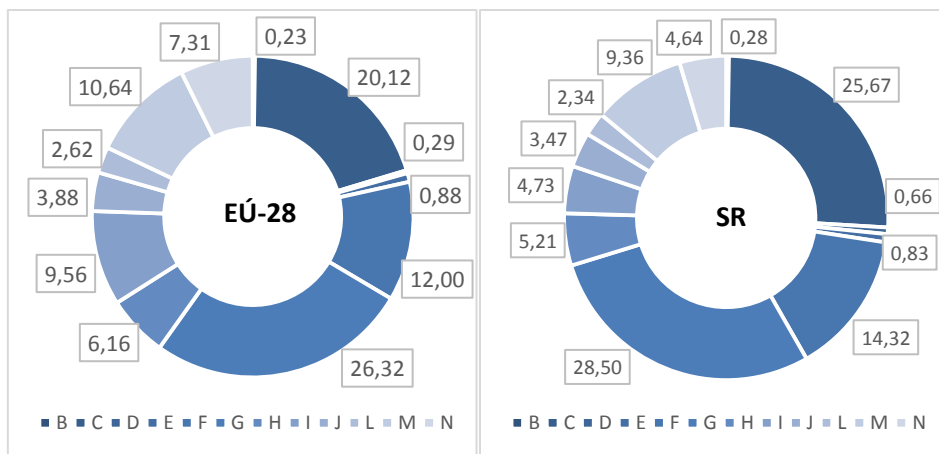
2013 malé a stredné podniky tvorili 99,8 % zo všetkých podnikov v krajinách EÚ. V porovnaní so Slovenskom (99,9 %) je ale v krajinách EÚ-28 menej výrazný podiel zastúpenia mikropodnikov (92,4 %) na celkovom počte ako je to v prípade SR. Na konci roka 2013 na Slovensku bolo totiž z celkového počtu aktívnych podnikateľských subjektov 95,8 % mikropodnikov, 3,5 % malých podnikov a 0,6 % stredných podnikov.

Dôležitá je však aj štruktúra malých a stredných podnikov, pri ktorej sme vychádzali zo štatistickej klasifikácie ekonomických činností (NACE Rev. 2). V prípade EÚ (obrázok 3) v roku 2013 najväčšie zastúpenie mali MSP pôsobiace v oblasti veľkoobchodu a maloobchodu (28,53 %), kde pôsobilo 6 154 348 podnikov. Naopak, najmenšie zastúpenie v rámci ekonomických činností majú MSP podnikajúce v oblasti ťažby a dobývania (0,09 %). V prípade Slovenska najlukratívnejšou oblasťou sú takisto obchodné služby (30,59 %) a najmenší počet MSP bol zaznamenaný v oblastiach ťažby a dobývania (0,03 %) a dodávky elektriny (0,09 %).



Obrázok 3: Početnosť MSP podľa ekonomickej činnosti v roku 2013. Zdroj: European Commission (2014, Database for the Annual Report). Výpočty a spracovanie vlastné.

Zásadným ukazovateľom významu malých a stredných podnikov je aj ich vplyv na zamestnanosť. Z tabuľky 1 nám vyplýva, že MSP sú hlavnými tvorcami pracovných miest tak na Slovensku, ako aj v ostatných krajinách Európskej únie. Dokážu výrazne znižovať mieru nezamestnanosti v krajine a preto nemožno zanedbávať zlepšovanie podmienok na ich podnikanie. Na základe obrázku 4 možno konštatovať, že MSP sú kľúčovým zdrojom pracovných príležitostí predovšetkým v oblasti obchodu a priemyselnej výroby, a to nielen na Slovensku ale i v rámci celej EÚ. Na treťom mieste z hľadiska počtu zamestnaných osôb bolo v prípade Slovenska stavebníctvo a v rámci EÚ-28 boli odborné, vedecké a technické činnosti. Tendencia bola podobná aj v prípade analýzy pridanej hodnoty MSP v nefinančnom podnikovom sektore za rok 2013.



Obrázok 3: Podiel MSP na zamestnanosti z hľadiska ekonomickej činnosti v roku 2013.  
Zdroj: European Commission (2014, Database for the Annual Report). Výpočty a spracovanie vlastné.

## Návrhy na zlepšenie súčasného stavu na Slovensku

Vhodné podnikateľské prostredie je hlavným predpokladom k zvýšeniu výkonnosti malých a stredných podnikov rovnako i národného hospodárstva. Aj keď si Slovensko prešlo v poslednom období značnými zmenami od striedania vlád až po legislatívne zmeny, ktoré ich nasledovali, je potrebné prijímať opatrenia na zlepšenie takto narušeného podnikateľského prostredia. Z tohto hľadiska sa malé a stredné podniky stretávajú s pretrvávajúcimi bariérami, medzi ktoré patrí najmä oblasť legislatívy, administratívy, daňového systému a prekážky súvisiace s obstarávaním finančných zdrojov, resp. ich nedostatkom. V úsilí zabezpečiť rozvoj malých a stredných podnikov na Slovensku uvádzame niekoľko možných návrhov na zlepšenie súčasného stavu:

- posilniť rozvoj informatizácie štátnej správy a verejnej správy vo vzťahu k malým a stredným podnikom – týmto by sa docielilo, že MSP by nemuseli opakovane a často krát aj duplicitne poskytovať dokumenty, údaje a informácie,
- posilniť poskytovanie a prezentovanie informácií o finančnej podpore na všetkých úrovniach určených pre MSP,
- zvyšovať informovanosť MSP aj z hľadiska príležitostí, ktoré trh ponúka,
- klásť dôraz na to, aby boli MSP dostatočne informované o inováciách, čo by ich viac motivovalo pri inovačných aktivitách, zároveň podporovať ich prepájanie s akademickým prostredím,
- zverejňovať informácie o nedostatkoch, s ktorými sa MSP najčastejšie stretávajú pri verejnom obstarávaní a postupmi ako sa im vyhnúť,
- zlepšovať informovanosť MSP v oblasti finančnej pomoci zo štátneho rozpočtu a zo zdrojov EÚ cestou organizovaných školení, informačných kampaní, ktoré by okrem zvýšenia ich povedomia o podpore zároveň motivovali MSP pri ich získavaní,
- uplatňovať zjednodušené legislatívne postupy pri vyhotovovaní projektov, ktoré sú predmetom získania finančnej podpory,
- znížiť daňové zaťaženie a zvýhodniť v tejto oblasti najmä MSP podporujúce výskum, vývoj a inovácie.

## Záver

Význam malých a stredných podnikov pre národné hospodárstvo je tvorený súhrnom pozitívnych a negatívnych vplyvov všetkých týchto subjektov pôsobiacich na trhu. Malé a stredné podniky majú veľmi dôležité postavenie v rozvoji ekonomiky, pretože svojou kreativitou dokážu pohotovo reagovať na vývoj a najnovšie trendy v dopyte. Najdôležitejšie pre malé a stredné podniky je uspokojovať očakávania a požiadavky aj tých najnáročnejších zákazníkov. Na druhej strane však nemožno tvrdiť, že malé a stredné podniky nemajú určité špecifiká, ktoré ich znevýhodňujú v porovnaní s veľkými podnikmi, ale z významných úloh, ktoré plnia MSP, treba spomenúť ich miesto pri tvorbe pracovných miest a tým aj spôsob zabezpečenia pozitívneho rastu a vývoja zamestnanosti. V rámci nášho príspevku sme poukázali na význam MSP na základe podielu firiem, zamestnanosti a pridanej hodnoty tak v rámci EÚ ako i na Slovensku. Na základe štatistických údajov možno konštatovať, že slovenské podnikové hospodárstvo je výrazne odkázané na malé a stredné podniky, pretože vytvárajú 72,2 % pracovných miest a 64,6 % pridanej hodnoty, čo výrazne presahuje priemer EÚ, ktoré sú na úrovni 66,9 % a 58,1 %. Ďalšou zaujímavosťou je, že na Slovensku je vyššia koncentrácia mikropodnikov než v EÚ ako celku, ale rovnako ako v členských štátoch EÚ, najviac MSP pôsobí v oblasti služieb a obchodu.

Hospodárska kríza samozrejme neobišla ani slovenské hospodárstvo, pričom nižší rast hospodárstva a nevýrazný domáci dopyt mal za následok aj pokles počtu malých a stredných podnikov. MSP trpia však aj ďalšími ťažkosťami, medzi ktoré patrí napríklad nedostatočné skvalitňovanie podmienok na podnikanie, ktoré by podporovali rast existujúcich a vytváranie nových podnikov. Práve preto v poslednej časti nášho príspevku sme sa snažili navrhnúť možnosti zlepšovania súčasného stavu.

## Pod'akovanie

Príspevok vznikol v rámci projektu mladých vedeckých pracovníkov č. I-15-108-00.

## Literatura

- [1] Daňková, A. a kol. (2010). *Malé a stredné podnikanie*. 1.vyd. Bratislava: crr.sk. 270 s. ISBN 978-80-970495-2-2
- [2] Fetisovová, E. – Vlachynský, K. – Sirotko, V. (2004). *Financie malých a stredných podnikov*. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition). 260 s. ISBN 80-89047-87-4.
- [3] Majdúchová, H. – Neumannová, A. (2008). *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Iura Edition. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.
- [4] Majková, M. (2008). Možnosti financovania malých a stredných podnikov. Analýza štandardného a alternatívneho financovania malých a stredných podnikov v podmienkach SR. Vydavateľstvo: Tribun. 206 s. ISBN 78-80-7399-590-4.
- [5] Ministerstvo hospodárstva SR. (2013). *Analýza stavu malého a stredného podnikania*. 42 s. Dostupné na: [www.mhsr.sk/ext\\_dok-analyza-stavu-msp/142099c?ext=orig](http://www.mhsr.sk/ext_dok-analyza-stavu-msp/142099c?ext=orig). [cit. 2.4.2015].
- [6] European Commission. (2003). *The new SME definition. User guide and model declaration*. Enterprise and Industry Publications. 52 p. ISBN 92-894-7909-4. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf). [cit. 3.4.2015].

- [7] European Commission. (2014). *A partial and Fragile Recovery. Annual Report on European SMEs 2013/2014*. European Union. 124 p. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf). [cit. 2.4.2015].
- [8] Eurostat. (2008). *Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Rev. 2*.
- [9] Odporúčanie Komisie 96/280/ES z 3. apríla 1996 o definícii malých a stredných podnikov (Text s významom pre EHP), Úradný vestník ES L 107, 30.4.1996, s. 4 – 9.
- [10] Odporúčanie Komisie 2003/361/ES zo 6. mája 2003 o definícii mikro, malých a stredných podnikov (Text s významom pre EHP), Úradný vestník EÚ L 124, 20.5.2003, s. 36 – 41.
- [11] Robert McIntyre. (2001). *The Role of Small and Medium Enterprises in Transition: Growth and Entrepreneurship*. UNU World Institute for Development Economics Research, Helsinki. 69 p. ISBN 92-9190-095-8.
- [12] Slovak Business Agency. (2012). *Report on the State of Small and Medium Enterprises in the Slovak Republic in 2011*. SBA: Bratislava. 186 p. Dostupné na: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav\\_msp\\_2011-en.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav_msp_2011-en.pdf).
- [13] Zákon č. 100/1995 Z. z. o štátnej podpore malým a stredným podnikom
- [14] Zákon o štátnej pomoci č. 231/1990 Zb. v znení neskorších predpisov
- [15] VAŠEK, V. Použití IFRS v rozsahu českých účetních předpisů. In: RANDÁKOVÁ, Monika (ed.). *Sborník pedagogické konference – Rekodifikace práva*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2013, s. 67-71. ISBN 978-80-245-1983-8.
- [16] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- [17] Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

#### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Erika Bartalosová, PhD.  
 Ekonomická univerzita v Bratislave  
 Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
 e-mail: bartalos.e@gmail.com

# ANALÝZA TEORETICKÝCH NÁZOROV NA PRIRODZENÝ MONOPOL V JEJ HISTORICKOM KONTEXTE

## ANALYSES OF THEORETICAL VIEW ON NATURAL MONOPOLY IN ITS HISTORICAL CONCEPT.

*Alena Bašová*

### **Abstrakt**

Vývoj teoretických názorov na prirodzený monopol sa vyvíjal v súlade s vedeckými ekonomickými poznatkami. Existencia prirodzeného monopolu sa postupne prijala, jeho analýza sa spresňovala. V 20. storočí sa vyžadoval kvantifikácia teoretických definícií a postupne sa začal v tejto oblasti využívať matematický aparát. Jednotlivé školy skúmali otázky prirodzeného monopolu v kontexte historických udalostí.

*Keywords: priemerné náklady, strata mŕtvej váhy, hraničné náklady, tvorca ceny.*

### **fkAbstract**

The development of theoretical views on natural monopoly was associated with the development of economic science, the level of economic knowledge, passes from the existing situation through the possibility of regulation industries that are natural monopolies their specification, development of control methods to the mathematical formulation of the problem.

*Keywords: average costs, deaweight losst, marginal costs, natural monopoly, price-maker.*

## **Úvod**

Cieľom tohto príspevku je poukázať na vývoj názorov na prirodzený monopol, tak ako sa vyvíjala ekonomická veda a jej poznanie.

Monopol ako taký predstavuje takú trhovú štruktúru, pri ktorej na trhu v danom odvetví existuje iba jeden predávajúci. Ide o úplný protiklad ku dokonalej konkurencii. Prirodzený monopol vznikol na základe prirodzeného súperenia niekoľkých podnikov a výsledkom ich „cenovej vojny“ sa stal jeden podnik, pričom treba mať na zreteli, že v priebehu spoločensko - ekonomického vývoja to nemuselo byť vždy tak, ďalšie podmienky vzniku prirodzeného monopolu uvediem ďalej v príspevku.

Prvý, kto sa zmienil o monopole bol Aristoteles (Rasmusen 2005), ktorý hovorí o tomto jave ako o situácii, keď jediný predávajúci pokrýva celý dopyt po danom výrobku. V priebehu histórie sa názory na prirodzený monopol veľmi menili. Prirodzený monopol definuje ekonomická odborná literatúra ako podnik alebo odvetvie, ktorého priemerné náklady na jednotku výroby prudko klesajú v celom rozsahu jeho produkcie (napr. pri lokálnej distribúcii elektriny). V takomto prípade môže jediný podnik – prirodzený monopol dodávať celú produkciu daného odvetvia efektívnejšie ako viaceré subjekty. Pre typického „prirodzeného“ monopolistu platí, že čím viac vyrobí, tým nižšie sú jeho náklady na jednu jednotku produkcie. Pričom tento trend pretrváva aj po plnom uspokojení celkového trhového dopytu (Samuelson –Nordhaus, 2000). Za takýchto okolností môže jedna jediná firma, obsluhujúca celý dopyt odvetvia sama, plne využiť klesajúci priebeh tak marginálnych, ako aj

priemerných nákladov, a produkovať tak daný statok alebo službu efektívnejšie než by to dokázali viaceré firmy.

V prípade, že by to isté množstvo daného statku mali vyrobiť napr. dva podniky, vzrástli by tak hraničné, ako aj priemerné náklady na vyššiu úroveň.

## 1. Teórie prirodzených monopolov v klasickej ekonómii

Adam Smith pojem prirodzený monopol nikdy priamo nevyslovil, napriek tomu bol prvý, kto vo svojom diele *Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva národov* (Smith, 1904) z roku 1776 detailne charakterizoval situáciu, ktorá bola neskôr označená termínom prirodzený monopol z vlastníctva prírodných zdrojov. Píše v nej o plodinách, ktoré si vyžadujú takú pôdu a polohu, že dopyt po tejto plodine bude prevyšovať ponuku. A táto plodina sa predá len tým, ktorí sú za ňu ochotní zaplatiť viac, ako je potrebné na úhradu renty z pôdy, mzdu za prácu a zisk z kapitálu, teda cena je vyššia, ako je prirodzená. Smith nepoužíval výraz monopol, ale pojem „veľké firmy“, ktoré až neskôr, Malthus pomenoval monopolmi. Prirodzený monopol chápal pozitívne, kým ten administratívny považoval za neefektívny a nesprávny. Ostatní ekonómovia v tomto období buď nemali vyhranený názor, alebo videli len pozitívne efekty monopolnej moci a vznik prirodzeného monopolu chápali za jav prospešný pre spoločnosť.

Róbert Malthus vo svojej eseji „The Nature of Rent“ z roku 1815 charakterizuje prirodzený monopol opäť vo vzťahu k prírodným zdrojom na základe ktorých firma vlastniaca tento špecifický výrobný faktor môže predávať produkciu za oveľa vyššiu cenu ako sú jej výrobné náklady (Malthus, 1815). „*V súvislosti s rentou existujú okolnosti, ktoré majú blízky vzťah k prirodzenému monopolu*“. Ako príklad uviedol vinice vo Francúzsku, ktorých špecifická pôda poskytuje vínam výnimočnú chuť, a tieto vína sú potom predávané „*za ceny na míle vzdialené od výrobných nákladov*“. Prirodzený monopol, ako taký nájdeme aj v práci klasika ekonomickej teórie Milla (Mill, 1909). Prirodzený monopol, podľa neho vzniká vďaka okolnostiam, nie zo zákona. Prirodzený monopol chápe ako prospešný, ale presadzoval vznik len jednej vodárenskej a plynárenskej spoločnosti v Londýne. Už v tomto období Mill súhlasí, že je zbytočné mať viacerých poskytovateľov takýchto služieb. Významným medznikom v teórii prirodzených monopolov bola kniha ekonóma Elyho (Ely, 1894) *Natural monopolies and the workingman*, ktorý sa zaoberal prirodzenými monopolmi a definoval ich ako „*podniky, ktoré sú monopolmi z dôvodu ich vnútorných vlastností*“. Vymenúva nasledujúce príklady : „*železnice, telegrafy, telefóny, kanály, zavlažovacie práce, prístavy, plynárne, mestská cestná sieť a podobne*“ (Ely, 1894). Vzhľadom na charakter týchto firiem a dosahovanie vysokých ziskov odporúčal prísnu štátnu kontrolu.

Ekonóm Ely akceptoval existenciu prirodzeného monopolu vďaka úsporám z rozsahu. Analýza a vymedzenie prirodzených monopolov ako sme uviedli vyššie je však podľa názoru predstaviteľov rakúskej školy zavádzajúca z niekoľkých dôvodov:

1. Poskytovanie určitého tovaru alebo služby jednou firmou je z čisto ekonomicko-matematického hľadiska vonkajšieho pozorovateľa vnímané ako najlacnejšie, ešte neznamená, že je najvýhodnejšie pre daný trhový subjekt s ohľadom na jeho špecifické subjektívne hodnotenie. Ak odberateľ nejakej pre neho významnej suroviny či iného tovaru bude považovať za príliš riskantné spoliehať sa len na jedného prirodzene monopolného dodávateľa jeho dodávok môže sa racionálne a slobodne rozhodnúť pre vybudovanie nového „produktovodu“ napríklad plynovodu iným podnikom, aj keď za cenu vyšších priemerných ako aj marginálnych nákladov. Odberateľ je ochotný budovať tento „produktovod“ ak dodatočné náklady sa



maximálne rovnajú dodatočnému subjektívnemu úžitku prameniaceru zo zníženia jeho rizika.

2. Členenie dopytu (napríklad lokálnym obmedzením) daného odvetvia môže spôsobiť pokles dopytu, čo by graficky znamenalo posun krivky dopytu ďaleko doľava tak, že sa v podstate aj v inak veľmi konkurenčných odvetviach napríklad odvetvie maloobchodu stretávame so špecifickým typom prirodzeného, miestneho monopolu.
3. Prirodzený monopolista je vlastne absolútnym víťazom voľnej, neustále prebiehajúcej súťaže medzi bývalými ako aj budúcimi potenciálnymi konkurentmi. Určitý subjekt sa stane prirodzeným monopolom, lebo v danom okamihu dokáže uspokojovať celý dopyt odvetvia lepšie než ktokoľvek iný (Di Lorenzo, 1996). To znamená, že prirodzené monopoly sú mnohokrát „prirodzenými“ len vďaka štátom obmedzenému vstupu do „prirodzene“ monopolného odvetvia. Inak povedané, v podstate nejde o žiadne prirodzené monopoly, ale o štátne monopoly.

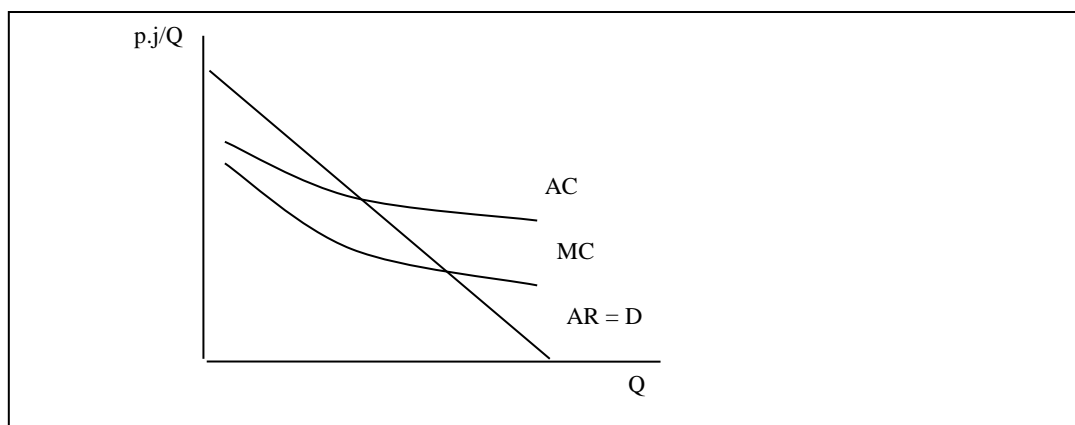
V roku 1887 americký ekonóm Adams charakterizoval prirodzený monopol vo svojom diele „*Relation of the State to Industrial Action*“, kde podobne ako Marshall (Sharkey 1989). Obaja odvetvia rozdelili do troch skupín podľa toho, či priemerné náklady s objemom produkcie rastú, sú konštantné alebo klesajú. V prvých dvoch vstup konkurentov do odvetvia je vhodný aj žiaduci, ale odvetvie s klesajúcimi priemernými nákladmi bude prirodzene monopolizované a vyžaduje štátnu reguláciu. Patrili medzi prvých ekonómov, ktorí navrhovali priamu reguláciu prirodzených monopolov tak, aby sa maximalizoval spoločenský blahobyť.

V ďalšom období ekonóm Sraffa (Sraffa, 1926) na nedokonalosť v teórii klasikov poukázal vo svojom diele „*Zákon výnosov v konkurenčnom prostredí*“. V tomto diele dokazuje, že základným limitujúcim motívom expanzie firmy je dopyt. Ukázal, že ak chce podnik predať viac, musí znížiť cenu. Vyvrátil teóriu o homogénnom trhu, ktorá do tohto obdobia dominovala. Podľa ekonóma Sraffu má každý podnik svoj vlastný, lokálny trh, ktorý je podmienený kvalitou výrobkov, dôverou vo výrobnú značku, tradíciami a preferenciami a tak je vlastne každá firma „lokálnym monopolom“, ktorý naráža na konkurenciu substitútov.

Na Sraffove myšlienky nadväzuje Robinsonová (Robinsonová, 1964), ktorá považuje monopol ako taký, za základnú štruktúru trhu v kapitalistickej ekonomike, v ktorej sa slobodne rozhoduje o cenovej stratégii. Pripisuje mu však aj negatíva, a to rozsiahle nevyužitie kapacity, objem výroby nezodpovedajúci technickému optimu, ceny vyššie ako priemerné náklady, vyššie ako „normálne“ zisky prirodzených monopolov a ich deformujúci vplyv na alokáciu zdrojov v ekonomickom systéme. Dôsledkom je znižovanie ekonomického blahobytu a alokačná neefektivita.

Prirodzený monopol využíva situáciu, že je jediný na trhu s konkrétnym statkom a vyrába len také množstvo, pri ktorom sa  $MC = MR$ , z čoho vyplýva, že vyrába menšie množstvo, akoby vyrábala firma v konkurenčnom prostredí, teda pri  $MC=P$ .

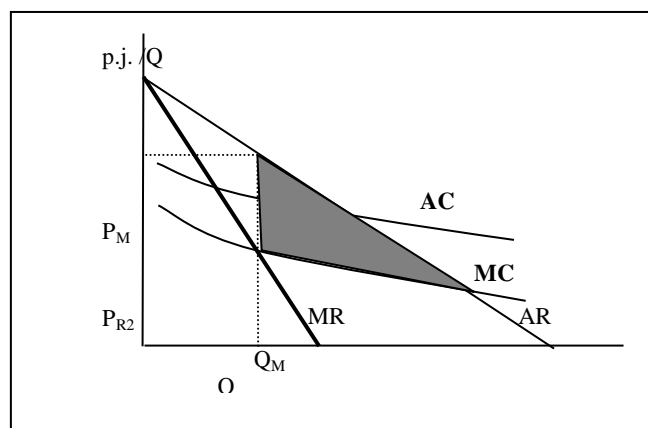
Udržiava svoj výstup „tak trochu vzácny“, a tak neposkytuje toľko výstupu, koľko vyžaduje spoločnosť. Nasledujúci graf znázorňuje klasický prístup k ekonomickým stratám, ktoré prináša prirodzený monopol. V tomto prípade je dopytová krivka vlastne krivkou dopytu po výstupe prirodzene monopolnej firmy. Následne takáto „firma“ nemá snahu znižovať cenu, pretože by musela znížiť cenu na celý objem svojej produkcie. Nákladové krivky v prirodzenom monopole sú po celej dĺžke výstupu klesajúce a krivka priemerných nákladov je pod krivkou hraničných nákladov, čo dokumentuje nasledujúci graf.



Graf 1: Náklady prirodzeného monopolu. Zdroj: Horejší, Soukupová a kol.: Mikroekonomie

V prirodzenom monopole vzhľadom na skutočnosť, že nevyrába množstvo výstupu také ako by spoločnosť potrebovala, dochádza k alokačnej neefektívnosti, k znižovaniu úžitku spotrebiteľa na úkor prirodzeného monopolistu. Vznikajú náklady mŕtvej váhy (deadweight loss), pretože niektoré jednotky výstupu neboli vyrobené, pretože prirodzený monopol umelo obmedzuje svoju výrobu.

Takže celkový prínos prirodzeného monopolu v porovnaní s dokonalou konkurenciou je menší práve o náklady mŕtvej váhy. Správanie prirodzeného monopolu teda vedie k celkovému zníženiu blahobytu spoločnosti, pretože vyrába menej, ako je spoločensky efektívny rozsah výroby, ktorý je určený priesečníkom krivky dopytu a krivky hraničných nákladov. Negatívny vplyv monopolu sa meria pomocou kategórií prebytok spotrebiteľa (renta spotrebiteľa), prebytok výrobcu (renta výrobcu) a celkový prebytok.



Graf 2: Strata mŕtvej váhy prirodzeného monopolu. Zdroj: Horejší, Soukupová a kol.: Mikroekonomie

Monopol vyrába len taký výstup, ktorý zodpovedá elastickej časti dopytu. Ak by monopol operoval v neelastickej časti dopytu, jeho hraničný príjem by bol záporný, čo znamená znižovanie celkového príjmu.

Americký ekonóm Train uvádza, že marginálny príjem je extra príjem firmy, ktorý získava zvýšením outputu o jednu jednotku (Train, 2001). Marginálny príjem sa skladá z dvoch komponentov:

1. extra príjem, ktorý firma získa z predaja extra jednotky outputu, mínus

2. strata príjmu, ktorá vzniká, pretože firma musí redukovať cenu, aby predala túto dodatočnú extra jednotku. Veľkosť tohto druhého komponentu závisí od veľkosti outputu firmy. Pre malé úrovne outputu je druhý komponent malý, takže prvý komponent, ktorý je kladný, prevýši druhý, ktorý je negatívny a čistý efekt je pozitívny, z čoho vyplýva, že marginálne náklady sú kladné.

Marginálny príjem je kladný, keď je elasticita dopytu vyššia ako jedna. Preto môže monopol s cieľom zvyšovať zisk operovať len v tej časti dopytu, kde sú marginálne príjmy kladné, teda monopol nebude zvyšovať output na úroveň, kde sú marginálne príjmy záporné, lebo by to znamenalo znižovanie jeho zisku.

Monopol sa však nestane prirodzeným monopolom bezdôvodne, resp. bez dobrého dôvodu (teda, pokiaľ nehovoríme o monopole, ktorý je chránený vládny opatrením). Každá výroba a najmä výskum si vyžaduje určité počiatkové investície a prirodzený monopol, ktorý sa snaží o udržanie si monopolnej moci nemá dôvod obmedzovať svoju výrobu, ale podľa nášho názoru takýto monopol rozširuje výrobu podľa svojich výrobných možností tak, aby neumožnil konkurencii vstúpiť do odvetvia z dôvodu neuspokojeného dopytu po tovaroch a službách. Následne ani ceny komodít nie sú zvyšované len v dôsledku jeho moci, ale podporovaním a samofinancovaním výskumu a vývojom podstatných inovácií si udržuje svoje výsadné postavenie na trhu. V prípade dokonalej konkurencie by nemal žiadny konkurenčný „hráč“ iniciatívu ani možnosť investovať do výskumu a vývoja v prípade, že by to musel financovať on sám. Zisky z nového produktu by boli rozdelené nielen pre tvorca inovácií, ale takisto aj mnohým „duplikátorom a kopirantom“, ktorí by vyrábali nové produkty bez počiatkových nákladov na výskum a znižovali by ceny produkcie. Žiadny výrobca by sa nesnažil vymyslieť niečo nové, pokiaľ by jeho snaha nebola ocenená minimálne nákladmi na vývoj nového produktu s náležitým ziskom.

## 2. Moderná ekonómia 20. a 21. storočia

Moderná ekonómia 20. storočia už nemusí dokazovať, že existuje nedokonalý trh, preto sa zameriava na definovanie a príčiny vzniku prirodzených monopolov. V tomto období vzniká potreba o presnejšiu, matematickú formuláciu prirodzeného monopolu. Významným prínosom v tejto oblasti boli práce dvojice autorov Panzar a Willing v sérii ich článkov *“Economies of Scale in Multi-Output Production“*, *“Free Entry and the Sustainability of Natural Monopoly“* a *“Economies of Scope z roku 1981“* (Panzar, Willing, 1977).

Ich kolega Baumol o efektívnom prirodzenom monopole uvádza *„Úspory z rozsahu nie sú nutnou a ani postačujúcou podmienkou na to, aby sa monopol stal najmenej nákladnou formou produkcie. Kľúčom je “subaditivita nákladovej funkcie“ – suma nákladov m vektorov výstupu je menšia než suma nákladov pri oddelenej produkcii“*. (Baumol - Bailey – Willig, 1977). *„V odvetví, kde jedna firma dokáže produkovať output na zabezpečenie potrieb celého trhu s nižšími jednotkovými nákladmi ako v prípade dvoch firiem alebo odvetvie, ktoré nie je lákavé pre nových účastníkov, lebo títo nie sú schopní prežiť aj bez „opatrení“ vláduceho monopolu je táto samotná firma pôsobiaca v odvetví nazvaná prirodzený monopol“*. Ak majú firmy rovnaký prístup k rovnakým technológiám, predstavujúcim nákladovú funkciu  $c$ , potom agregátny output  $X$  reprezentovaný firmou a náklady na tento produkt budú:

$$c(x) \leq c(x^1) + \dots + c(x^i) \quad \text{ak} \quad \sum_{i=1}^i X^i = X.$$

Nerovnicu môžeme opísať jednou vetou, pri rovnakom outpute prirodzeného monopolu a súčte outputu každej inej firmy v odvetví budú náklady prirodzeného monopolistu vždy

menšie ako súčet nákladov týchto iných firiem. Autor v práci tvrdí, že nezáleží na počte firiem, ale na všeobecných podmienkach podnikania a najvhodnejšia regulácia je tá, ktorá odstraňuje prekážky vstupu do odvetvia. Z tejto myšlienky vyplýva potreba oddelenia prirodzeného monopolu od ostatných nadväzujúcich činností, ako napr. v elektroenergetike je prirodzený monopol len prenos a distribúcia elektrickej energie, teda v ostatných činnostiach, ako je výroba a predaj elektrickej energie, je nutné zabezpečiť vstup konkurentov. Úlohou regulátora je vytvoriť všetky predpoklady na odčlenenie týchto činností z vertikálne integrovanej firmy na samostatné subjekty.

Súčasní ekonómovia pojem nedokonalkej konkurencie prehľbujú, ozrejmujú a nachádzajú nové dôvody vzniku a existencie prirodzených monopolov. Zaoberajú sa niečím, čo súhrnne môžeme nazvať hospodárska súťaž a jej ochrana. Analyzujú aj dohody, ktoré obmedzujú hospodársku súťaž, kartelovými dohodami, dominantným postavením na trhu i koncentráciou. Predpokladajú, že monopol nemusí vzniknúť len prirodzene – ale môže vzniknúť aj ako výsledok konania účastníkov trhu, ktorí sa spájajú s cieľom získať určité výhody. Vzhľadom na negatívne skúsenosti s takýmito dohodami môžeme tvrdiť, že na jednej strane môže ísť aj o úsporu nákladov (charakter prirodzeného monopolu), ale na druhej strane táto úspora ich nákladov sa nemusí prejavíť na strane úspory zákazníkov. Napríklad ako uviedol ekonóm Vincúr (Vincúr a kolektív, 2005) : „*koncentráciou dochádza k zmene trhovej štruktúry – k zníženiu počtu hráčov na trhu, čo by v niektorých prípadoch mohlo viesť k vytvoreniu silného hráča a následne k výraznému zníženiu konkurencie a možnému obmedzeniu hospodárskej súťaže na určitom trhu*“.

Tokárová uvádza, že vstup do odvetvia sa uskutoční iba vtedy, ak potenciálny konkurent očakáva ceny minimálne rovnajúce sa jeho nákladom. Cenové očakávania sú ovplyvnené existujúcou vysokou úrovňou cien, ale aj správaním sa už etablovaných firiem. Ako Tokárová uvádza, dochádza k rozlišovaniu pojmov výroba, prenos a distribúcia a dodávka elektrickej energie nepovažujú za prirodzený monopol toto odvetvie ako celok, ale za prirodzený monopol chápu len prenos a distribúciu elektrickej energie. Výrobu ako aj dodávku možno reorganizovať tak, aby umožnila vznik konkurenčného prostredia s viacerými vzájomne si konkurujúcimi subjektmi. Tu sa už odlišuje pojem administratívny monopol a prirodzený monopol : „*ak existuje exkluzívna licencia, ktorá bráni vstupu ďalších konkurentov, ide o administratívny monopol. Ak si po odstránení týchto bariér začne konkurovať niekoľko podnikov, odvetvie nie je prirodzeným monopolom.*“

Podľa amerických autorov Ayersa a Collineaga (Ayers - Collinge, 2004) je monopol charakterizovaný klesajúcou dopytovou krivkou a zároveň:

- a) zväčšujúca sa sila monopolu spôsobuje strmší dopyt po produkte (alebo – čím strmší je priebeh krivkydopytu, tým má firma väčšiu moc),
- b) klesajúca dopytová krivka má za následok zmenu statusu z price taker na price maker, teda monopol sa stáva tvorcom ceny.

Pre prirodzený monopol sú charakteristické úspory z rozsahu, klesajúce priemerné náklady výstupu a nižšie priemerné náklady ako akákoľvek kombinácia iných firiem (subaditivita nákladovej funkcie). Problémom vstupu do odvetvia je veľkosť prirodzeného monopolu. Aby nový účastník dosiahol úspory z rozsahu, musí vstúpiť na trh vo veľkom, čo je pre investorov veľká a nebezpečná výzva. Potenciálny nový účastník by zároveň musel odstrániť konkurenciu, pretože na trhu by sa neživili obaja. Monopol je zároveň firma, ktorá nemá vhodný substitút. G. Mankiw (Mankiw, – Taylor, 2011) charakterizuje prirodzené monopoly ako predávajúcich s monopolnou silou, teda dominantných predávajúcich, ktorí sa snažia získať prevahu a silu na trhu. Za prirodzený monopol teda nepovažuje len firmu, ktorá je na

trhu sama, ale aj odvetvie s viacerými firmami, z ktorých jedna disponuje touto monopolnou silou (ako príklad taktiež uvádza Microsoft). Za základný dôvod vzniku prirodzených monopolov považuje bariéry vstupu. Firma, ktorá je na trhu sama, dokáže vyrábať vyššie množstvá pri nižších nákladoch. Naopak, dve alebo viac firiem by vyrábalo menšie množstvá produkované monopolnou firmou a s vyššími nákladmi, týka sa to najmä vylučiteľných, ale nerivalitných tovarov.

Prirodzený monopol je charakteristický cenou, ktorá je vyššia ako hraničné náklady, v porovnaní s dokonale konkurenčnou firmou, rozdiel zachytáva v týchto rovniciach:

Monopolná firma:  $P > MR = MC$

Dokonala konkurencia:  $P = MR = MC$ .

Za negatívny efekt považujeme snahu monopolu o zisk na úkor verejnosti. Všade, kde musí zákazník zaplatiť o euro viac z dôvodu monopolnej moci, sa znižuje úžitok spotrebiteľa o euro, ktorý plynie ako euro navyše pre monopolistu. Celkový prebytok sa teda neznižuje ani nezvyšuje, len plynie smerom od spotrebiteľa k monopolistovi.

Schiller všeobecne pod prirodzeným monopolom chápe takú štruktúru trhu, respektíve odvetvia, pri ktorej sú dosahované úspory z rozsahu práve vďaka existencii jednej firmy alebo malého počtu firiem, ak podnikajú na rovnakých produktových trhoch, ale s oddelenou lokalizáciou (Schiller, 1980). Vďaka týmto úsporám z rozsahu môže prirodzený monopol vyrábať také produkty, alebo poskytovať také služby, ktoré spotrebiteľ žiada za najnižšiu cenu. „Pri úsporách z rozsahu ide o minimalizáciu priemerných nákladov, ku ktorej dochádza pri zväčšení veľkosti podniku. Z toho vyplýva, že jedna veľká spoločnosť môže vyrábať svoje produkty s nižšími nákladmi ako veľa malých firiem“ (Perloff, 2004).

Perloff uvádza, že prirodzený monopol vzniká vtedy, ak jeden výrobca môže poskytovať produkciu za nižšiu cenu, ako by to mohli realizovať dvaja alebo viacerí výrobcovia. S týmto dôvodom vzniku prirodzených monopolov sa zhoduje aj Train (Train, 2001) a uvádza, že prirodzené monopoly vznikajú z dvoch zdrojov: úspory z rozsahu a úspory zo sortimentu. Úspory z rozsahu existujú, keď priemerné náklady produkcie klesajú, tak ako aj krivka priemerných nákladov klesá, v dôsledku rastu outputu, výstupu. Dôvodom úspor z rozsahu sú podľa Shy Oz vysoké fixné náklady vzhľadom k marginálnym nákladom (Oz, 2001). Najskôr musí dôjsť k vytvoreniu potrebných výrobných zariadení napr. vodovodné siete, plynovody, kanalizačná sieť a podobne, ide teda o podniky sieťových odvetví, ktoré ku svojej činnosti potrebujú náročnú infraštruktúru, geograficky členenú sieť, do výstavby ktorej musí jej prevádzkovateľ najskôr investovať finančné prostriedky, a keď sieť prevádzkuje, má konkurenčnú výhodu pred iným subjektom, ktorý by chcel začať poskytovať takéto služby v rovnakom odvetví a oblasti. Schiller uvádza, že napriek negatívam, ktoré trhovú moc spôsobuje spoločnosti, sú tu argumenty, ktoré poukazujú aj na jej prínosy (Schiller 2001). Monopol má väčšiu možnosť uskutočňovať výskum a vývoj, vzhľadom na to, že má vlastné zdroje – monopolné zisky, ktoré sú nutné na uskutočnenie výskumu. Ako prvý dôvod uvádza, že existuje vyššia efektívnosť samofinancovania výskumu a vývoja v rámci monopolu, samofinancovanie výskumu možno riešiť iba v podmienkach firmy s významnou trhovou mocou. Druhým dôvodom je, že v záujme upevňovania svojej sily musí monopol neustále obnovovať svoju trhovú pozíciu práve prostredníctvom „podstatných inovácií“. V tomto zmysle ide vlastne o využívanie úspor z rozsahu pri financovaní inovácií, ktoré sú podporované aj technologickými možnosťami monopolu.

Podrobnejšiu analýzu charakteristík prirodzeného monopolu uvádza Fürstová (Fürstová, 1996):

- samotný charakter produkcie tzv. sieťových odvetví vytvára prirodzený monopol, lebo celý dopyt v sieti môže s najnižšími nákladmi uspokojiť len jediný prevádzkujúci subjekt. Teda samotný charakter technológie a organizácie prenosu, ako i jeho kapitálová náročnosť vylučuje v podstatnej miere hospodársku súťaž,
- neskladovateľnosť produkcie niektorých odvetví napr. v elektroenergetike,
- nízka cenová elasticita dopytu po výrobkoch a službách s charakterom verejných statkov – čo odráža ich všeobecne nízky stupeň substituovateľnosti ako i špecifické črty nevyhlúčiteľnosti ich zo spoločenskej spotreby,
- vysoká kapitálová náročnosť, ako aj celková dynamika rastu kapitálových nákladov sú zreteľne vyššie ako v iných, napr. spracovateľských odvetviach.

Takže celkový prínos prirodzeného monopolu v porovnaní s dokonalou konkurenciou je menší práve o náklady mŕtvej váhy. Správanie prirodzeného monopolu teda vedie k celkovému zníženiu blahobytu spoločnosti, pretože vyrába menej, ako je spoločensky efektívny rozsah výroby, ktorý je určený priesečníkom krivky dopytu a krivky hraničných nákladov. Negatívny vplyv monopolu sa meria pomocou kategórií prebytok spotrebiteľa (renta spotrebiteľa), prebytok výrobcu (renta výrobcu) a celkový prebytok.

Pre monopol podobne ako pre dokonale konkurenčnú firmu platí rovnaké základné pravidlo pre výpočet objemu produkcie, ktorá maximalizuje zisk: rovnosť hraničných nákladov a hraničných tržieb pre daný objem produkcie:

$$MC(Q) = MR(Q) .$$

Rozdiel medzi prirodzeným monopolom a konkurenčnou firmou je v tom, že prirodzený monopol má možnosť ovplyvniť cenu a následne jeho tržby sú funkciou ponuky:

$$TR(Q) = f ( P(Q) \times Q) .$$

Konkurenčná firma môže cenu iba akceptovať (má status „price taker“) a takto sa stáva pre jej funkciu tržieb a zisku iba parametrom, ktorý je formálne vyjadrený konštantou P. Funkcia tržieb pre dokonale konkurenčnú firmu má potom tvar:

$$TR(Q) = P \times Q .$$

A zároveň funkcia zisku  $\pi(Q)$  pre dokonale konkurenčnú firmu, ktorej hodnotu sa firma snaží maximalizovať má tvar:

$$\pi (Q) = TR(Q) - TC(Q) = P \times Q - TC(Q) \longrightarrow \max .$$

Konkurenčná firma potom ponúka taký objem produkcie  $Q_K$ , ktorý jej zabezpečí maximálny zisk z realizácie danej produkcie, s tým, že cena  $P_K$  je konštantná. Z tohto matematického vzťahu vyplýva dôležitý záver pre firmu pôsobiacu na dokonale konkurenčnom trhu. Ak chce firma maximalizovať svoj zisk, musí ponúkať na trhu taký objem produkcie  $Q_K$ , pre ktorý sa jej marginálne náklady rovnajú trhovej cene  $P_K$  vyjadrenej funkciou dopytu. Teda pre optimálny objem produkcie  $Q_K$ , ktorý maximalizuje zisk dokonale konkurenčnej firmy pri danej trhovej cene  $P_K$ , platí tento matematický vzťah:

$$MC(Q_K) = P_K = P(Q_K) .$$

## Záver

Cieľom príspevku bolo poukázať na vývoj názorov na prirodzený monopol v kontexte vývoja ekonomickej teórie. Na základe uvedených názorov jednotlivých autorov sme prispeli

k objasnenie a načrtnutiu tohto veľmi diskutovaného problému. Uviedli sme aj názory autorov, ktorí odmietali vznik prirodzeného monopolu až po súčasníkov - ekonómov, ktorí sa snažia negatívne ako aj pozitívne prínosy prirodzeného monopolu zmerať aj pomocou matematického aparátu.

Ekonomické teórie, zaoberajúce sa otázkami prirodzených monopolov boli východiskom aj pre liberalizáciu prirodzených monopolov, ktoré sú organizované do sieťových odvetví a dodávajú dôležité tovary nielen pre domácnosti, ale aj “veľkých“ odberateľov v celom ekonomickom priestore, pretože ide najmä o služby v oblasti vodného hospodárstva, o dodávky elektrickej energie, zemného plynu a tepla. Významným medznikom pre krajiny, členov Európskej Únie bolo prijatie 3. liberalizačného energetického balíčka, ktorého základným pilierom bol dôsledný unbundling, teda odčlenenie činností, ktoré sú prirodzeným monopolom (od činností, kde je vhodné zaviesť konkurenciu) a kde aj z celospoločenského hľadiska je výhodnejšie pôsobenie jedného subjektu, pretože výroba tovarov a služieb je najefektívnejšia pri pôsobení jednej firmy, ktorá je regulovaná politicky nezávislým orgánom.

## Literatura

- [1] Ayers, R.M.- Collinge, R.A. 2004. Economics – Explore & Apply. New Jersey : Pearson Education, 2004, s. 461. ISBN 0-13-016410-0.
- [2] Baumol, W. J.- Bailey, E. E. - Willig, R. D. 1977. Weak Invisable Hand Theorems on Pricing and Entry in a Multiproduct Natural Monopol. In 67 American Economic Review. 1977.str. 350-365.
- [3] Bradley R. Schiller. Mikroekonomie.. Brno 2004, s.183. ISBN 80-251-0109-6.
- [4] Chamberlin, E.H. 1933. The Theory of Monopolistic Competition. [online]. Cambridge – Massachusetts, 1933 str. 45.
- [5] Ely, R. T. 1894. Natural monopolies and the workingman. In The North American Review. [online]. 1893. Str. 294-303 Dostupné na internete: <<http://www.archive.org/stream/northamreview>.
- [6] Fendeková, E. Oligopoly a regulované monopoly. Bratislava: IURA EDITION, 2006, s.112. ISBN 80-8078-080-3.
- [7] Fisher, I.: 1912. Elementary Principles of Economics. [online]. New York: American Book, 1912. str. 330.
- [8] Fürstová, J.: Regulace a regulátoři. In: Finance a úvěr, 46, 1996, č.6, s.323-334.
- [9] Gray, M. H. 1940. Passing of the Public Utility Concept. In Journal of Land and Public Utility Economics.
- [10] Gunton, G. : 1888. The Economics and Social Aspects of Trusts. In Political Science Quarterly. September, 1888. str. 385-408.
- [11] Jarrell, G.A. 1978. The Demand of State Regulation of the Electric Utility Industry. In Journal of Law and Economics.
- [12] Lisý, J.: Ekonomía v novej ekonomike. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2007, s. 206, ISBN 978-80-8078-164-4.
- [13] Lysias.: Against the Corn Dealers , XXII. Against the Corndeaers: Introduction. str. 490-503. Dostupné na internete: <<http://holidaycard.ifactory.com/view/lysias->
- [14] Malthus,T.R.: The Nature of the Rent,1815, dostupné na:[www.faculty.rsu.edu/~lwell/Theorists/Malthus/rent.htm](http://www.faculty.rsu.edu/~lwell/Theorists/Malthus/rent.htm).
- [15] Mankiw, G. – Taylor, M.P.: 2011. Economics. UK, Hampshire: Cengage Learning EMEA. 2nd edition, s.310. ISBN 978-1-84480-870-0.
- [16] Mill, J.S. 1909. The Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy. Vol.7. London: Longmans, Green and Co. 1909.kap.9

- [17] Panzar, J.C., Willing, R.D.: Economies of Scale in Multi-Output Production. The Quarterly Journal of Economics. 1977, vol. 91, no. 3, s. 481-493.
- [18] Panzar, J.C., Willing, R.D.: Free Entry and the Sustainability of Natural Monopoly. The Bell Journal of Economy. 1977, vol. 8, no. 1, s. 1-22.
- [19] Panzar, J.C., Willing, R.D.: Economies of Scope. The American Economic Review. 1981, vol. 71, no. 2, s. 268-272.
- [20] Perloff, J.M.: Microeconomics, Berkeley, 2004, s. 370. ISBN 0-321-18197-2.
- [21] Train, K.E Optimal Regulation., The Economic Theory of Natural Monopoly. Massachusetts: The MIT Press, 2001, ISBN 0-262-20084-8.
- [22] Rasmusen, E. 2005. Thales of Miletus, Aristotle, the Oil Harvest, and Monopoly 2005.
- [23] Schiller, B.R.: The Microeconomy Today. 5-th edition. The American University, 1980, s. 208. ISBN 0-07-056170-2.
- [24] Shy, Oz. The economics of network industries. Cambridge University Press, 2001, s. 7. ISBN 0-521-80095-1.
- [25] Seligman, E.R.A.: 1909. Principles of Economics. New York: Longmans, Green, 1909. str. 341.
- [26] Sharkey, W. W. : The Theory of Natural Monopoly, Cambridge, 1989, str. 240, ISBN 0-521-27194-0.
- [27] Smith, A. 1904. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations 1904. Vol. 1, 5. edition London: Methuen and Co., Ltd.
- [28] Sraffa, P. 1926. The laws of Returns under Competitive Conditions. In Economic Journal December 1926.
- [29] Tokárová, Mária. Teoretické prístupy k vymedzeniu konkurenčných bariér. In Sociálno-ekonomický obzor : recenzovaný odborný on-line časopis [elektronický zdroj]. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014. ISSN 1339-2387, jún 2014, roč. 2, č. 2, s. 28-38.
- [30] Touffut, J.P. ed. 2007. Augustin Cournot: Modelling Economics. Cheltenham: Edward Elgar. 2007. 148 str. ISBN 1-84720-654-9.
- [31] Train, K.E Optimal Regulation., The Economic Theory of Natural Monopoly. Massachusetts: The MIT Press, 2001, ISBN 0-262-20084-8.
- [32] Vincúr, P. a kol. 2005. Teória a prax hospodárskej politiky. Bratislava: Sprint, 2005, s. 126 ISBN: 80-89085-34-2. s. 126.
- [33] Samuelson, P. A. – Nordhaus, W. D.: Ekonómia. Bratislava : ELITA, 2000 a Prager, J.: Applied Microeconomics. New York : Irwin, 1993.
- [34] DiLorenzo, T. J.: The Myth of Natural Monopoly. The Review of Austrian Economics 9, 1996, 2.
- [35] Robinsonová, J.: 1964. *The Collected Economics Papers*. Vol II. Oxford. str. 222-226.
- [36] Train, K.E.: 2001. Optimal regulation. The Economic Theory of Natural Monopoly. Massachusetts: The MIT Press 2001, s. 10. ISBN 08262-20084-8.

### **Kontaktní údaje na autorov**

Ing. Alena Bašová, PhD  
 Ekonomická Univerzita  
 Dolnozemska 1, 852 01 Bratislava  
 alenkabaso@gmail.com



# NÁVAZNOST SIMULAČNÍ MANAŽERSKÉ HRY UNISIM NA PŘEDMĚTY VYUČOVANÉ NA VŠPJ

## THE CONNECTION OF MANAGERIAL SIMULATION GAMES UNISIM WITH THE COURSES TAUGHT AT VŠPJ

*Lucie Beranová, Jana Korbičková, Lenka Lízalová*

### **Abstrakt**

Príspevek analyzuje možnosti zavedení manažerské simulační hry Unisim do výuky Vysoké školy polytechnické Jihlava. Jsou zde proponovány možnosti, jak přeměnit znalosti studentů v dovednosti prostřednictvím reflexního učení. Rekognoskací studijních plánů oboru Finance a řízení na byly vytipovány předměty, jejichž obsahová náplň se shoduje s dovednostmi, uplatňovanými ve hře Unisim. Cílem bylo označit předměty, ve kterých by zavedení simulační manažerské hry posílilo aplikační schopnosti studentů.

*Klíčová slova: manažerské simulační hry, sylabus předmětu*

### **Abstract**

The paper analyzes the possibility of introducing the Unisim managerial simulation games in education system of College of Polytechnics Jihlava. There are proposed options how to transform students' knowledge skills through reflective learning. The reconnaissance of study plan of the brand Finance and Management were selected for the courses whose content filling coincides with the skills applied in game Unisim. The aim was to identify learning subjects by which the management game simulation would support application capabilities of students.

*Keywords: managerial simulation games, course syllabus*

## **Úvod**

Simulační hry, jako didaktický prostředek disponují významným potenciálem. Rešerší článků českých autorů (například Činčera (2003), Horčíčka (2008), Klíngerová (2008) a Smutný (2007)), byl nalezen konsenzus, že zařazení simulační hry do edukačního procesu je správným krokem pro reflexní učení. Shoda panuje také mezi autory zahraniční odborné literatury v tom, že zařazení manažerské hry, s využitím simulačních metod k řešení reálných problémů, je pro studenty zásadním přínosem, se že jedná o validní metodu zobrazení manažerských problémů a ekonomického prostředí (například Gredler (2004), Gros (2007), Lean (2014), Palmunen (2013) a Ruben (1999)).

O možných komplikacích a negativěch zařazení manažerských her do výuky se zmiňují autoři Wolfe (2013). V článku *Early-Determined Business Endgame Standings: A Replication and Expansion of Teach and Patel's Findings* upozorňují: „...vzdělávací benefity závisí na optimalizaci všech aspektů výuky...“ (pozn. vlastní překlad). Těchto rizik jsme si vědomi a právě proto hledáme vhodný model, pro optimální zařazení hry do edukačního procesu, aby synergický efekt mezipředmětového působení vedl k maximálnímu efektu hry na studenta.

## Cíl

Rekognoskační studijních plánů oboru Finance a řízení na Vysoké škole polytechnické Jihlava budou vytipovány předměty, jejichž obsahová náplň se shoduje s dovednostmi, uplatňovanými ve hře Unisim. Cílem bylo označit předměty, ve kterých by hra vhodně demonstrovala látku probíranou v rámci těchto předmětů a umožnila studentům procvičit různé typy manažerského rozhodování a firemních strategií, kterou jsou vyučovány na VŠPJ.

## Simulační manažerské hry na českých vysokých školách

Smyslem manažerských simulačních her je demonstrace mikro-ekonomických teorií v počítačově generovaném trhu, která dovoluje studentům na vlastní kůži pocítit složitost rozhodování managementu firmy. Mnohé z českých vysokých škol nabízí studentům nějakou formu manažerské simulační hry. Z webových stránek vysokých škol s ekonomickým zaměřením, bylo zjištěno, že celá řada škol má ve studijních plánech některou z her.

Z veřejných vysokých škol, které zařadily simulační hry do výuky, lze uvést tyto:

- Masarykova univerzita MUNI (2015), vyvinula vlastní simulaci s názvem MANAHRA
- Vysoká škola ekonomická podle informací webu Fakulty managementu VŠE (2015), pořídila **licence** následujících **manažerských her** a **simulátorů**:
  - Beer game distributor
  - Capstone Business Simulation
  - Cesim Global Challenge
  - Strategy Dynamics Microworlds
  - Dílčí simulace od společnosti Forio:
    - Harvard Everest Leadership & Teamwork
    - Harvard Operations Management: Benihana
    - Harvard Innovation & Technology Strategy MIT Boom & Bust
    - Enterprises Product Launch
    - Harvard Managing Channels and Segments
    - Harvard Process Analytics
    - Change Management
- České vysoké učení technické v Praze, podle webu ČVUT (2015), nabízí manažerské simulace v rámci vlastního projektu:
  - ESIM s podtitulem „Virtuální práce manažerů velkých podniků“
  - SIM s podtitulem „Týmová komunikace v pracovním kolektivu na semináři“
- Na Univerzitě Palackého a Univerzitě Pardubice je v nabídce předmět Manažerské hry, sylaby UPOL (2015) a UPCE (2015) jsou však obecné a konkrétní hry v nich nebyly uvedeny.
- Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava nabízí v předmětu Manažerská simulační hra, produkty:
  - VENSIM, VŠB VENSIM (2015)
  - JA TITAN, VŠB JA TITAN (2015)

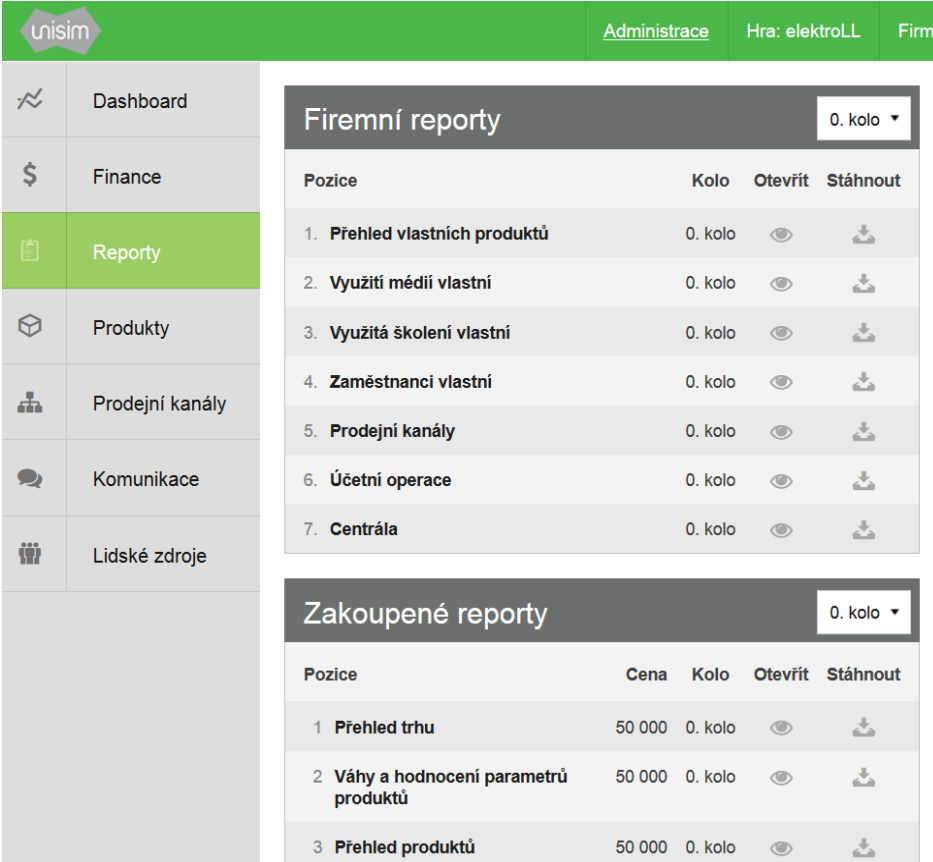
Soukromá vysoká škola ŠKODA AUTO Vysoká škola o. p. s - Mladá Boleslav používá podle sylabu ŠAVS (2015), simulace řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů s názvem Supply Chain & Channel Management.

## UNISIM na VŠPJ

Také VŠPJ reflektuje moderní trendy výuky a snaží se zvýšit konkurenceschopnost absolventa VŠPJ na pracovním trhu.

Jak bylo popsáno v Lízalová (2012 a 2014) spoluautorka tohoto článku již delší dobu usiluje o zavedení některé ze simulačních manažerských her do výuky. Po zvážení různých možností zmíněných v příspěvku viz výše, byla vybrána hra Unisim (2015), na kterou byla zakoupena roční licence. Předností Unisimu je české prostředí hry, které nestaví mezi hráče a simulační model jazykovou bariéru a dovolí jim plně se soustředit na pochopení systému a volbu vlastní strategie.

Simulační hra Unisim obsahuje hlavní firemní funkce, tedy prodej, marketing včetně vývoje produktů a komunikace, finance a účetnictví, řízení lidských zdrojů, reporting.



The screenshot shows the Unisim game interface. On the left is a sidebar menu with icons and labels: Dashboard, Finance, Reporty (highlighted), Produkty, Prodejní kanály, Komunikace, and Lidské zdroje. The top navigation bar includes 'Administrace', 'Hra: elektroLL', and 'Firma'. The main content area is divided into two sections: 'Firemní reporty' and 'Zakoupené reporty', both with a '0. kolo' dropdown menu.

| Pozice                        | Kolo    | Otevřít | Stáhnout |
|-------------------------------|---------|---------|----------|
| 1. Přehled vlastních produktů | 0. kolo |         |          |
| 2. Využití médií vlastní      | 0. kolo |         |          |
| 3. Využitá školení vlastní    | 0. kolo |         |          |
| 4. Zaměstnanci vlastní        | 0. kolo |         |          |
| 5. Prodejní kanály            | 0. kolo |         |          |
| 6. Účetní operace             | 0. kolo |         |          |
| 7. Centrála                   | 0. kolo |         |          |

| Pozice                                 | Cena   | Kolo    | Otevřít | Stáhnout |
|--|--------|---------|---------|----------|
| 1. Přehled trhu                        | 50 000 | 0. kolo |         |          |
| 2. Váhy a hodnocení parametrů produktů | 50 000 | 0. kolo |         |          |
| 3. Přehled produktů                    | 50 000 | 0. kolo |         |          |

Obrázek 1: Ukázka herního prostředí hry Unisim. Zdroj: Vlastní

Metodiku implementace popsala Lízalová v příspěvku „Metodika implementace simulačních her do výuky na VŠPJ“ (2014). V současné době probíhá pilotní ověření v předmětu Ekonomika podniku 2. Od zimního semestru 2015/2016 bude vypsán volitelný předmět Manažerské simulační hry pro obě formy studia, ve kterém budou studenti rozvíjet strategické a kreativní myšlení, a dostanou příležitost poměřit své schopnosti, zvýšit rozhled a motivaci.

## Návaznost Unisimu na předměty vyučované na VŠPJ

Autoři příspěvku podrobně analyzovali studijní plán oboru Finance a řízení a ze sylabů předmětů a vytypovali ty předměty a témata, která jsou v modelu UNISIM demonstrována. Dalším krokem bude iniciace mezipředmětové schůzky, kde budou pojmenovány oblasti a

jevy, které lze zadáním úkolů v jednotlivých kolech hry procvičit. Dohodou s garanty dotčených předmětů, na základě jejich podnětů se zvýší účinek působení hry a studenti tak dostanou příležitost lépe porozumět základním ekonomickým zákonitostem, tržním principům, prohloubit své teoretické znalosti a vyzkoušet si jednotlivé podnikatelské strategie.

Zkratka za názvem předmětu označuje status předmětu takto: P - povinný, PV - povinně volitelný, V - volitelný předmět.

### **Podniková ekonomika (P)**

- Ekonomický systém podniku
- Majetková a kapitálová struktura podniku
- Finanční výsledek hospodářské činnosti podniku
- Obrat peněžních toků v podniku
- Základy investičního rozhodování podniku

### **Podniková ekonomika II (V)**

- Majetková a kapitálová struktura podniku
- Výnosy, náklady a hospodářský výsledek podniku
- Kalkulace nákladů v podniku
- Financování podniku
- Peněžní toky v podniku
- Úloha finanční analýzy v řízení podnikových financí
- Investiční činnost a základy investičního rozhodování

### **Finanční řízení a investiční rozhodování (PV)**

- Úvod do finančního řízení, principy finančního řízení firem
- Finanční rozhodování, jeho pravidla, kritéria a typy
- Krátkodobé finanční rozhodování
- Finanční řízení cash flow
- Dlouhodobé finanční rozhodování
- Hodnocení ekonomické efektivity investic
- Finanční analýza
- Finanční plánování

### **Finanční účetnictví I (P)**

- Majetek a zdroje krytí, rozvaha (balance)
- Účty rozvahové a výsledkové, účetní zápis
- Dlouhodobý majetek organizace – klasifikace, oceňování a způsoby pořízení, odepisování
- Finanční účty
- Zúčtovací vztahy
- Kapitálové účty a dlouhodobé závazky
- Náklady, výnosy, účetní výsledek hospodaření

### **Finanční účetnictví II (P)**

- Výsledek hospodaření, základ daně, daň z příjmů právnických osob, daňová evidence
- Rozdělení výsledku hospodaření, změny vlastního kapitálu

- Účetní výkaz Rozvaha - tvorba a interpretace, finanční analýza
- Výkaz zisku a ztráty - tvorba a interpretace, finanční analýza
- Výkaz peněžních toků

### **Manažerské účetnictví (P)**

- Kalkulace, rozpočty, nákladové účetnictví jako 3 základní subsystémy manažerského účetnictví a jejich vzájemné vazby
- Klasifikace nákladů, vliv stanovení výše vlastních nákladů na výsledek hospodaření
- Rozpočetnictví - rozpočty režijních nákladů a celopodnikové rozpočty
- Vztahy nákladů, objemu výroby a tržeb

### **Controlling a řízení nákladů (PV)**

- Nástroje operativního controllingu - analýza ABC-XYZ, systémy kalkulací, analýza kritických bodů, analýza rabatu, Vícestupňové výpočty příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku.
- Finanční controlling – vymezení a funkce, externí vs interní finanční analýza, finanční plánování, finanční kontrola.
- Strategický controlling – vymezení a úkoly, víceleté plánování.
- Nástroje strategického controllingu - analýza odvětví, analýza prostředí, analýza portfolia, analýza potenciálů, analýza citlivosti, metoda plánování scénářů, řízení rizik, hodnotové řízení.
- Informační zabezpečení controllingu, reporting

### **Strategické řízení (P)**

- Základní pojmy a fáze strategického řízení, vize a poslání
- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza vnitřního prostředí
- Ohodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí, analýza očekávání stakeholderů
- Typy strategií
- Generování strategických variant
- Hodnocení a výběr strategických variant
- Implementace strategie
- Evaluace strategie

### **Management (P)**

- Strategické plánování a faktory ovlivňující organizační systém podniku
- Strategické plánování a faktory ovlivňující organizační systém, prostředí managementu
- Organizování podniku
- Řízení lidských zdrojů
- Vedení lidí a týmů, motivace zaměstnanců
- Kontrola
- Komunikace

### **Marketing (P)**

- Základní pojmy MGA, jeho úloha, dílčí složky, hlavní principy a formy MGA koncepcí

- Marketingové řízení, strategie, MGA program, trh a jeho segmentace
- Analýza marketingového prostředí, účastníci mikroprostředí
- Spotřebitelé, chování při nákupu, kupní rozhodování, trh organizovaných zákazníků, obchodní trh a jeho specifika
- MGA informační systém, vnitřní informační systém, zpravodajský a výzkumný systém
- Výzkum trhu, dotazníkový výzkum, vyhodnocení, zpráva a prezentace výsledků
- Marketingový mix a jeho využití pro cílové trhy, ovlivnitelné a neovlivnitelné faktory MGA strategie
- MGA pojetí výrobku, životní cyklus, inovace
- Cena, její úloha, rozhodování o ceně, cíle cen, metody tvorby cen, výběr konečné ceny
- Místo prodeje a distribuční cesty, jejich modifikace
- Marketingová komunikace, cíle, komunikační mix
- Internacionální marketing, základní aspekty, prostředí, etapy a způsoby realizace, MGA MIX- specifika, způsoby vstupu produktu na zahraniční trhy
- Marketingový kontrolní systém, charakteristika základních druhů kontrolních analýz
- Marketingová strategie služeb, klasifikace, MGA mix služeb, zvláštnosti MK strategie služeb, kvalita služeb

## Závěr

Účelem simulační hry je podpora vzdělávacího procesu díky možnosti aplikace teoretických znalostí v dynamickém prostředí simulujícím reálný trh. Pro hráče je přínosem rozvoj strategického a kreativního myšlení, možnost poměřit své schopnosti, zvýšit rozhled a motivaci.

Ve shodě s autorkou Dvořáčkovou (2008) a jejím článkem *Použití simulační hry ve výuce ekonomie firmy* lze už po pilotním ověření v letním semestru 2014/2015 konstatovat, že: „...zařazení simulační hry do výuky splnilo všechna očekávání...“.

Pro zvýšení synergického efektu na působení v jednotlivých předmětech vyučovaných na VŠPJ byla provedena rekognoskace studijního plánu oboru Finance a řízení a ze sylabů vytipovaných předmětů byly označeny oblasti, které se obsahově shodují s modelem hry Unisim.

Dalším krokem bude iniciace mezipředmětové schůzky, na které garanti (popřípadě ostatní vyučující) předmětu navrhnou, jak vhodně provázat znalosti předmětu s možnostmi manažerské simulační hry Unisim. Výsledkem by mohl být model, ve kterém se všichni studenti oboru Finance a řízení v prvním ročníku studia seznámí s principem hry v některém z povinných předmětů, a v dalších ročnících pak bude možné blokově zařadit tematické sehrávky do jednotlivých předmětů. Pochopením modelu hry v prvním ročníku a opakovaným sehráním her se specifickým zadáním v průběhu celého studia studenti pochopí komplexnost problémů v ekonomickém prostředí.

## Literatura

- [1] BUDAŘ, M. Manažerské hry jako součást elektronického vzdělávání. In: [www.budar.cz](http://www.budar.cz) [online]. Praha, 2002 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: [www.budar.cz/download/public/budar\\_martin\\_dp.pdf](http://www.budar.cz/download/public/budar_martin_dp.pdf)

- [2] ČINČERA, J. Simulační hry a jejich využití ve výuce. *Pedagogika*, 2003, roč. LIII, č. 4, s. 366 – 374. ISSN 0031-3815
- [3] ČVUT (2015): Manažerská hra na ČVUT [online] 2015. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z <http://www.sim.cvut.cz/>
- [4] DVOŘÁČKOVÁ, A. Použití simulační hry ve výuce ekonomie. In *Alternativní metody výuky 2008 : sborník příspěvků: Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta 22. dubna 2008. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 56 s. ISBN 978-80-7041-454-5.*
- [5] GREDLER, M. E. Games and simulations and their relationships to learning. *Handbook of research on educational communications and technology*, 2004, 2: 571-581.
- [6] GROS, Begoña. Digital games in education: The design of games-based learning environments. *Journal of Research on Technology in Education*, 2007, 40.1: 23-38.
- [7] HORČIČKA, A. Stimulování kreativity u manažerů aplikací manažerských her. In: *Sborník z mezinárodní doktorské vědecké konference INPROFORUM JUNIOR 2008. 2008. p. 53.*
- [8] KLINGEROVÁ, J. Simulační hry ve výuce. In: Moodle server FP TUL [online]. 2008 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: [https://moodle.fp.tul.cz/pluginfile.php/16293/mod\\_forum/attachment/6367/prozitkova\\_ped\\_klingerova.pdf](https://moodle.fp.tul.cz/pluginfile.php/16293/mod_forum/attachment/6367/prozitkova_ped_klingerova.pdf)
- [9] LEAN, J; MOIZER, J.; NEWBERY, Robert. Enhancing the impact of online simulations through blended learning: A critical incident approach. *Education+ Training*, 2014, 56.2/3: 8-8.
- [10] LÍZALOVÁ, L. Metodika implementace simulačních her do výuky na VŠPJ. In *Integrace ekonomického vzdělávání. Praha: Oeconomica. 2014. s. 112-121. ISBN 978-80-245-2049-0.*
- [11] LÍZALOVÁ, L. Zařazení simulační manažerské hry do výuky ekonomických předmětů na VŠPJ. In *Konkurence. Jihlava: VŠPJ, 2012. s. 284, ISBN 978-80-87035-53-5*
- [12] LÍZALOVÁ, L. Zařazení simulačních manažerských her do výuky na VŠPJ. *Logos Polytechnikos*. 2014, 5, 4, s. 5-19. ISSN 1804-3682. Dostupný z WWW: <<http://www.vspj.cz/soubory/download/id/3829>>.
- [13] MUNI (2015): Manažerská simulační hra MANAHRA [online] 2015. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://manahra.econ.muni.cz/>
- [14] PALMUNEN, L., et al. Formation of Novice Business Students' Mental Models Through Simulation Gaming. *Simulation & Gaming*, 2013, 44.6: 846-868.
- [15] RUBEN, B. D. Simulations, games, and experience-based learning: The quest for a new paradigm for teaching and learning. *Simulation & Gaming*, 1999, 30.4: 498-505.
- [16] SMUTNÝ, P.. Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku [online]. 2007 [cit. 2015-04-04]. Disertační práce. MU, ESF. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/20527/esf\\_d/](http://is.muni.cz/th/20527/esf_d/)
- [17] ŠAVŠ (2015): Syllabus předmětu Simulace řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů na ŠAVŠ [online] 2015. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z <http://is.savs.cz/katalog/syllabus.pl?predmet=4355;design=60>
- [18] UNISIM (2015): Manažerská simulační hra UNISIM [online] 2015. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://unisim.cz/>
- [19] UPCE (2015): Syllabus předmětu Manažerské hry na UPCE [online] 2015. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z <http://ects.upce.cz/fakulty/FES/UPEM/KMAH?lang=cs>
- [20] UPOL (2015): Syllabus předmětu Manažerské hry na UPOL [online] 2015. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z <http://portal.upol.cz/wps/portal/StudyingAndTeaching/>
- [21] VŠB JA TITAN (2015): Manažerská hra na VSB simulace JA TITAN [online] 2015. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z <http://seriousgamesnet.eu/games/view/805>

- [22] VŠB VENSIM (2015): Manažerská hra na VSB simulace VENSIM [online] 2015. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z <https://vensim.com/vensim-software/>
- [23] VŠE (2015): Manažerské hry na VŠE [online] 2015. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z <http://kmg.fm.vse.cz/kmg-hrava/manazerske-hry/>

**Kontaktní údaje autora**

Ing. Lenka Lízalová, Ph.D.

Lucie Beranová

Jana Korbičková

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

[lizalova@vspj.cz](mailto:lizalova@vspj.cz)



# VÝZNAM PRAKTICKY ORIENTO VANÝCH PŘEDMĚTŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST

## IMPORTANCE OF PRACTICE SUBJECTS IN THE EDUCATION FOR COMPETITIVENESS

*Kateřina Berková*

### **Abstrakt**

Jedním z hlavních cílů Vysoké školy polytechnické je připravit studenty na ekonomickou praxi a posílit jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Splnění tohoto cíle je ovlivněno strukturou a obsahem předmětů. Příspěvek poukazuje na přínos prakticky orientovaných předmětů simulujících podnikatelskou činnost, především na předmět Cvičná firma. Podle výsledků vzdělávání vybraných předmětů oboru Finance a řízení VŠPJ lze tento předmět přenést do výuky. Příspěvek diskutuje faktory ovlivňující posílení konkurenceschopnosti studentů prostřednictvím předmětu Cvičná firma.

*Klíčová slova: cvičná firma, terciární vzdělávání, konkurenceschopnost, výchova k podnikavosti*

### **Abstract**

One of the main goals of College of Polytechnics Jihlava is to prepare students for economic practice and strengthen their competitiveness in the labor market. Reaching this goal is to affect the structure and content of the subjects. This paper points out the benefits of practice subjects simulating business activity, especially on the subject Practice firm. Base on the results of selected subjects of field Finance and Management of College of Polytechnics Jihlava this subject can be transferred into teaching. The paper discusses the factors affecting strengthen the competitiveness of the students through the subject Practice firm.

*Keywords: Practice Firm, Tertiary Education, Competitiveness, Entrepreneurship Education*

## **Úvod**

Význam prakticky orientovaných předmětů v odborném vzdělávání v sekundárním i terciárním stupni neustále roste. Mezi palčivé otázky, které jsou diskutovány na poli národním i mezinárodním, je implementace výchovy k podnikavosti do všech stupňů vzdělávání (Berková & Fišerová, 2014). Tento požadavek plyne z Evropské komise, která zařadila do Lisabonské strategie mezi klíčové kompetence také kompetenci k podnikavosti (Štúr & Vaníčková & Kmecová, 2014). Pro vzdělávací instituce to znamená začlenit tuto kompetenci do profilu absolventa, což vyvolává změnu ve struktuře a obsahu studijních plánů či programů na různých stupních vzdělávání. Základní školy, střední či vysoké školy musí přizpůsobit své vzdělávací cíle požadavkům Evropské unie. Zároveň tím ale dochází k posílení konkurenceschopnosti studentů na trhu práce. Existují různé způsoby pro rozvoj klíčové kompetence k podnikavosti. Kompetenci lze rozvíjet na úrovni samostatného předmětu, rozptýlením učiva do několika předmětů, popřípadě využitím modulární konstrukce tvorby vzdělávacího systému. Tato třetí možnost není příliš známá, nicméně z hlediska rozvoje odborného profilu studentů a vytváření kompetence k realizaci vlastních podnikových aktivit je tento způsob velice efektivní. Modulární školní vzdělávací systém připravila organizace Junior Achievement (dále jen „JA“) pro střední a vyšší odborné školy. Tento systém je

zaměřen na ekonomické a finanční vzdělávání a zcela odpovídá výchovně vzdělávacím cílům školních vzdělávacích programů. Rovněž pro vzdělávání na vysokých školách organizace JA připravila řadu kurzů, které lze implementovat do studijního programu školy ([www.jacr.cz](http://www.jacr.cz)).

Príspevek poukazuje na aktuální možnosti rozvoje kompetence k podnikavosti na úrovni samostatných prakticky orientovaných předmětů v terciárním vzdělávání se zaměřením na předmět Cvičná firma, který je zaveden v ČR např. na VŠE v Praze, uplatnění má též v zahraničí na EU v Bratislavě. Příspěvek poukazuje na možnosti spolupráce vysokých škol s organizací JA v kontextu výchovy k podnikavosti.

## 1 Teoretická východiska

Pro vymezení výchovy k podnikavosti existuje v odborné literatuře několik definic. Podle Illyho (2000) lze podnikavost chápat jako: „*přístup k transformaci příležitostí do projektů*“. To souvisí s projektovým vyučováním, které má dnes velké využití napříč všemi stupni vzdělávání. Podle Krpálka & Krpákové Krelové (2012) se řadí projektové vyučování mezi organizační formy výuky.

V podmínkách VŠPJ je toto projektové vyučování organizováno formou předmětu International Business Week (IBW), kdy studenti oborů Finance a řízení, Cestovní ruch, Počítačové systémy a Aplikovaná informatika mohou vycestovat na 1 týden do zahraničí. IBW je síť založená partnerskými vysokými školami Leuven University College z Belgie a University Paris 13 z Francie. Studenti obvykle v mezinárodních týmech řeší případovou studii na odborné téma v angličtině (Chalupová, 2014).

Výchovou k podnikavosti se zabývá také Timmons (1999), který ji vymezuje jako „*způsob myšlení, uvažování a jednání, posedlost příležitostmi, holistický přístup v podmínkách „harmonizace vůdcovství“ – leadership*“. V odborné literatuře není však uvedena pouze jedna univerzální definice, která by vystihovala přesně podstatu výchovy k podnikavosti. Jak je uvedeno v dokumentu Doporučení 2006/962/ES Evropského parlamentu a Rady o klíčových schopnostech pro celoživotní vzdělávání (in Hofman, 2012) je podle Evropské unie podnikavost chápána jako klíčová kompetence Smysl pro iniciativu a podnikavost. Absolvent je schopen přistupovat k praktické činnosti tvořivě, iniciativně se smyslem pro odpovědnost, plánovat a řídit projektové činnosti ve vztahu ke stanovenému cíli, přenést a aplikovat teorii do praxe pomocí myšlenkových operací (Hofman, 2012). Z této definice příspěvek dále vychází, protože vystihuje velice přesně význam a podstatu prakticky orientovaných předmětů či dalších vzdělávacích programů.

Prakticky orientované předměty vytvářejí integrovanou formu výuky. Velké zastoupení těchto předmětů je na středních školách v podobě cvičných kanceláří, fiktivních firem, cvičných firem a studentských reálných firem ve spolupráci s organizací Junior Achievement (Krpálek & Krpáková, 2012), která zajišťuje konzultanství. Tyto formy výuky lze přenést také do akademického prostředí vysoké školy a posílit tak konkurenceschopnost studentů (absolventů) na trhu práce, podporovat inovaci a rozvoj oborů vysokých škol. Z monitoringu Střediska vzdělávací politiky Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze (Koucký & Zelenka, 2009) vyplývá, že v okamžiku přechodu absolventů vysokých škol na trh práce, jsou tito absolventi vnímáni jako nováčci bez zkušeností a pracovní historie. To lze považovat za jejich podstatný handicap, který ztěžuje jejich rychlou adaptabilitu v ekonomické praxi. Podle výzkumu Kouckého & Zelenky (2009) lze dále konstatovat, že vysoké školy se velmi orientují na předání širokých teoretických poznatků z daného oboru studentům.

Rozvoj praktických dovedností je stále v pozadí, nicméně tendence uplatnění prakticky orientovaných předmětů v terciárním vzdělávání je slabě rostoucí. Tyto předměty se rozvíjí

například na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde byl od letního semestru 2014/2015 zaveden do bakalářského studijního programu na Fakultě financí a účetnictví nový předmět Cvičná firma (Berková, 2014). Praktické dovednosti, získané simulací podnikových činností, mohou studenti poté využít v ekonomické praxi, což bude velice nápomocné při jejich uplatnění na trhu práce, svými zkušenostmi budou moci více konkurovat ostatním uchazečům o zaměstnání.

Požadavky zaměstnavatelů kladené na absolventy vysokých škol se neustále zvyšují. Koucký & Zelenka (2009) uvádí ve svém výzkumu REFLEX tyto dimenze požadované kvalifikace absolventů vysokých škol:

- **profesní odbornost** (představuje vysoký stupeň zvládnutí znalostí a dovedností; absolventi vysokých škol se mají stát experty ve svém oboru s mimořádnými specifickými znalostmi, aby tento požadavek byl splněn, musí být schopni řešit problémy, stanovit hypotézy, navrhnout vhodné postupy vyřešení problémů a způsoby ověření správných návrhů opatření k překonání nesnáz);
- **funkční flexibilita** (absolvent vysoké školy se musí velice rychle přizpůsobovat měnícím se podmínkám v rámci vnitřní struktury firemního prostředí, ale také globalizaci, dynamickému vývoji na poli mezinárodním či celosvětovém; flexibilní absolventi musí být schopni pozitivně reagovat na změny, vnímat je jako příležitosti, nikoliv jako obtíž, musí být ochotni se neustále vzdělávat a učit se a práci chápat jako cestu k prohloubení stávající kvalifikace či získání nových kvalifikací a zkušeností);
- **inovativnost a řízení znalostí** (od absolventů vysokých škol se očekává vlastní iniciativa v oblasti rozvoje a inovace s pozitivním dopadem na konkurenceschopnost firmy, např. se jedná o inovaci v oblasti technologií, podporu užívání cizích jazyků či komunikačních dovedností; v těchto ohledech by měl být absolvent přirozeně asertivní, měl by být schopen jednat, vyjednávat a měl by mít organizační schopnosti);
- **mobilizace lidských zdrojů** (absolvent musí být schopen mobilizovat a řídit svou práci i práci druhých, být schopen samostatné práce, ale také práce v týmu, zvládat své kompetence, být vnitřně motivován a ve vazbě na řízení práce druhých zvládat vůdcovské a rozhodovací kompetence).

K posílení těchto schopností efektivně přispívá předmět Cvičná firma. Svým interdisciplinárním charakterem umožňuje rozvíjet personální kompetenci, kdy jsou studenti schopni se přizpůsobovat měnícím se podmínkám v rámci vnitřní struktury cvičné firmy, zvládat stres na pracovišti, formovat svoji osobnost v mezilidských vztazích. Uvedený předmět rozvíjí velmi dobře též kompetenci k podnikavosti. Absolvent musí být široce uplatnitelný v různých oblastech svého oboru. Spektrum jeho odbornosti, ale také obecných předpokladů a vlastností musí být co nejširší. Cvičná firma a další prakticky orientované předměty umožňují výše vymezené kompetence rozvíjet.

## 2 Možnosti rozvoje kompetence k podnikavosti v terciárním vzdělávání

Vytvoření kompetence k podnikavosti u studentů vysokých škol souvisí s koncepčním pojetím předmětů v portfoliu školy a také s metodami či formami, které jsou v přímé výuce používány. Autorka se zaměřuje na možnosti rozvoje této kompetence, které lze aplikovat v prostředí vysokých škol. Kompetenci lze u studentů vytvářet zpravidla pomocí předmětu orientovaného na simulaci podnikatelské činnosti. Především se jedná o předmět Cvičná firma, popř. studentskou (reálnou) firmu vytvořenou studenty v rámci programu JA Podnikatel, který garantuje organizace Junior Achievement.

**Cvičná firma** představuje předmět integrovaný do systému řízení firmy ve virtuálním prostředí tržní ekonomiky. Studenti získávají nácvik praktických dovedností v oblasti založení a vytvoření organizační a vnitřní struktury cvičné firmy, zpracování podnikatelského záměru, vymezení marketingových strategií a realizace marketingového průzkumu, zajištění jednotlivých podnikových činností (obchod, odbyt, platební a zúčtovací styk, mzdová a účetní agenda, personálně-právní činnosti aj.). Předmět je ukončen vypracováním zprávy o hospodářské činnosti na bázi výroční zprávy a prezentací výsledků firmy ve srovnání s původně naplánovanými finančními cíli firmy.

Úskalí předmětu cvičné firmy v českých podmínkách lze spatřit v menším prostoru pro obchodování mezi firmami vzájemně. Podle Králové (2014) si zároveň studenti nemohou ověřit uplatnění svých navržených postupů v praxi. Proto do cvičné firmy vstupuje externí konzultant – odborník z praxe, který studenty vede. Pro cvičné firmy v ČR neexistuje centrum cvičných firem, jako je tomu u fiktivních firem (Centrum fiktivních firem). Z tohoto důvodu jsou cvičné firmy více odtržené od reality a zpětnou vazbu zajišťuje učitel, příp. externí konzultant. Popřípadě v závislosti na předmětu činnosti mohou cvičné firmy v rámci jedné školy vzájemně obchodovat. Předmět Cvičná firma je akreditován např. na VŠE v Praze, kde byl v letním semestru 2014/2015 poprvé spuštěn (Berková, 2014). Nemalé zkušenosti s tímto předmětem má katedra pedagogiky EU v Bratislavě. V podmínkách SR je předmět chápán jako fiktivní firma v podmínkách ČR. To znamená, že cvičné firmy jsou registrované ve Slovenském centru cvičných firem a zúčastňují se mezinárodních veletrhů (Velichová, 2014), což české cvičné firmy prozatím nemohou.

Obecně se řadí cvičná firma k náročným předmětům svým specifickým charakterem. Učitel musí neustále sledovat trendy v oblasti rozhodovacích procesů firem. Na druhou stranu studentům předmět vytváří první zkušenosti s podnikatelskou činností.

Pro podporu ekonomického myšlení a rozvoj kompetence k podnikavosti vysoké školy využívají též různé simulační hry probíhající na bázi programového vyučování. Taková výuka probíhá na základě spolupráce s organizací Junior Achievement, která vysokým školám umožňuje využívat výukové programy, ale také případové studie simulující živé příběhy z podnikového prostředí ([www.jacr.cz](http://www.jacr.cz)). Jako příklady lze uvést **počítačovou simulaci demonstrující aplikaci mikroekonomických teorií v počítačově generovaném trhu**, která se dále orientuje na rozvoj rozhodovacích schopností v prostředí managementu výrobní firmy (**JA TITAN**). Rovněž lze uvést program **JA Etika v podnikání**, který zahrnuje 12 případových studií, které obsahují eticky sporné příběhy z reálných firem.

Vysoká škola polytechnická Jihlava disponuje **manažerskou simulační hrou UNISIM** od organizace Centrum Informační Společnosti, s.r.o. s cílem rozvíjet u studentů ekonomické myšlení a rozhodovací schopnosti orientované na hodnocení výkonnosti firmy.

### **3 Výchozí předpoklady k začlenění předmětu Cvičná firma do vzdělávání na VŠPJ**

S ohledem na interdisciplinární charakter předmětu Cvičná firma, který pokrývá problematiku založení podniku, marketingové strategie, řízení podnikových financí, zpracování informací v účetnictví a finanční analýzy je nutno pro vytvoření a implementaci předmětu do studijního oboru Finance a řízení VŠPJ vycházet z vytvořených znalostí a dovedností studentů, které získali v těchto profilových předmětech, které těsně souvisí s profilem předmětu Cvičná firma:

- Podniková ekonomika,
- Marketing,

- Finanční účetnictví 1,
- Finanční účetnictví 2,
- Finanční řízení a investiční rozhodování.

V níže uvedené tabulce 1 jsou znázorněny výsledky vzdělávání (kompetence), které mají studenti získat ve vybraných předmětech v úzké vazbě na navrhovaný předmět Cvičná firma. Pro každý předmět je též uveden doporučený semestr studia.

Tabulka 1: Výsledky vzdělávání vybraných předmětů oboru Finance a řízení VŠPJ (počínaje ZS 2013/2014)

| Předmět                                  | Semestr | Výsledky vzdělávání   |
|--|---------|---|
| Podniková ekonomika                      | 1       | Student:<br>- popíše a definuje ekonomický a finanční systém podniku;<br>- popíše a analyzuje výsledek hospodaření, kalkulace nákladů, řeší problémy v oblasti ekonomiky podniku;<br>- vytvoří a navrhne na základě analýzy podnikových vztahů správnou formu podnikatelského subjektu;<br>- analyzuje majetkovou a kapitálovou strukturu, výsledek hospodaření, způsob financování podnikatelských činností, obrat peněžních toků; |
| Finanční účetnictví 1                    | 1       | - orientuje se v účetním informačním systému malých, středních a velkých podnikatelských subjektů;<br>- účtuje hospodářské operace, posoudí jejich dopad na výsledek hospodaření;<br>- sestaví rozvahu a výsledek a interpretuje informace v nich uvedené;  |
| Marketing                                | 2       | - orientuje se v oblasti marketingového řízení a strategie;<br>- analyzuje marketingové prostředí a účastníky mikroprostředí;<br>- zpracuje dotazník, zrealizuje marketingový výzkum a interpretuje a správně vyhodnotí výsledky;<br>- orientuje se v marketingovém mixu;<br>- dokáže vybrat správné prodejní kanály;<br>- orientuje se v marketingové komunikaci;<br>- zná specifika vstupu produktu na zahraniční trh;            |
| Finanční účetnictví 2                    | 2       | - orientuje se v účetním informačním systému podniku s vazbou na manažerský a daňový systém;<br>- účtuje závěrečné účetní případy spojené s účetní uzávěrkou;<br>- provede účetní uzávěrku, zjistí výsledek hospodaření, daňovou povinnost;<br>- sestaví účetní výkazy a orientuje se v příloze k účetním výkazům;<br>- chápe význam a podstatu účetního auditu;  |
| Finanční řízení a investiční rozhodování | 3       | - analyzuje a řeší problémy spojené s rozhodováním v oblasti finančního řízení podniku;<br>- zhodnotí finanční situaci a výkonnost podniku pomocí finančních ukazatelů, které sám navrhne;<br>- je schopen efektivně řídit cash flow a plánovat finanční aktivity podniku;<br>- aplikuje nejznámější metody používané ve finančním řízení v tržní ekonomice.  |

Zdroj: Studijní plán Finance a řízení. Dostupné z: <http://www.vspj.cz/student/ostatni-informace/studijni-plany/plan/30> [cit.: 2015-04-09]

Z výše uvedeného přehledu výsledků vzdělávání profilových předmětů oboru Finance a řízení je evidentní, že studenti na navrhovaný předmět Cvičná firma jsou odborně připraveni

v rovině terciárního vzdělávání po 3. semestru svého studia na VŠPJ. Znalosti a dovednosti, které získají v těchto předmětech lze pokládat za naprostý základ nutný k zvládnutí výběru předmětu činnosti, založení cvičné firmy včetně registračních povinností, zpracování podnikatelského záměru zahrnujícího vizi a cíle včetně finančních cílů firmy, zakladatelského rozpočtu, realizace marketingového průzkumu, zjištění velikosti poptávky v daném odvětví a oboru, stanovení segmentu trhu, vypracování marketingové strategie (tj. produkt, stanovení ceny, výběr dodavatelů, komunikace se zákazníkem, prodejní kanály, úvahy o odlišení svého produktu oproti konkurenci), zpracování systému odměňování a vedení účetní agendy.

Mezi další podpůrné předměty, které budou jistě nápomocné pro teoreticko-praktickou přípravu, patří Finanční analýza. Předmět je zařazen do 4. semestru. Byla by výuka cvičné firmy uskutečňována od 4. semestru, souběh s předmětem finanční analýza nebude překážkou. Podle studijního plánu oboru Finance a řízení ([www.is.vspj.cz](http://www.is.vspj.cz)) by měla být zajištěna časová koordinace probíraného učiva z problematiky finanční analýzy a jeho využití v cvičné firmě.

Nelze opomenout roli učitele, který v cvičné firmě vystupuje jako konzultant, který studenty vede a poskytuje odbornou podporu. S ohledem na zaměření a vizi VŠPJ, která je prakticky orientovanou vysokou školou, se zavedení předmětu Cvičná firma bezpochybně nabízí. Zvýší se tak konkurenceschopnost nejenom studentů na trhu práce, ale též Vysoké školy polytechnické na trhu vzdělávání.

#### **4 Faktory ovlivňující posílení konkurenceschopnosti studentů prostřednictvím předmětu Cvičná firma**

Podle zkušenosti autorky s výukou cvičné firmy na VŠE v Praze předmět velmi silně rozvíjí u studentů kompetenci k vlastním podnikatelským aktivitám a stává se mezi studenty oblíbeným předmětem i přes značnou časovou náročnost, která je na straně studentů a též učitele. Předmět je organizován na bázi **projektového vyučování s využitím inscenační metody**. Studentům na základě vzájemné domluvy jsou přiřazeny role a rozdělí se do jednotlivých oddělení, za jejichž činnost a výsledky nesou plně zodpovědnost. Typickými odděleními ve cvičné firmě jsou kancelář ředitele, personálně-právní oddělení, oddělení marketingu, oddělení obchodu (nákup, odbyt), ekonomické oddělení (všeobecná a mzdová účtárna a oddělení pro hotovostní a bezhotovostní styk). Ve cvičné firmě je též volen ředitel, který koordinuje společně s učitelem pracovní proces a celkovou činnost firmy. Rovněž se podílí na závěrečném hodnocení předmětu, protože učitel nemá možnost hlouběji proniknout do vnitřní struktury a dění v cvičné firmě.

**Předmět se přibližuje praxi** především simulací založení, řízení a vedení firmy, v tom lze spatřovat hlavní faktor pozitivně ovlivňující konkurenceschopnost. Studenti si prohloubí tvrdé znalosti a dovednosti, které si osvojili a získali v průběhu svého studia na vysoké škole, a jejichž rozměr a využití je širší. Nově si však vytvoří praktické zkušenosti a získají tzv. měkké dovednosti (soft skills), které jsou mnohdy zaměstnavateli preferovanějšími. Mezi měkké dovednosti lze zařadit zejména takové, které souvisí a jsou rozvíjeny se za pomoci týmové spolupráce, která je nezbytná pro fungování cvičné firmy. Pro zajištění efektivního fungování týmu musí studenti vynaložit velké úsilí. Často jsou členové týmu vystaveni nebezpečí vzniku konfliktu. Týmová práce potlačuje individualitu členů, kteří se nemohou tolik seberealizovat při naplnění společného cíle. To může mít za následek kontraproduktivní cíl. Je důležité, aby všichni chápali stejně hlavní podnikatelský záměr a cíl.

Studenti si chválí nejenom přenos osvojených znalostí do praktického použití, rozvíjení vlastních aktivit, ale také práci v týmu. Zvládat mezilidské vztahy je v současné době stále

obtížnější, proto tuto schopnost studenti hodnotí jako vysoce významnou. Tento předmět lze považovat za prostředek rozvoje odborného potenciálu studentů a také zvýšení konkurenceschopnosti vysoké školy ekonomického zaměření.

## Závěr

Příspěvek si kladl za cíl diskutovat aktuální možnosti rozvoje kompetence k podnikavosti z hlediska zavedení prakticky orientovaného předmětu Cvičná firma do vzdělávacího prostředí Vysoké školy polytechnické Jihlava. Úkolem těchto předmětů je posílit odborný potenciál a profil absolventů, zkvalitnit jejich odbornou přípravu pro budoucí uplatnění na trhu práce, zvýšit konkurenceschopnost absolventů, ale také vysoké školy na trhu vzdělávání. Podle dosavadních výzkumů jsou vysoké školy stále více orientované na předávání tvrdých znalostí a vytváření tvrdých dovedností. V pozadí stojí rozvoj měkkých dovedností (soft skills) za pomoci praktických předmětů. Nutno však konstatovat, že podle výzkumů je tendence uplatňování praktických předmětů v terciárním vzdělávání slabě rostoucí. Cvičná firma je zárukou prohloubení odborných znalostí, využití teoretických znalostí a dovedností ve virtuálním prostředí trhu, učení se vzájemné tolerance při práci v týmu, kritickému hodnocení výsledků své práce či práce druhých, být odolný proti stresu a efektivně se podílet na rozvoji mezilidských vztahů. Zmíněné vlastnosti lze považovat za značně preferované zaměstnavateli, což dokládají výsledky výzkumu REFLEX, který kategorizuje čtyři základní dimenze z hlediska schopností studentů hodnocených zaměstnavateli jako významné (tj. profesní odbornost, funkční flexibilita, inovativnost a řízení znalostí, mobilizace lidských zdrojů). Studenti je získávají praktickými zkušenostmi nejčastěji až při výkonu profese. Proto je účelné, a jak vyplývá z výsledků vzdělávání profilových předmětů oboru Finance a řízení VŠPJ také reálné, zavést cvičnou firmu na Vysoké škole polytechnické Jihlava, a to nejdříve od 4. semestru studia. Bude tím docházet k pozitivním efektům z výuky, což lze považovat za další cestu pro zvýšení konkurenceschopnosti absolventů.

## Literatura

- [1] Berková, K. (2014). Některé poznámky k zavedení předmětu „Cvičná firma“ na FFÚ VŠE v Praze. In BERKOVÁ, Kateřina (ed.). *Integrace ekonomického vzdělávání*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 27-34.
- [2] Berková, K. & Fišerová, M. (2014). Cvičná firma jako podpora výchovy k podnikavosti absolventů VŠE v Praze. In *Recenzovaný sborník příspěvků vědecké interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2014*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 1169–1175.
- [3] Doporučení 2006/962/ES Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení (Úř. věst. L 394 ze dne 30. 12. 2006). In *Přehledy právních předpisů EU*. Dostupné duben 10, 2015 z: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11090\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_cs.htm)
- [4] Hofman, V. (2012). *Způsoby implementace výchovy k podnikavosti v ekonomickém vzdělávání*. Disertační práce, Praha: VŠE.
- [5] Chalupová, M. (2014). Internacionalizace – cesta ke zvyšování konkurenceschopnosti Vysoké školy polytechnické Jihlava. In ROJÍK, Stanislav (ed.). *Mezinárodní vědecká konference Konkurence 2014. 6. Regular*. Jihlava: VŠPJ, 52-60.
- [6] Illy, R. (2000). *My entrepreneurial experience In: Entrepreneurship on the wave of change*. Triest: Ceeman.

- [7] Koucký, J. & Zelenka, M. (2009). *Uplatnění absolventů vysokých škol na trhu práce. Expertizní studie*. Dostupné z: <http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/download/Absolventi%20Expertiza%20Oct09.pdf>
- [8] Králová, A. (2014). Integrace ekonomických předmětů na středních školách a jejich vliv na předmětové didaktiky. In BERKOVÁ, Kateřina (ed.). *Integrace ekonomického vzdělávání*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 88-94.
- [9] Krpálek, P. & Krpálková Krelová, K. (2012). *Didaktika ekonomických předmětů*. Praha: Nakladatelství Oeconomica.
- [10] Studijní plán Finance a řízení. (2013). In *Informační systém VŠPJ*. Dostupné duben 9, 2015, z: <http://www.vspj.cz/student/ostatni-informace/studijni-plany/plan/30>
- [11] Štúr, M. & Vaníčková, R. & Kmecová, I. (2014). Podnikatelský potenciál a vlohy pre podnikanie u žáků a studentů vysokých škol. In ROJÍK, Stanislav (ed.). *Mezinárodní vědecká konference Konkurence 2014. 6. Regular*. Jihlava: VŠPJ, 254-262.
- [12] Timmons, J. A. (1999). *New venture creation – Entrepreneurship in the 21st century*. Irwin: McGraw-Hill.
- [13] Velichová, L. Inovácia obsahu výučby v predmete Cvičná firma. In PASIAR, Ladislav, KOPÁSKOVÁ, Jana (ed.). *Inovácie v ekonomickom vzdelávaní*. Bratislava: EU Bratislava, 5 s.
- [14] Vysoké školy – Junior Achievement. In *JA Czech*. Dostupné duben 10, 2015, z: <http://www.jacr.cz/programy/vysok%C3%A9-%C5%A1koly.aspx>

**Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Kateřina Berková, Ph.D.  
 Vysoká škola polytechnická Jihlava  
 katedra ekonomických studií  
 Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
 e-mail: katerina.berkova@vspj.cz



# ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV RIADENÍM PROJEKTOV

## INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES BY THE PROJECT ADMINISTRATION

*Vladimír Bolek, Anna Hamranová, Štefan Marsina*

### **Abstrakt**

Jedným zo základných znakov podnikania v súčasnom období je úsilie podnikov a organizácií zvládnuť rýchlo prebiehajúce zmeny podnikateľského prostredia a byť konkurencieschopnými.

Existuje viacero spôsobov, postupov a metód ako tieto ciele dosiahnuť a jedným z nich je realizácia podnikateľskej činnosti prostredníctvom projektov.

Projekty sa podstatne líšia od bežných činností a trvalého fungovania organizácie. Organizácie používajú riadenie pomocou projektov preto, aby účinne zacielili svoju pozornosť, aby rozšírili, poprípade zmenili svoju konkurencieschopnosť na trhu, zatiaľ čo bežné procesné funkcie a činnosti sú riadené najmä pre dosiahnutie výkonnosti. Hlavným cieľom príspevku je poukázať na význam projektovo riadenej organizácie a navrhnúť transformačný model, ktorý je procesom postupnej zmeny organizácie, znázornený v piatich krokoch alebo úrovniach vyspelosti projektovej orientácie. Súčasne uviesť vybrané výsledky dotazníkového prieskumu v oblasti projektového riadenia v slovenských podnikoch.

*Kľúčové slová: projektový manažment, projektové riadenie, projektovo orientovaná organizácia, konkurencieschopnosť, business intelligence*

### **Abstract**

One of the basic characteristics of the company in the current period, the efforts of companies and organizations to cope with rapid flow changes in the business environment and be competitive.

There are several methods, procedures and methods for achieving these goals, and one of them is the realization of business through projects.

Projects differ substantially from current operations and sustainability of the organization.

Organizations use management by projects in order to effectively targeting their attention to expand, eventually changed their competitiveness in the market, while current procedural functions and activities are managed primarily to achieve performance. The main objective of this paper is to highlight the importance of project management organization and propose a transformation *model*, which is a process of gradual change in the *organization*, shown in five steps or levels of maturity of the project orientation. Our next goal is to point out selected results of questionnaire survey in project management in Slovak companies.

*Keywords : project management, project administration, project-oriented organizations, competitiveness, business intelligence*

## Úvod

Projektové riadenie má širokospektrálne uplatnenie, bez rozdielu segmentu, oblasti, veľkosti, či geografického postavenia podniku, resp. organizácie. Špecifiká sú v konkrétnych metódach a postupoch. Riadenie projektov dáva podniku silu transformovať vízie a plány do reálnych podôb a posilňovať tak vlastnú konkurencieschopnosť. Každý projekt má mať vopred stanovený začiatok a finálny stav, ktorý chceme dosiahnuť. Uplatnením vhodne zvolenej metodiky projektového riadenia dokáže podnik okrem iného realizovať projekty včas, vo vopred stanovenom rozpočte a v očakávanej kvalite výstupu projektu.

Hlavným cieľom príspevku je poukázať na význam projektovo riadenej organizácie a nami navrhnutý transformačný model. Hlavný cieľ je podporený viacerými parciálnymi cieľmi: komparácia teoretických východísk z domácej a zahraničnej literatúry a zostavenie modelu zrelosti projektovo orientovanej organizácie. Pri spracovaní príspevku sme uplatnili viaceré vedecké metódy a metodológiu. Vychádzali sme z excerpce teoretických prameňov domácich i zahraničných autorov, ktoré sme vzájomne komparovali za účelom vyhľadania disparít a vyšpecifikovania spoločných znakov. Naším výsledkom je model transformačného procesu vedúci k vytvoreniu vyspelej projektovo-orientovanej organizácie. Predmetom ďalšieho výskumu bude verifikácia tohto modelu v hospodárskej praxi na Slovensku i v zahraničí. K verifikácii nášho modelu v súčasnosti prebieha prieskumná štúdia v Slovenskej republike v rámci vedeckého projektu VEGA 1/0933/14 s názvom Možnosti aplikácie nástrojov Business Intelligence na rozvoj znalostí v rámci budovania projektovo-orientovanej organizácie.

Za účelom komparácie výsledkov bude prieskum uskutočnený aj v Českej republike Katedrou ekonomických štúdií Vysoké školy Polytechnickej v Jihlave.

## Význam projektového riadenia

V súčasnom konkurenčnom prostredí vplýva na vzájomné porovnávanie podnikov viacero faktorov. (Bolek & Gubová, 2014) Podniky, ktoré správne a efektívne riadia svoje projekty, sa stávajú konkurencieschopnejšími. Projektové riadenie podporované informačnými technológiami je preto významnou zložkou manažmentu podniku.

Podniky a organizácie si v súčasnosti uvedomujú, že ak chcú byť konkurencieschopné musia byť dobre oboznámené s využitím IS/IT pre riadenie projektov. Pri optimálnej kombinácii metód projektového riadenia a softvérovej podpory riadenia projektov je možné dosiahnuť synergický efekt. Ak chcú podniky udržať „konkurencieschopnosť pri riadení projektov, musia si osvojiť zručnosti a vedomosti, ktoré im zaručia, že sa stanú dobrými členmi projektového tímu alebo projektovými manažérmi.“ (Rosenau M. , 2007) Viacero konceptov dnešného projektového manažmentu im pomôže pri práci s ľuďmi a technikou na každodennej báze.

## Výhody projektového riadenia

Podniky, organizácie na základe skúseností tvrdia, že riadenie projektov pomocou určitej formy projektového riadenia im poskytuje výhody oproti konkurencii.

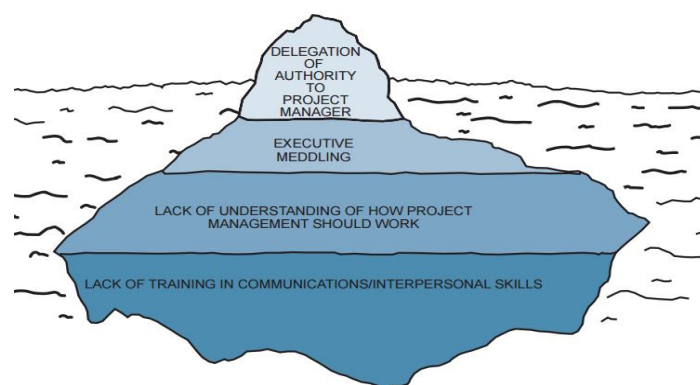
K. Schwalbe v publikácii „Introduction to project management“ uvádza výhody projektového riadenia pozitívne ovplyvňujúce konkurencieschopnosť podniku. Patria sem:

- a) Kratšia vývojová doba – dôsledkom organizácie práce a združovaním sa pracovníkov projektového tímu výrazne klesá čas potrebný na celkové ukončenie projektu.

- b) Nižšie náklady – skrátením časového úseku na dokončenie projektu sa znižujú celkové náklady na jeho prevádzku.
- c) Vyššia pracovná morálka – možnosť spoľahnúť sa na odbornosť ďalších členov projektového tímu zvyšuje nielen efektívnosť tímu, ale aj jeho pracovnú morálku. Hlavné slovo však musí mať projektový manažér.
- d) Lepšia kontrola finančných a ľudských zdrojov – projektovým riadením sa dá lepšie pochopiť správanie sa všetkých zdrojov potrebných na riadenie projektu. Dá sa lepšie organizovať, organizácia a jej práca, tak nepodlieha živelnému kurzu.
- e) Lepšie vzťahy so zákazníkmi – je to výhoda kvôli ktorej sa zákazníci dozvedia práve tie veci, ktoré musia vedieť a nie sú tak zahlcovaní zbytočnými a nepotrebnými záležitosťami.
- f) Vyššia kvalita a spoľahlivosť –nie je to len výhoda projektového riadenia, ale aj skúsenosti daného projektového tímu, a hlavne schopnosť projektového manažéra správne využiť výhody projektového riadenia.
- g) Zvýšená produktivita – táto výhoda ide v symbióze s lepšou pracovnou morálkou a odzrkadľuje sa aj na vyššej kvalite a spoľahlivosti.
- h) Lepšia vnútorná koordinácia – lepšia možnosť kontroly v rámci projektového oddelenia, a to nielen projektovým manažérom, ale aj majiteľom firmy.
- i) Vyššie zisky – posledná, ale pre niektoré firmy hlavná výhoda prečo prejsť na projektové riadenie – získanie lepších a väčších ziskov pre spoločnosť. (Schwalbe, 2006)

Z uvedeného vyplýva, že projektové riadenie je významné nielen pre firmu, ale aj pre všetkých členov projektového tímu. Umožňuje dosahovať firmám lepšie zisky pri zapojení čo najmenšieho počtu zamestnancov, zvyšovať pracovnú morálku tímu, a tým zlepšovať výsledky celého podniku. Preto sa v súčasnosti firmy zaoberajú využitím projektového riadenia pri riadení projektu.

## Problémy pri absencii projektového riadenia



Obrázok č. 1: Možné problémy pri absencii projektového riadenia. Zdroj: (Kerzner, 2009)

H. Kerzner uvádza aké problémy môžu nastať v projektovo neriadenej organizácii: (Kerzner, 2009)

- a) Projekty môžu byť nezladené, ich štruktúra nie je komplexná a ucelená.

- b) Nie všetky projekty môžu byť riadené rovnako a môžu byť využité jednotné metódy a postupy. Projekty by mali byť riadené s individuálnym a precíznym prístupom.
- c) Vedenie podniku nemá dostatok času na riadenie projektov a často sa stáva, že ich riadia sami. Napriek tomu odmietnu delegovať právomoci. Pri takomto štýle riadenia, má vedenie tendenciu projekty odložiť, čo má za následok výraznejšie problémy.
- d) Vzhľadom k tomu, že projekt je niekedy riadený iba jednou osobou na "miestnej" základni, tak iba časť podniku chápe význam jeho riadenia a nevidí potrebu akčného systému riadenia projektu.
- e) Podniky sa často dostávajú do náročnej finančnej závislosti na subdodávateľoch a externých agentúrach, ktoré poskytujú odbornú pomoc pri riadení projektov.
- f) Projektovo neriadené organizácie, môžu mať stály tok nových projektov, avšak sa nimi nezaobierajú, pretože nevedia využiť metódy a výhody projektového riadenia, alebo ich nesprávne riadia napr. nesprávne si stanovujú oblasti zodpovednosti za riadenie v rámci podniku, zlá komunikácia vo vnútri aj mimo organizácie, neadekvátne metodika, absencia softvérovej podpory a iné. Tým podniky znižujú svoje šance stať sa konkurencieschopnejšími.

Z nášho pohľadu sú teda najzávažnejšími problémami: neustále zasahovanie exekutívy do projektu, neodbornosť a neznalosť, nedostatočné pochopenie pre fungovanie projektového manažmentu, nedostatok komunikačných/interpersonálnych zručností, absencia softvérovej podpory (či už pri dolovaní dát pre rozhodovanie alebo riadení projektov).

## **Projektovo orientovaná organizácia**

Projektovo orientovaná organizácia je charakteristická realizáciou technologických alebo organizačných inovácií, ako aj generovaním novej manažérskej kultúry v organizácii pomocou programov a projektov (Lacko, 2001) projektová orientácia musí byť v podniku plne podporovaná vrcholovým (strategickým) manažmentom podniku. Správanie sa (rozhodovanie) manažérov (a nielen ich) je podmienené spôsobom, akým sú im prezentované dáta.

(Sirota, Juanchich, Kostopoulou, & Hanák, 2013) Budovanie projektovo orientovanej organizácie je zložitý proces, ktorý sa musí podľa nás vyvíjať vo viacerých podnikových oblastiach (tab. 1), a to: komunikačný systém, rozvoj znalostí, projektový manažment, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, organizačné normy a štandardy.

Z pohľadu modelu projektovo – orientovanej organizácie a úrovne jej implementácie v podnikoch a organizáciách možno systémy business intelligence využiť predovšetkým v oblastiach komunikácie a projektového manažmentu (tab. 1), pričom na najvyšších stupňoch modelu sa informácie získané aj prostredníctvom špecializovaného softvéru, napr. pomocou systémov business intelligence, ktoré sa využívajú vo všetkých oblastiach daného modelu.

Niektorí autori používajú termíny „projektovo–orientovaná firma“ (angl. „project–oriented company“) a „projektovo-orientovaná organizácia“ ako synonymum (Gareis, 2005). Pokiaľ nie je firma, spoločnosť alebo podnik diverzifikovaný, projektová orientácia sa týka celého podniku. Pokiaľ je podnik diverzifikovaný na závody, divízie a iné organizačné útvary, napríklad teritoriálne vzdialené od centrálnej podniku, nemusí byť pre všetky tieto útvary projektová orientácia účinná. Preto je na mieste používať univerzálny pojem „projektovo–orientovaná organizácia“, ktorý pripúšťa projektovú orientáciu aj samotného organizačného útvaru vo vnútri diverzifikovaného podniku.

Úroveň vyspelosti projektovej orientácie predstavuje nami navrhnutý model „Transformačný proces vedúci k vytvoreniu vyspelej projektovo–orientovanej organizácie“ (tab. 1).

Definujeme ho ako proces postupnej zmeny organizácie, znázornený v piatich krokoch alebo úrovniach vyspelosti projektovej orientácie. V prvej úrovni pri prvom kroku je organizácia nevyspelá, čo sa týka projektovej orientácie. Nevyužíva projekty a projektový manažment na zlepšenie a skvalitnenie svojej výkonnosti a zvýšenie konkurencieschopnosti. Zmeny podnikateľského prostredia pre takú organizáciu predstavujú trvalé ohrozenie jej existencie. V jadre modelu, a možno povedať osou budovania projektovej orientácie, je rozvoj projektov a projektového manažmentu. Takmer všetci dostupní autori sú zameraní len na rozvoj tejto oblasti života organizácie. Tento model uvádza aj ďalšie štyri oblasti, ktoré podporujú rozvoj projektov a projektového manažmentu. Sú to: rozvoj komunikovania, rozvoj znalostného manažmentu, rozvoj vzdelávania a rozvoj štandardov a noriem. Všetky tieto štyri podporné oblasti zabezpečujú udržateľnosť rozvoja kľúčovej oblasti, t.j. projektov a projektového manažmentu.

Celý tento model predstavuje sociálny systém, ktorý má svoj vývoj. Vyššie spomenuté oblasti rozvoja nemožno chápať osamotene, naopak navzájom sa výrazne ovplyvňujú. Je dôležité každú z nich proporcionálne rozvíjať, pričom ich vzájomné prepojenie vedie k lepšiemu fungovaniu celej organizácie. Aby sme dosiahli žiadaný stav vyspelosti je potrebné, aby sa podnik zdokonaľoval a rozvíjal, postupne prechádzal z nižšej úrovne na vyššiu v každej z piatich spomenutých oblastí. Podstatné je, že na celý proces transformácie sa treba pozerieť ako na komplexnú organizačnú zmenu tak po vecnej stránke, ako aj kvalitatívnej.

Po dosiahnutí žiadaného stavu je organizácia považovaná za vyspelú, projektovo orientovanú. Ide o dlhodobú a spontánnu premenu. V tomto modeli postupného budovania projektovo–orientovanej organizácie je najväčšia pozornosť venovaná oblasti projektového manažmentu a zriadeniu projektovej kancelárie (PMO), ktorá je srdcom vyspelej projektovo-orientovanej organizácie. PMO zveľaďuje intelektuálny majetok organizácie (Kerzner, 2009). Pritom ostatné podporné oblasti sú tiež veľmi dôležité. Bez nich by výsledný efekt nemohol byť dosiahnutý. Dosiahnutý želaný stav piatej úrovne je nutné udržiavať a ďalej rozvíjať.

Legenda nami navrhnutého modelu:

PMP – odborník projektového manažmentu (Project Management Professional)

PM – projektový manažment, projektový manažér

PMO – projektová kancelária (Project Management Office)

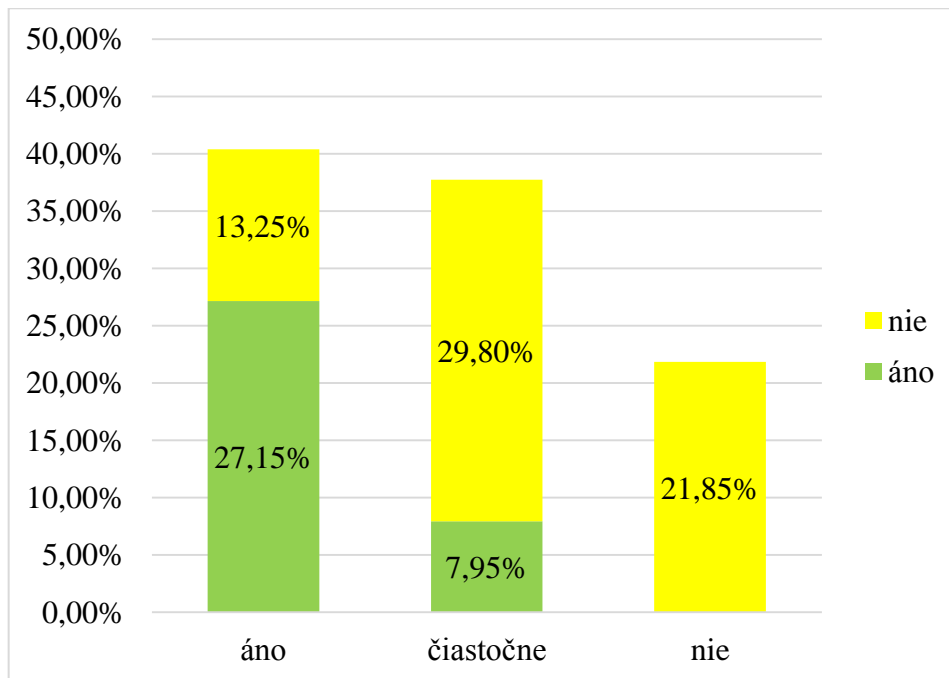
IKT – informačné a komunikačné technológi

Tabuľka 1: Transformačný proces vedúci k vytvoreniu vyspelej projektovo-orientovanej organizácie

| <i>Oblasť rozvoja</i>  | <b>Komunikačné systémy</b>   | <b>Rozvoj znalostí</b>  | <b>Projektový manažment</b>  | <b>Vzdelávanie a rozvoj personálu</b>  | <b>Organizačné normy a štandardy</b>  |
|------------------------|--|---|--|--|---|
| <i>Začiatkový stav</i> | <b>Bežná organizácia</b>   |   |  |  |   |
| <b>1. úroveň</b>       | Komunikačné medzery medzi profesijnými oblasťami   | Znalosti týkajúce sa profesie a postavenia v organizácii  | Projekty, ak nejaké sú, sú navrhované a implementované externými odborníkmi                        | Nepravidelné vzdelávanie a rozvoj poskytnutý na žiadosť manažérov  | Štandardy a normy pre rutinné činnosti a vzťahy v organizácii                             |
| <b>2. úroveň</b>       | Zaznamenaný rozvoj IKT bez podstatného zlepšenia prvej úrovne  | Rozvoj znalostí prekračujúci rámec odbornosti v organizácii                                     | Projekty sú navrhované a implementované prevažne externými odborníkmi                              | Vzdelávanie a rozvoj len v rámci vlastnej profesie poskytnuté externými školiteľmi                         | Organizačné normy podporujú vzdelávanie a rozvoj zamestnancov                             |
| <b>3. úroveň</b>       | Ďalší rozvoj IKT so zlepšením vertikálnej i horizontálnej komunikácie; začiatok zavádzania aplikácií BI      | Vytváranie prostredia pre zdieľanie tacitných znalostí  | Projekty sú navrhované a implementované prevažne internými odborníkmi                              | Vzdelávanie a rozvoj komplexných pohľadov na profesie poskytnuté prevažne externými školiteľmi             | Organizačné normy zahŕňajú administráciu projektových tímov                               |
| <b>4. úroveň</b>       | Rozvoj komunikácie najmä v rámci projektových tímov; príležitostné aplikácie nástrojov Business Intelligence | Multidisciplinárne znalosti explicitné i implicitné získané na projekte                         | Interní odborníci sú postupne certifikovaní ako odborníci PM a projektoví manažéri                 | Vzdelávanie a rozvoj zmiešaných odborností poskytnuté prevažne internými školiteľmi alebo v rámci projektu | Organizačné normy určené pre projektový manažment vrátane hodnotenia výkonu a odmeňovania |
| <b>5. úroveň</b>       | Komunikácia projektových odborníkov podporovaná projektovou kanceláriou                                      | Zdieľanie znalostí projektových odborníkov (PMP) v rámci projektov alebo projektovej kancelárie | PMO sprostredkúva prípravu a realizáciu projektov, vrátane vlastných certifikovaných PM odborníkov | Vzdelávanie a rozvoj potrebných odborností organizované projektovou kanceláriou; certifikácia PM           | Špecifické normy vyvinuté pre efektívne fungovanie projektovej kancelárie                 |
| <i>Želany stav</i>     | <b>Vyspelá projektovo-orientovaná organizácia</b>  |   |  |  |   |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z nášho výskumu aktuálneho stavu v oblasti projektového riadenia v slovenských podnikoch vyplýva, že z celkového počtu 151 podnikov, 40% podnikov využíva projekty na riešenie zložitých problémov podniku, 38% podnikov len čiastočne a 22% neuplatňuje projektové riadenie.



Graf 1: Využitie projektov a špecializovaného útvaru riadenia projektov v podnikoch. Zdroj: vlastné spracovanie

U respondentov sme zároveň zisťovali, či podniky majú vytvorený špeciálny útvar na prípravu projektov. 64,90% podnikov nemá vytvorený špeciálny útvar. Pohľad na túto parciálnu časť prieskumu uvádzame vo vyššie uvedenom kontingenčnom grafe č. 1.

## Záver

Úroveň vyspelosti projektovej orientácie predstavuje model „Transformačný proces vedúci k vytvoreniu vyspelej projektovo–orientovanej organizácie“. Tento proces postupnej zmeny podniku, organizácie možno definovať v nami navrhnutých piatich krokoch alebo úrovniach vyspelosti projektovej orientácie. Všetky tieto štyri podporné oblasti zabezpečujú udržateľnosť rozvoja kľúčovej oblasti, t. j. projektov a projektového manažmentu. Z nami uskutočneného prieskumu vyplýva, že 40% podnikov využíva projekty na riešenie zložitých problémov. Je zrejmé, že podniky ktoré sa dokážu transformovať cez jednotlivé fázy do projektovo vyspelej organizácie sa stanú konkurencieschopnejšími. Logické očakávanie, že medzi úrovňou zrelosti a konkurencieschopnosťou existuje priamoúmerný vzťah, t.j. čím sa podnik nachádza na vyššej úrovni, tým sa stáva konkurencieschopnejším môže byť predmetom ďalšieho skúmania.

## PodĎakovanie

Príspevok je výstupom grantovej úlohy VEGA č. 1/0933/14 „Možnosti aplikácie nástrojov Business Intelligence na rozvoj znalostí v rámci budovania projektovo-orientovanej organizácie“.

## Literatúra

- [1] Bolek, V., & Gubová, K. (2014). Procesná mapa ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. *Konkurencia : zborník príspevků z 6. ročníku mezinárodní vědecké konference v rámci udržitelnosti projektu Most k partnerství* (s. 15-26). Jihlava: Vysoká škola polytechnická.
- [2] Gareis, R. (2005). *Happy Projects*. Vienna: Manz Verlag.
- [3] Kerzner, H. (2009). *Project management: a system approach to planing*.
- [4] Lacko, B. (2001). Strategic goals of project management. *International conference: Strategic Management and its Support by Information Systems*. Ostrava: Technical University of Ostrava.
- [5] Rosenau, M. (2007). *Řízení projektu*. Praha: Computer Press.
- [6] Schwalbe, K. (2006). *Introduction to project management*. Boston: Course Technology.
- [7] Sirota, M., Juanchich, M., Kostopoulou, O., & Hanák, R. (2013). Decisive Evidence on a Smaller-Than-You-Think Phenomenon Revisiting the "1-in-X" Effect on Subjective Medical Probabilities. *Medical Decision Making*.

### Kontaktní údaje na autory

Ing. Vladimír Bolek  
Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Fakulta podnikového manažmentu,  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava, Slovakia  
E-mail: vladimir.bolek@euba.sk

Ing. Anna Hamranová, PhD.  
Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Fakulta podnikového manažmentu,  
Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava, Slovakia  
E-mail: anna.hamranova@euba.sk

Ing. Štefan Marsina, PhD.  
Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Fakulta podnikového manažmentu,  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava, Slovakia  
E-mail: stefan.marsina@euba.sk



# MOŽNOSTI PODPORY KONKURENCESCHOPNOSTI MALÉHO PODNIKU V ODVĚTVÍ PIVOVARNICTVÍ

## POSSIBILITIES OF SUPPORT COMPETITIVENESS OF A SMALL COMPANY IN BREWING INDUSTRY

*Simona Činčalová*

### **Abstrakt**

Tento článek se zabývá fenoménem konkurenceschopnost a faktory, které ji ovlivňují. Konkurenceschopnost se nejvíce dotýká malých podniků, proto je článek zpracován na Pardubický pivovar a. s. Jeho cílem je na základě provedené analýzy vypracovat hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku a definovat nástroje pro zvyšování jeho konkurenceschopnosti.

*Klíčová slova: Konkurenceschopnost, nástroje zvyšování konkurenceschopnosti, pivovarnictví*

### **Abstract**

This article deals with the phenomenon competitiveness and factors that influence it. Competitiveness is the most relevant for small companies, that's why the article is elaborated in the company Pardubický pivovar a. s. The aim of the article is on the basis of the analysis to give the evaluation of the competitiveness and to define the tools of increasing the competitiveness.

*Keywords: Competitiveness, tools of increasing the competitiveness, brewing industry*

## **Úvod – cíle a metodologie**

Pojem konkurenceschopnost podniku se vykládá různě. Podle Kožené (2007) je to schopnost podniku získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snižováním nákladů, nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů. Dle Kislíngerové (2008) je konkurenceschopnost charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tzn. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů.

Na trhu s pivem dochází k velkému konkurenčnímu boji. Český trh má největší celosvětovou spotřebu piva na osobu, proto jsou Češi právem označováni jako národ pivařů a český trh se stává zajímavým teritoriem pro všechny nadnárodní výrobce a distributory piv. Od poloviny 90. let minulého století dochází k postupnému slučování českých pivovarů a pivovarnických uskupení do nadnárodních holdingových společností za účelem ovládnutí trhu.

Pardubický pivovar a. s. byl založen roku 1871. Provozuje restauraci Pivovarka a 6 firemních prodejen Pivovarka (v Pardubicích, Chrudimi, Přelouči, Lázních Bohdaneč, Holicích a Hradci Králové). Pivo a limonádu dodává do 7 velkoobchodů a více než 60 provozoven. Podnik spatřuje svou konkurenční výhodou ve výrobě jedinečného piva Porter 19°, které se vyrábí od roku 1891 v nezměněné receptuře. (Výroční zpráva Pardubického pivovaru a. s. 2013)

Autorka dospěla k tomu, že konkurenceschopnost je ovlivněna celou řadou faktorů (Chan, Lau, Man, 2002) a zabývala se pouze těmi, které ovlivňují pivovarnické odvětví.

## Možnosti analýzy konkurenceschopnosti

Podnik je ovlivňován při své činnosti a rozhodování prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které buď částečně jsou či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř nebo vně podniku. Každý z faktorů ovlivňuje jiným způsobem a jinou vahou marketingové rozhodnutí.

Přehled obecně využívaných metod pro hodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod podniku je uveden v Tabulce 1.

Tabulka 1: Možnosti analýzy konkurenceschopnosti

| Metoda  | Zařazení                    | Využití, charakteristika   |
|---|-----------------------------|--|
| PESTLE analýza  | analýza obecného okolí      | PESTLE analýza slouží k posouzení a vyhodnocení okolních vlivů na podnik.  |
| Porterův model pěti konkurenčních sil                                     | analýza oborového okolí     | Porterův model pomáhá podniku nalézt takovou pozici na trhu, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, odběratelů, či z řad dodavatelů.  |
| Marketingový audit  | analýza vnitřního prostředí | Jeden ze základních nástrojů, kterými lze hodnotit vhodnost stávající strategické koncepce podniku.  |
| Metoda  | Zařazení                    | Využití, charakteristika   |
| Benchmarking a rapidmarking   | analýza vnitřního prostředí | Benchmarking je součástí metod využívaných v systémech managementu jakosti. Má garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech. Pro získání benchmarkingových dat v co nejkratší době je využívána nová metodologie – rapidmarking. |
| Balanced Scorecard  |                             | BSC je moderní metoda pro zvyšování výkonnosti organizací je řízení podle výkonových cílů.   |
| Měření spokojenosti a loajality zákazníka, řízení hodnoty zákazníka (CVM) |                             | Metoda CVM vychází z předpokladu, že spokojený a loajální zákazník je určitou současnou a zejména budoucí zárukou úspěšnosti podniku.  |
| Finanční analýza  |                             | Z hlediska finanční analýzy je za konkurenceschopný, resp. úspěšný podnik považován takový podnik, který je schopen vložený kapitál dlouhodobě zhodnocovat.  |
| Analýza hodnototvorného řetězce   |                             | Na základě analýzy hodnototvorného řetězce management identifikuje klíčové kompetence podniku, které jsou nezbytné pro přežití podniku a jeho úspěch v konkurenčním boji.  |
| SWOT analýza  |                             | souhrnná analýza   |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kožena, 2007), (Vochozka, 2011)

Pro analýzu makroprostředí bude použita PESTLE analýza. Podnik se těmito vnějšími podmínkám musí podřídít a vyrovnat se s nimi. Pro analýzu oborového okolí, které má možnost podnik ovlivnit, autorka použije Porterův model pěti sil. Na závěr budou analyzovány vnitřní zdroje.

## PESTLE analýza

### Politické faktory

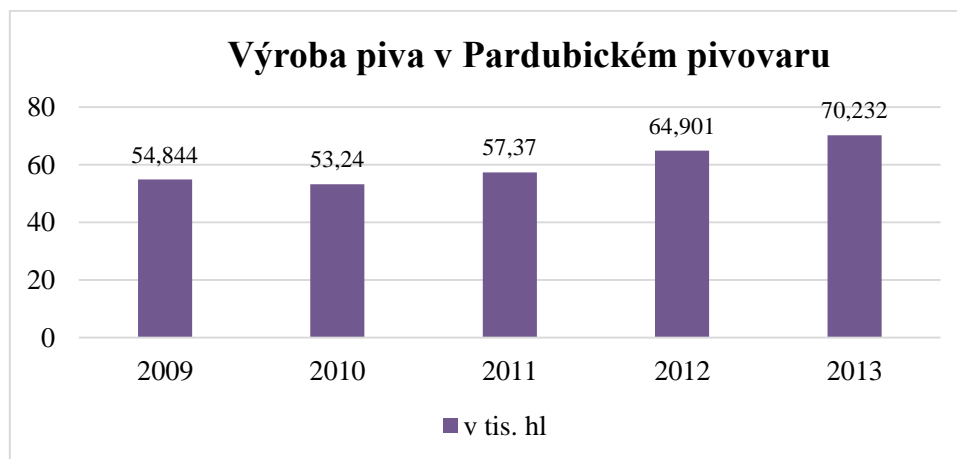
Politická situace má vliv na podnikání i postavení státu v zahraničním obchodě. Po vstupu do EU se česká obchodní politika musela přizpůsobit obchodní politice společenství a musela přijmout společnou celní unii.

Významným faktorem, který ovlivňuje hospodářský výsledek podniku Pardubický pivovar a. s. je bezpochyby daňová politika. Pivovar podléhá dani z příjmu právnických osob, dani z přidané hodnoty a spotřební dani.

### Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují vývoj a postavení společnosti na trhu a nemalým podílem přispívají k tomu, zda se podniku daří nebo naopak. Mezi výrazné ekonomické faktory, které mají přímý význam na vývoj zkoumaného podniku, patří HDP, míra inflace a kupní síla obyvatelstva.

Pivo zůstává českým národním nápojem, přesto ale spotřeba v pivovarnickém oboru v ČR neroste. Vývoj výroby piva v Pardubickém pivovaru a. s. je znázorněn na obrázku 1. V roce 2013 činila výroba piva 70 232 hl, to je 0,36 % z celkových 19,3 mil. hl vyrobených v ČR.



Obrázek 1: Vývoj výroby piva v Pardubickém pivovaru v tis. hektolitrů. Zdroj: (Výroční zprávy Pardubického pivovaru a. s. 2009-2013)

Pro odhad výroby piva v Pardubickém pivovaru pro následující roky je použita rovnice 1, která vychází z polynommické spojnice trendu 2. řádu:

$$y = 1,2336x^2 - 3,1582x + 56,022 \quad (1)$$

kde  $y$ .....výroba piva v tis. hl,  $x$ .....rok.

Na základě této rovnice lze odhadovat výrobu v roce 2014 na 81,4824 tis. hl a v roce 2015 na 94,361 tis. hl.

### Sociální faktory

Češi jsou dlouhodobě na špičce celosvětového žebříčku konzumace piva. Tento fakt ovšem jimi samotnými není přijímán jako něco, čím by se měli chlubit. Hrdost na toto prvenství vyjadřují v roce 2014 dvě pětiny mužů a přibližně každá šestá žena.

Podíl lidí, kteří pijí pivo, se v České republice dlouhodobě výrazně nemění. Podobně jako v předešlých letech dosahuje hodnoty 90% u mužů a mezi ženami se v roce 2014 k alespoň občasnému pití piva přihlásilo 56 %. (Sociologický ústav AV ČR, v.v.j., 2014)

### **Technologické faktory**

Dnešní doba 21.století je do značné míry charakterizována prudkým technologickým rozvojem, inovacemi a obrovským množstvím vynálezů, které ženou vývoj podniků prudce dopředu.

Technický útvar Pardubického pivovaru zajistil v roce 2013 instalaci nové linky na stáčení sudového piva a především zajišťoval ve spolupráci se stavební firmou rekonstrukci objektu pro výrobu, skladování a expedici sudového piva a limonád. Podařilo se získat dotaci z fondů EU (ve výši 40 % nákladů). (Výroční zpráva Pardubického pivovaru a. s. 2013)

### **Legislativní faktory**

Pivo je podle české i evropské legislativy potravinou, proto se u nás jeho výroba, označování, balení, distribuce a skladování řídí především zákonem č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ale i dalšími vyhláškami a předpisy (např. způsob označování potravin, fyzikální, chemické, smyslové požadavky na jakost piva).

### **Ekologické faktory**

Pro podniky by měla být na nejvyšším stupni pomyslného žebříčku priorit ochrana životního prostředí. Legislativní rámec ochrany životního prostředí je v ČR poměrně na dobré úrovni. Slabinou zůstává praktická aplikace schválených předpisů a rozdílný výklad jednotlivých kontrolních orgánů při provádění vlastních kontrol.

Pivovary se snaží o snižování spotřeby vody (voda tvoří více než 90 % obsahu piva), snižování spotřeby energie a úrovně emisí a používání recyklovatelného a vratného obalového materiálu. (EnviWeb, 2013)

## **Porterův model pěti konkurenčních sil**

### **Hrozba silné rivality v oboru**

Konkurence je definována jako proces střetu různých zájmů různých tržních subjektů na různých typech trhů. Na trhu s pivem dochází k velkému konkurenčnímu boji. Od poloviny 90. let minulého století dochází k postupnému slučování českých pivovarů a pivovarnických uskupení do nadnárodních holdingových společností za účelem ovládnutí trhu. Největší podíl zabírá společnost Plzeňský Prazdroj, který ovládá téměř 50% podíl na českém trhu. (Zet, 2015)

Sortiment zboží se u konkurence nijak výrazně neliší. Klíčové je mít zboží za cenu a v kvalitě, kterými je možno na trhu konkurovat.

Zároveň v tomto odvětví pokračuje trend rostoucího počtu minipivovarů. Ty jsou však převážně lokálního charakteru, proto pro Pardubický pivovar nepředstavují velkou hrozbu. Slouží převážně k experimentování, splnění fantazií fanoušků piva a vaří ho pouze pro určitý segment zákazníků. (Výroční zpráva Pardubického pivovaru a. s. 2013)

### **Hrozba nově vstupujících konkurentů**

Pivovarnický trh není legislativně regulován. Při vstupu do tohoto odvětví je však potřeba vysoký kapitál na zařízení, technologie, budovy, zaškolení zaměstnanců a vzhledem k velké konkurenci by měli noví účastníci trhu velmi komplikovanou pozici. Budování značky

představuje dlouhodobý a náročný proces a doba návratnosti investovaného kapitálu je dlouhá.

### Hrozba substitutů

Substituty jsou v teorii spotřebitele takové dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. Důležité je rozhodnout se, jaké výrobky lze považovat za substituty produktů Pardubického pivovaru, tedy piva. Může to být jednak každý nápoj pro uhašení žízně, ostatní alkoholické nápoje, pивní mixy (tzv. radlery), ale také ostatní značky piva.

Nabídka tuzemských i zahraničních pivovarů je natolik široká, že pravděpodobnost nahrazení pardubického piva konkurenčními produkty by při změně preferencí konzumentů byla velice vysoká. Pro zákazníka jsou náklady na změnu značky nulové, což zvyšuje ohrožení. Lze tak předpokládat, že při nárůstu ceny nebo naopak poklesu kvality piva z produkce Pardubického pivovaru, poptávka po něm rapidně klesne.

### Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů

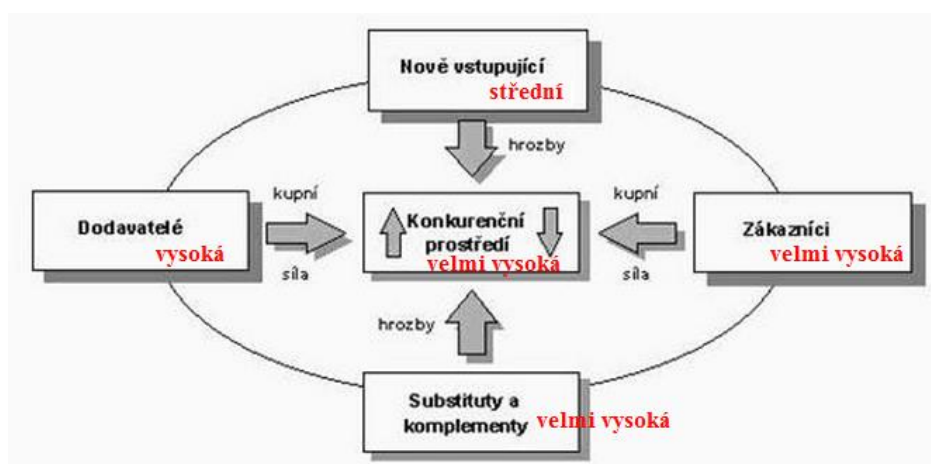
Postavení zákazníka v pivovarnickém odvětví je velmi silné. Pivovar proto musí neustále reagovat na požadavky svých zákazníků, udržovat kvalitu piva, dobrou pověst a pečovat o své odběratele. Dochází k situacím, kdy pivovar zajišťuje vybavení restauračního zařízení, čištění a servis výčepní techniky a poskytuje propagační materiály (tabule, letáčky, podtácky).

Odběratelé Pardubického pivovaru se dělí na 2 hlavní skupiny, jsou to odběratelé sudového piva, tedy restaurační zařízení, hospody a velkoobchody a odběratelé lahvového piva, zejména maloobchodní prodejny a velkoobchody.

### Hrozba vzrůstající síly dodavatelů

Nejdůležitějšími kritérii při výběru dodavatele jsou kvalita dodávaných surovin, rychlost dodání, reference, cenová nabídka a také smluvní podmínky. Dodavatelé pivovaru mají velký vyjednávací vliv, protože podnik není schopen vyjednat nižší ceny a výhodnější podmínky, jako je tomu např. u velkých pivovarských skupin. Pardubický pivovar používá výhradně české suroviny (sladovnický ječmen, chmel).

Následující obrázek 2 zobrazuje výsledek Porterova modelu konkurenčních sil Pardubického pivovaru a. s. Pro hodnocení byla použita tato stupnice důležitosti: velmi malá, malá, střední, vysoká a velmi vysoká. Jednotlivé faktory byly ohodnoceny na základě předchozího zkoumání. Ani jedna z hrozeb není pro podnik zanedbatelná.



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil – vyhodnocení.; Zdroj: vlastní zpracování dle Kováře (2008)

## **Analýza vnitřního prostředí podniku**

### **Hmotné zdroje**

Pardubický pivovar vlastní podle údajů z rozvahy k 31. 12. 2013 dlouhodobý hmotný majetek ve výši 136 929 000 Kč, dlouhodobý nehmotný majetek ve výši 228 000 Kč a dlouhodobý finanční majetek ve výši 1 146 000 Kč. Největší položku hmotných zdrojů tvoří samostatné movité věci a soubory movitých věcí ve výši 51 766 000 Kč. (Výroční zpráva Pardubického pivovaru a. s. 2013)

### **Nehmotné zdroje**

Mezi nehmotné zdroje podniku lze zařadit know how, image a znalost trhu. Pardubický pivovar se pyšní tradicí výroby od roku 1871 a od roku 1891 vyrábí jedinečné pivo Porter v nezměněné receptuře.

Podnik má na Slovensku dceřinou společnost, disponuje kvalifikovanými pracovníky se zahraničními zkušenostmi. Exportuje své produkty např. do Itálie, Kanady, Francie, Polska, Ruska, Dominikánské republiky. Přibližně 25 % z celkové výroby piva i limonád míří do zahraničí. (Výroční zpráva Pardubického pivovaru a. s. 2013)

### **Finanční zdroje**

Obchodní jméno Pardubický pivovar a. s. bylo zapsáno dne 1. 1. 1993 do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové. Upsaný základní kapitál podniku má hodnotu 1 500 000 Kč a je ze 100 % splacen. Bylo vydáno 130 369 ks akcií na majitele v listinné podobě a 19 631 ks akcií na jméno v listinné podobě. (Výroční zpráva Pardubického pivovaru a. s. 2013)

### **Lidské zdroje**

Ředitel pivovaru má pod sebou pět hlavních podřízených – ekonomického manažera, marketingového manažera, hlavního technika, hlavního sládka a manažera logistiky. Podnik zajišťuje pro své zaměstnance pracovní prostředí v souladu s platnými zákony a předpisy, na základě interních směrnic jsou jim poskytovány odpovídající pracovní prostředky. Dále podnik umožňuje svým zaměstnancům využívat závodní stravování a přispívá na životní pojištění. Pro zvýšení jejich motivace jsou na konci každého roku nejlepší zaměstnanci finančně odměňováni. (Výroční zpráva Pardubického pivovaru a. s. 2013)

## **SWOT analýzy**

SWOT analýza je souhrnem předchozích poznatků. Poslouží k tvorbě uceleného obrazu, k určité syntetizaci a sumarizaci. Z analýzy vnějšího prostředí vyvozuje příležitosti a hrozby. Z analýzy vnitřního prostředí vyplývají silné a slabé stránky. Tyto položky přímo i nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost.

Tabulka 2: SWOT analýza podniku

|   |                                      |                                      |   |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| S | - nezávislý malý pivovar             | - malý podíl na českém trhu          | S |
| I | - tradice výroby od r. 1871          | - žádný e-shop                       | L |
| L | - dobré vztahy s odběrateli          | - omezené finanční možnosti          | A |
| N | - využívání českých surovin          | pro využívání moderních trendů       | B |
| É | - široký sortiment                   | v oblasti marketingu a reklamy       | É |
|   | - síť podnikových prodejen Pivovarka | - nižší úspory z rozsahu v porovnání | S |
| S | - výroba jedinečného piva Porter     | s velkými podniky                    | T |
| T | - marketingové aktivity              |                                      | R |
| R | - modernizace technologie výroby     |                                      | Á |
| Á | - ocenění v pivních soutěžích        |                                      | N |
| N | - využití simulačních technik        |                                      | K |
| K | vzdělávání                           |                                      | Y |
| Y |                                      |                                      |   |
| P | - akvizice                           | - potenciální silná konkurence       |   |
| Ř | - spojování podniků                  | - změny v legislativě                |   |
| Í | - vstup do nadnárodní skupiny        | - růst cen vstupních surovin         | H |
| L | - růst poptávky po netradičním pivu  | a energií                            | R |
| E | - růst spotřeby alkoholických nápojů | - PET lahve                          | O |
| Ž | - využití finančních prostředků EU   | - závislost na supermarketech        | Z |
| I | - podpora exportu                    | (cenový tlak)                        | B |
| T | - založení e-shopu                   | - špatná úroda                       | Y |
| O | - založení nové prodejny             | - platební neschopnost odběratelů    |   |
| S | - výroby plechovkového piva          | - nedostatek kvalitních surovin      |   |
| T | nebo PET lahve                       | - růst trhu s vínem                  |   |
| I | - rozšiřování sortimentu             | - pokles spotřeby piva               |   |
|   | - nová grafická podoba etiket        | - trend zdravého životního stylu     |   |
|   |                                      | - vysoké náklady na marketing        |   |
|   |                                      | - rychlý vývoj moderních trendů      |   |

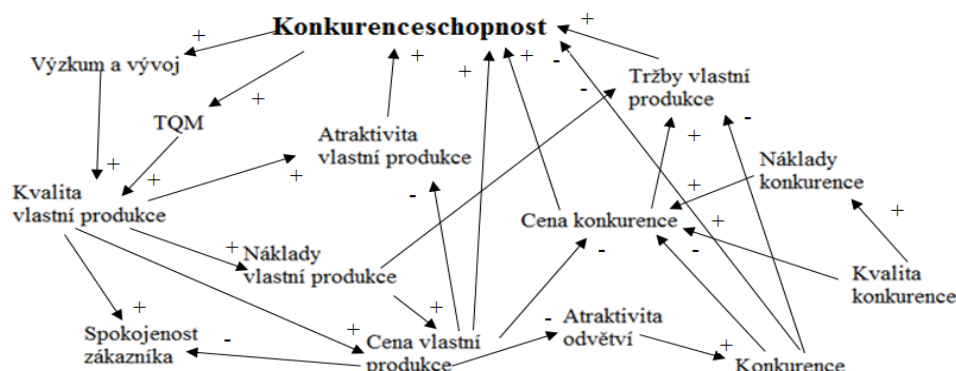
Zdroj: vlastní zpracování

## Faktory konkurenceschopnosti

Kognitivní mapa (princip systémové dynamiky) představuje grafický nástroj zobrazení prvků rozhodovacích problémů a jejich vazeb pomocí uzlů a spojnic grafů. U kognitivních map se zjišťuje, jaké faktory jsou ve vzájemném vztahu (např. porodnost v regionu – odbyt určitého zboží – cena – koupěschopnost – porodnost) a návaznosti (směr kauzálního vztahu) a jak vývoj jednoho faktoru ovlivní návazný faktor – zda vývoj bude stejný, nebo opačný (typ kauzálního vztahu). Směr kauzálního vztahu je vyjádřen orientovanou hranou, která spojuje faktory, které jsou v příčinném, resp. následném vztahu. Typ kauzálního vztahu vypovídá o typu kauzality. Kladná kauzalita je do mapy zaznamenána znaménkem plus (+) a představuje přímou závislost. Záporná kauzalita označena znaménkem minus (-) vyjadřuje nepřímou závislost. (Fotr, Švecová, 2010)

Na základě předchozích analýz autorka dospěla k faktorům, které vlivňují konkurenceschopnost. Následující obrázek 3 znázorňuje kognitivní mapu Pardubického pivovaru a. s. Hlavní závislou proměnnou je tedy konkurenceschopnost, se kterou mají vazby tyto proměnné: výzkum a vývoj, TQM, konkurenceschopnost, atraktivita vlastní produkce, cena vlastní produkce, cena konkurence, náklady vlastní produkce, konkurence a tržby vlastní produkce. Např. konkurenceschopnost ovlivňuje příznivě výzkum a vývoj a TQM, ty nám

umožní vyšší kvalitu vlastní produkce a díky ní vzroste atraktivita vlastní produkce, následně i konkurenceschopnost a nakonec zisk. Negativní vliv mají na konkurenceschopnost proměnné náklady vlastní produkce a ceny konkurence, protože pokles cen u konkurence sníží naše tržby, tím pádem i konkurenceschopnost.



Obrázek 3: Kognitivní mapa – zisk. Zdroj: vlastní zpracování

V určité situaci jsou závislou proměnnou i náklady vlastní produkce, které negativně ovlivňují zisk a pozitivně cenu vlastní produkce. Ale jsou také ovlivňovány, a to pozitivně, kvalitou vlastní produkce. Konkurenceschopnost je velmi široký pojem, proto je zde znázorněna pouze část faktorů, které ji ovlivňují. Díky změnám těchto faktorů může podnik svou konkurenceschopnost posilovat.

## Nástroje zvyšování konkurenceschopnosti

Podniky využívají široké spektrum různých nástrojů, prostřednictvím kterých se snaží zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Tyto nástroje lze rozdělit na tradiční a moderní. Tradiční nástroje konkurenceschopnosti jsou takové nástroje, které se již využívají. Mají svou historii a své výsledky.

Ale tlak na výrobní podniky neustále roste a tradiční nástroje již nejsou dostačující. Je potřeba je doplnit o moderní nástroje.

V následující tabulce 2 jsou znázorněny vybrané tradiční a moderní nástroje konkurenceschopnosti, které se týkají, nebo by se mohly týkat pivovarnického odvětví.

Tabulka 2: Tradiční a moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti

| Tradiční nástroje   | Moderní nástroje  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomický audit podniku</li> <li>• inovace</li> <li>• klastry</li> <li>• outsourcing</li> <li>• sdružování podniků</li> <li>• strategické partnerství</li> <li>• využití fondů Evropské Unie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informační technologie a její rozvoj</li> <li>• moderní marketing</li> <li>• orientace na zákazníka</li> <li>• procesní řízení</li> <li>• projektové řízení</li> <li>• simulační techniky vzdělávání</li> <li>• techniky stimulování kreativity</li> </ul> |

Zdroj: vlastní zpracování

Jedním z moderních nástrojů jsou simulační techniky vzdělávání, mezi něž se řadí manažerské hry a případové studie.



Trénink manažerských dovedností formou her přináší řadu přínosů, např. zvýšení potenciálu manažerů, podporu při rozhodování, rozvoj jejich schopností a dovedností v bezrizikovém prostředí.

Existuje pivní manažerská hra Beer Game, která vznikla v šedesátých letech na Massachusetts Institute of Technology's Sloan School of Management jako reakce na obrovské výkyvy v produkci. Autorem hry je profesor a světově uznávaný odborník v systémové dynamice John Sterman. (Web.emi.edu, 1992)

## Závěr

Nejvýznamnějšími faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost malých pivovarů jsou atraktivita, cena a tržby vlastní produkce, ale také konkurence a její cena.

Podniky mohou zvyšovat svou konkurenceschopnost tradičními a moderními nástroji, v ideálním případě jejich kombinací. Jedním z moderních nástrojů jsou simulační techniky vzdělávání, mezi něž se řadí manažerské hry. A jelikož je konkurenceschopnost ovlivněna z velké části lidským činitelem, mají tyto hry díky svým silným stránkám potenciál pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

## Literatura

- [1] Ekologie v Plzeňském Prazdroji. *EnviWeb* [online]. 2013 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/ekologove/95138/ekologie-v-plzenskem-prazdroji/>
- [2] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [3] KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [4] KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [5] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [6] CHAN, K. F., LAU, T., MAN T. W. Y. The Competitiveness of small and medium enterprises – a Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*, 2002, roč. 17.
- [7] Pivo v české společnosti v roce 2014. *Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.: Odbornost, kvalita, nezávislost* [online]. 2014 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/ostatni-ruzne/pivo-v-ceske-spolecnosti-v-roce-2014>
- [8] Plzeňský Prazdroj prodal v loňském roce 10 milionů hektolitrů piva. *Zet* [online]. 2015 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/plzesk-prazdroj-prodal-v-loskm-roce-10-milion-hektolitr-piva-3947>
- [9] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku: 66 kreativních her*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [10] Výroční zpráva 2009. Kvasnička J., Štruncová S., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2010.
- [11] Výroční zpráva 2010. Kvapil L., Kvasnička J., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2011.
- [12] Výroční zpráva 2011. Kvapil L., Kvasnička J., Pátek M., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2012.
- [13] Výroční zpráva 2012. Kvapil L., Kvasnička J., Pátek M., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2013.

- [14] Výroční zpráva 2013. Kvapil L., Štěpán L., Pátek M., Doleček A., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2014.
- [15] Web.emi.edu. *Teaching Takes Off* [online]. 1992 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/beergame.html>

**Kontaktní údaje na autory**

Bc. Simona Činčalová  
studentka Univerzity Pardubice  
Studentská 95, 532 10 Pardubice 2  
e-mail: st30307@student.upce.cz

# PLÁNOVANIE AKO MANAŽÉRSKA FUNKCIA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH

## PLANNING AS A MANAGERIAL FUNCTION IN SMES

*Euboš Elexa, Dana Maková*

### **Abstrakt**

Predložený príspevok sa venuje overeniu základných teoretických poznatkov z oblasti podnikového plánovania na príklade vybranej vzorky malých a stredných podnikov Banskobystrického kraja. Teoreticky vymedzujeme základné pojmy, definujeme výhody a nevýhody plánovania, opisujeme proces plánovania a jeho štruktúru, ako aj metódy využívané pri tvorbe jednotlivých plánov. Analytickú časť tvorí popis metodiky a sumarizácia výsledkov získaných primárnym výskumom. V rámci vyhodnocovania získaných údajov sa snažíme potvrdiť alebo vyvrátiť tri hlavné výskumné otázky, ktoré sme si pred začiatkom skúmania stanovili. Pri vyhodnocovaní odpovedí respondentov sledujeme štruktúru podnikov na základe vybraných triediacich znakov a odpovede na otázky týkajúce sa plánovacieho procesu v praxi, dôvodov zostavovania plánov, výhod a nevýhod plánovania a v neposlednom rade na otázky týkajúce sa formy motivácie a postihov zamestnancov pri plnení alebo neplnení plánov, ako aj kontrolných mechanizmov využívaných pri vyhodnocovaní výsledkov plánovacieho procesu.

*Kľúčové slová: plánovanie, analýza, kontrola, malé a stredné podniky*

### **Abstract**

Submitted article is oriented on verification of basic assumptions in the field of business planning process with focus on small and medium sized enterprises in Banská Bystrica region. It specifies basic terms, planning's advantages and disadvantages, describes the process of planning and the hierarchy of planning, including methods utilized in planning activities. Analytical part presents the description of methodology and discusses results gained through primary research. Dissemination of results is made in the effort to confirm or reject three main research questions that were put at the beginning of our research. The interpretation was made according to the selected sorting criterion and with the aim to characterize planning process in practice, planning incentives, planning methods and control mechanism used in planning process evaluation. Research's results confirmed two assumptions, while the last one was rejected. Questionnaire was the main method of data acquisition, descriptive statistical methods we used in order to summarize results.

*Keywords: planning, analysis, control, small and medium sized enterprises.*

## **Úvod**

Súčasná doba je charakteristická neustálymi zmenami nielen v ekonomickej oblasti. Podniky musia byť čoraz viac flexibilnejšie a sledovať aktuálny vývoj nielen vo vnútri podniku, ale aj v rámci jeho okolia. Je nutné si uvedomiť, že plánovanie vytvára priestor a je základným nosníkom pri vykonávaní ostatných manažérskych funkcií. Predchádza realizácii všetkých následných činností, pretože zahŕňa stanovenie cieľov. Kontrola naplnenia cieľov, resp. kontrola úspešnosti plánu je zároveň prostriedkom odhaľovania nedostatkov tak v plánovacej činnosti, ako aj v implementačnej fáze konkrétneho plánu. Pri cyklickom plánovaní sa stáva

podkladom pre ďalšie obdobie, pri priebežnej kontrole je nástrojom odhalenia odchýlok a návrhov korekcií. Cieľom nasledujúceho príspevku je skúmanie plánovacieho procesu na vybranej vzorke malých a stredných podnikov v Banskobystrickom kraji. Príspevok sleduje, do akej miery sa podniky venujú plánovacej činnosti a aké plány podniky vytvárajú. Analyzuje dôvody plánovania spolu s jeho výhodami a nevýhodami. Zameriava sa tiež na motiváciu a postihy zamestnancov vzhľadom na plnenie plánov a ich následnú kontrolu.

## **Súčasný stav riešenej problematiky**

Plánovanie či už vo formálnej a štruktúrovanej podobe, alebo ako neformálne zvažovanie, často len v podobe myšlienkového postupu v hlave, plány sprevádza uvedomelú činnosť a cieľavedomé konanie každého manažéra. Schermerhorn (2011, s. 183) popisuje plánovanie ako fázu manažérskej práce, ktorá určuje smerovanie nasledujúcich manažérskych funkcií. Rao a Krishna (2002, s. 112) charakterizujú plán ako predpoveď úspechu, s čím nemôžeme úplne súhlasiť vzhľadom na to, že je plán reakciou na budúcnosť, v ktorej úspešnosť podniku nie je ničím zaručená, tak ako nie je zaručený ani samotný úspech, či presnosť plánu. Zostavované plány musia reagovať na existujúci stav, ktorý vôbec nemusí byť pozitívny, čím plán často musí riešiť otázku prežitia alebo krízového vývoja.

Podľa nich je to predurčenie budúcich činov, dnešná projekcia budúcich aktivít, schéma budúcnosti, ktorá má viesť k špecifickým výsledkom pri vynaložení konkrétnych nákladov vo vymedzenom časovom úseku. Významní svetoví predstavitelia v oblasti manažmentu definovali plán z pohľadu dvoch hlavných dimenzií, a to ako odhad budúcnosti (Allen, Davis, 2013; Koontz, Weihrich, 2009; Hainmann, Scott, Connor, 1985; Ackhoff, 1970) alebo ako funkciu myslenia (Alford, Beatty, 1951).

Horáková (2003, s. 14) charakterizuje plánovanie ako „proces spojený s formulovaním cieľov podniku dosiahnuteľných v budúcich časových obdobiach s určením postupov a prostriedkov, pomocou ktorých budú tieto ciele dosiahnuté. Podľa Grznára (2011) má pojem plánovanie tri obsahové významy a to všeobecné, myšlienkové zaoberanie sa budúcnosťou, alternatívne možnosti postupu v budúcnosti v záujme dosiahnutia zmeny alebo výber jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí. Lančarič a Savov (2012, s. 24) za súčasť plánovania považujú formuláciu cieľov, analýzu a rozpracovanie predpokladov o vývoji príslušného prostredia, v ktorom sa organizácia nachádza a výber činností, ktoré zabezpečia dosiahnutie vytýčeného cieľa. Sedliačiková zvyrazňuje úlohu analýzy (2011) a hodnotenia spätnej väzby (2010) ako základu pre ďalšie plánovanie.

Donnelly, Gibson, a Ivancevich (1998, p. 140 - 142) uvádzajú, že plánovanie zahŕňa také manažérske činnosti, ktoré určujú budúce ciele a vhodné prostriedky pre ich dosiahnutie. Skutočnosť, že väčšina manažérov v nejakej podobe plánuje, je dôkazom jeho dôležitosti v riadení. Existuje mnoho ďalších vymedzení a charakteristík, ktoré sa viacmenej líšia v detailoch ako časový aspekt, použitie zdrojov, zodpovednosť za plánovanie, metodológia a podobne. Pre mnohých autorov je kľúčovou otázkou najmä vymedzenie strategického a operatívneho plánovania, ktorého význam rastie najmä pri malých podnikoch. V poslednej dobe autori vnímajú aj dimenzie spoločenskej zodpovednosti, ktorá sa prelína všetkými typmi plánov (Klement, Klementová, 2013; Šmardová, 2013) a je súčasťou tak strategického zvažovania korporátneho imidžu, ako aj operatívnu súčasťou budovania značky a vzťahov s verejnosťou (Hvolková, 2011).

Plánovacím procesom môžeme nazvať každú tvorbu plánu, či už je to činnosť metodická a formálna, alebo neformálna a skôr myšlienkový postup. Pozostáva z viacerých krokov, kde prvým z nich je analýza. Jej cieľom je nadobudnutie potrebných informácií a ich následné

spracovanie, vyhodnotenie a použitie v ďalšej fáze. Koncepčná fáza pozostáva z tvorby komplexného plánu ako programu na nasledujúce časové obdobie (aj s prípadným rozpracovaním rôznych variantov možného vývoja). Poslednou fázou je implementácia a následná kontrola, ktorá sa realizuje a hodnotí postup plnenia plánu.

Východiskové fázy plánovacieho procesu sú dodnes predmetom diskusií, kedy predmetom sporu je najmä skutočnosť, či stanovenie cieľov predchádza analytickej činnosti a je teda smerodajné pre získavanie informácií, aj pre plánovanie následných krokov (Lewis, Goodman, Fandt, Michlitsch, 2007) alebo sa ciele stanovujú na základe skutkového stavu a odhalenej situácie v podniku a mimo neho (Plunkett, Attner, Allen, 2008; Bradley, 2003, Cohen, 2001 Westwood, 1999).

Prínosy plánovacieho procesu sú v podnikovej praxi nespochybniteľné, čo naznačila už vyššie uvedená zmienka o jeho výraznom zastúpení medzi činnosťami vykonávanými manažérmi pri výkone svojich povinností. Williams (2008, s. 162) medzi jeho hlavné prínosy uvádza zvýšenú snahu pri dosahovaní cieľov, vytrvalosť aktivít v dlhodobejšom časovom horizonte, prehľadnosť činností vykonávaných jednotlivcom alebo kolektívom a v neposlednom rade neustále zlepšovanie. K nevýhodám zaradil falošný pocit istoty, nevyhnutnú zmenu a adaptáciu a odlúčenosť plánovačov. Rao a Krishna (2002) vyzdvihujú pri plánovaní zjednocujúci rámec pre výkon aktivít, jasné vedenie a pocit zmysluplnosti, koordináciu práce a minimalizáciu neproduktívnych činností, zníženie rizika a neistoty, podporu pre rozhodovanie, povzbudenie inovatívnosti a kreativity a zvýšenie morálky zamestnancov. Nevýhodou plánovania podľa nich je strnulosť a nízka flexibilita pri implementácii, nákladnosť a časová náročnosť, odpor zamestnancov (čo je v rozpore so zvyšovaním ich morálky), falošný pocit bezpečnosti, manažérske zlyhania a obmedzenia vyplývajúce zo zmien externého okolia (zložité prognózovanie vývoja, plánovanie ďalekej budúcnosti, turbulencie, nepredvídateľné okolnosti).

## **Metodika skúmania**

Základnou metódou zberu údajov bolo pre nás opytovanie s využitím dotazníka. Ten nám umožnil získať v relatívne krátkom čase z hľadiska početnosti dostatočné množstvo potrebných údajov. Z ostatných metód sme využili predovšetkým metódu analýzy, a to v podobe obsahovej analýzy dostupných, hlavne sekundárnych zdrojov, ktoré boli tak teoretickej povahy, ako aj výsledkom spracovania predchádzajúcich výskumov v podobných oblastiach. Pri kategorizácii údajov a ich triedení na základe zvolených triediacich znakov sme využili klasifikačnú analýzu, pri hľadaní dôvodov a predpokladaných príčin odhalených skutočností sme využili kauzálnu analýzu. Vzťahová analýza a komparácia boli využité pre porovnávaní výsledkov v rámci jednotlivých kritérií.

Ďalej pri vyhodnocovaní výsledkov sme použili deskriptívnu štatistiku a grafické metódy. Sumarizáciu výsledkov sme realizovali na základe využitej syntézy.

Predmetom nášho skúmania bol plánovací proces v podnikovej praxi a podnikové plány členené na základe kritéria času, funkčnej oblasti a podnikovej hierarchie. Objektom nášho skúmania boli malé a stredné podniky špecifikované na základe veľkosti podľa kritérií platných v EÚ, pričom za hlavné kritérium veľkosti sme považovali počet zamestnancov, aby nedochádzalo k vzájomnému konfliktnému pôsobeniu viacerých kritérií.

Pred realizáciou výskumu sme sa rozhodli uskutočniť pilotný výskum, kde sme na základe osobných kontaktov rozoslali dotazník s cieľom odhaliť prípadné nedostatky v jeho formulácii. Po zhodnotení reakcií a pripomienok sme nezistili žiadne problémy pri jeho zostavení. Po rozposlaní e-mailov podnikom sa nám po troch týždňoch vrátilo úplne

vyplnených 104 dotazníkov, čo pre nás znamenalo úspešnosť len 16,67 %. Aby sme splnili cieľ nášho výskumu a zabezpečili početne rozsiahlejšiu vzorku, využili sme kontakty pomocou osobného opytovania a tak získali ďalších 80 vyplnených dotazníkov. Na základe zvoleného cieľa výskumu sme z dotazníkov vyradili tie, ktoré nespĺňali vymedzenie objektu skúmania, t.j. dotazníky, ktoré sme získali z podnikov s počtom zamestnancov prevyšujúcim 250. Celkovo tak počet respondentov dosiahol 180. Naším cieľom nebolo len získanie relevantných informácií, ale aj detailná analýza získaných údajov. Práve preto sme sa rozhodli pred začatím zberu informácií vytýčiť si tri výskumné otázky, ktoré sme sa na základe získaných odpovedí snažili potvrdiť alebo vyvrátiť. Formulácia všetkých troch výskumných otázok vychádzala zo zistení realizovaného predvýskumu a výsledkov riešených záverečných prác. Znenie jednotlivých otázok bolo nasledovné:

O1: Plánovaniu venujú manažéri najmenej svojho času.

O2: Hlavným dôvodom plánovania je maximalizácia zisku.

O3: Základným zdrojom informácií sú interné údaje podniku.

## Výsledky a diskusia

Zo 180 získaných odpovedí mali najväčšie zastúpenie mikropodniky so 62 %, druhý najväčší podiel zaznamenali malé podniky s 24 % a zastúpenie stredných podnikov dosiahlo 15 %. Spomedzi všetkých možností najviac respondentov pracuje v obchode (20 %) a službách (24 %) a výroby (36 %).

Ak respondenti nepracovali ani v jednej z nami určených oblastí, mali možnosť doplniť svoje odvetvie, čo využilo 13 % opýtaných, pričom však uvádzali pododvetvia vyššie spomenutých kategórií.

Pri stanovení prvej výskumnej otázky sme predpokladali, že MSP venujú plánovaniu spomedzi manažérskych funkcií najmenej času. Tento predpoklad sa však nepotvrdil, keďže percentuálny podiel plánovania bol 17 % a najmenší dôraz kládli sledované podniky na kontrolu s 15 %. Nedá sa jednoznačne uviesť, aká by mala byť optimálna proporcia jednotlivých funkcií, hoci my sme vzhľadom na charakter malých a stredných podnikov očakávali podstatne menší rozsah plánovania. Ako sa ukázalo, plánovanie začalo byť pre podniky nutnosťou, a nielen podľa nášho názoru jedným z dôvodov je zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov, snaha prežiť v turbulentnom prostredí a jednoznačne aj naplnenie vytýčených cieľov podniku, ktoré by bez plánovania bolo problematické.

Pri našej analýze nás tiež zaujímalo, koľko času, a či nejaký venujú podniky jednotlivým plánom rozdeleným podľa obsahovo-vecnej skladby (z predchádzajúcich odpovedí už vyplynulo, že plánovanie predstavuje náplň práce manažérov). Podľa času, ktorý podniky venujú jednotlivým plánom, môžeme zistiť, ktorý plán je pre nich do akej miery dôležitý. Napriek všeobecnému konštatovaniu, že podniky sa snažia o čo najväčší zisk a maximalizáciu dostupnosti finančných prostriedkov, v prípade tvrdej konkurencie je často nevyhnutnou snahou mnohých subjektov obyčajná snaha udržať na trhu. Po pohľade na výsledky podnikov po zodpovedaní tejto otázky sme zistili, čomu dávajú podniky prednosť. Otázka bola postavená tak, aby opýtaní mali na výber z viacerých možností a tiež mohli zohľadniť, či sa jednotlivým plánom venujú často, menej často alebo vôbec. Po vytvorení kontingenčnej tabuľky je z výsledkov zrejmé, že spomedzi všetkých plánov sa podniky najviac venujú finančnému plánu, a teda prevláda potreba bilancovania finančných potrieb a zdrojov, či získavania finančných prostriedkov pre podnikovú činnosť a rozvoj. Prínosom finančného plánu je však aj schopnosť integrovať ostatné funkčné oblasti, čo znamená zohľadňovať aj

výrobné a hospodárske procesy, ktoré sa predpokladajú pre budúce časové obdobia. Finančný plán napomáha podnikom v rozhodovaní o použití prostriedkov, tvorbe a rozdeľovaní zisku. Počas krízy sa tento plán stal pre podniky nevyhnutnejší, ako v období rastu. Z výsledkov je tiež zrejmé, že plány výroby a plány zásobovania sú pre vybrané podniky dôležité a to pravdepodobne z dôvodu zabezpečenia nepretržitej výroby a tvorby zásob v prípade nečakanej situácie.

Iba priemerne využívajúcimi plánmi sú personálny plán (pravdepodobne kvôli obmedzenému počtu zamestnanosti v menších podnikoch), plán investícií (kvôli obmedzenosti dostupného kapitálu a nízkej schopnosti získať ho z externých zdrojov), plán marketingu a plán výskumu a vývoja. Zistili sme tiež, že viac ako polovica respondentov plán inovácií vôbec nepoužíva. Vzhľadom na trendy vývoja nepredpokladáme, že kvôli tomu sa malé a stredné podniky nevenujú inováciám, len že ich považujú za súčasť iných plánov a nepotrebnú pre ne zostavovať samostatný plán. Ich charakteristiky, počet zamestnancov, nedostatok času sú pre to dostačujúcimi argumentmi. Inovácie, naopak, môžu byť bez problémov súčasťou marketingového alebo výrobného plánu.

Najčastejšie tvoria podniky denné plány, týždenné či mesačné. 19 % respondentov uviedlo, že vytvára ročné plány. Z výsledkov tak vyplynulo, že sa podniky venujú viac krátkodobému plánovaniu, čo je spôsobené pravdepodobne vyššou flexibilitou, ako v prípade tvorby dlhodobějších plánov a tiež obmedzenou schopnosťou prognózovať stredno- až dlhodobý vývoj. Najmä v mikropodnikoch a službách je totiž odhad vývoja a trendov náročný, až nemožný. Môžeme tak povedať, že tvorba strategických plánov pre mikropodniky, ktoré podnikajú napríklad v činnostiach stolárskej a krajčírkej výroby, opravy obuvi, je naozaj neefektívna až zbytočná.

Na základe analýzy dôvodov zostavovania plánov môžeme povedať, že pre vybranú vzorku je najčastejším dôvodom tvorby plánov práve zvýšenie konkurencieschopnosti a zvýšenie efektivity podniku. V dnešnej dobe je na trhu veľa podnikov, ktoré ponúkajú veľmi podobné produkty a služby a práve plánovanie môže pre podniky znamenať zlepšenie pozície na trhu. Medzi dôvody, ktoré uviedlo najmenej respondentov, patrí určenie smerovania podniku do budúcnosti.

Bolo pre nás prekvapujúce zistiť, že 20 % respondentov uviedlo ako dôvod tvorby plánov zavádzanie nových výrobkov a prienik na nové trhy, pričom pri tvorbe plánov sa respondenti vyjadrili, že plán inovácií nevytvárajú. Vysvetľujeme si to tým, že pri plánovaní zavádzania nových výrobkov a prieniku na ďalšie trhy nevytvárajú podniky samostatné plány, ale sú súčasťou iných plánov, napríklad podnikateľského alebo marketingového. Tiež je zrejmé, že zavedenie nových výrobkov a prienik na nové trhy znamenajú pre podniky veľké investície a neistý úspech a návratnosť investície, čo na druhej strane do veľkej miery tieto aktivity najmä v mikropodnikoch brzdí.

Ďalej nás zaujímalo, s akými vstupnými údajmi podniky pri tvorbe plánov disponujú a ako ich získavajú. Možnosti získania údajov pre akúkoľvek podnikovú činnosť je v dnešnej dobe takmer neobmedzené množstvo. Aj táto činnosť je však nevyhnutne spojená s kreativitou „plánovača“ (nie v zmysle vymýšľania údajov, ale hľadania spôsobov ich získania), nakoľko unikátne zdroje informácií sú možným nástrojom získania konkurenčných výhod, presnejších prognóz, lepších záverov. Naším predpokladom bolo obmedzené využívanie externých informácií, čo sa v predvýskume v odpovediach hlavne malých podnikov javilo ako jednoznačné, s odôvodnením vysokej časovej náročnosti zberu a vyhodnocovania údajov a obmedzenosti personálnych kapacít. Po vyhodnotení dotazníkov sme dospeli k záveru, že najpoužívanejším zdrojom pre MSP je účtovníctvo (37 % respondentov). Dôvodom je jeho ľahká dostupnosť a aktuálnosť údajov. Až 24 % podnikov vybralo možnosť čerpania

informácií od svojich dodávateľov a odberateľov. Tretím najpoužívanejším zdrojom informácií s 21 % sa stali štatistické zdroje. Je veľmi prekvapujúce, že vzhľadom na početnosť týchto odpovedí absentuje hodnotenie konkurencie, či už v zmysle benchmarkingu a zistenia postavenia na trhu, alebo ako podnetov pre kontinuálne zlepšovanie. Najmä v dynamickej dobe a pri neustálom konkurenčnom tlaku sa akákoľvek pasivita dá považovať za výraznú slabinu a čím voľný trh dáva priestor potenciálnych novým konkurentom.

Kontrola je jednou z hlavných manažérskych funkcií. Jej cieľom je zistiť, či naplánované činnosti boli splnené bez podstatných odchýlok. Vďaka kontrole môžu podniky posúdiť efektivitu ich činnosti a v prípade objavených odchýlok podniknúť kroky na ich odstránenie. Môžeme povedať, že kontrola porovnáva plány, rozpočty a normy s reálnym výsledkom. Kontrola by sa mala vykonávať pravidelne, najmä ak podniky plánujú plnenie svojich cieľov pomocou postupných krokov. Frekvenciu kontroly sme skúmali s cieľom zistiť, či sledované podniky, kladú dostatočnú pozornosť kontrole, aj keď nemožno všeobecne povedať, ako často by sa kontrola mala vykonávať. Ako sme zistili, podniky prevažne uprednostňujú kontrolu v kratších časových intervaloch, čo môže byť spôsobené zostavovaním plánov na kratšie obdobie. Len tri podniky uskutočňujú kontrolu ročne alebo polročne a iba štyria opýtani kvartálne. Odpoveďou na frekvenciu kontroly v podniku bolo aj to, že každý plán má svoju časovú os pre kontrolu, záleží, o aký typ plánu ide (čo sme pri kladení otázky považovali za samozrejme).

Keď sme porovnali výsledky týchto odpovedí s odpoveďami týkajúcimi sa zostavovaných plánov, kde sme sledovali, aké plány podniky zostavujú najčastejšie, uvedomili sme si, že frekvencia tvorby plánov a ich následná kontrola má takmer rovnaké výsledky.

## Záver

Výsledky, ktoré sme získali, splnili naše prvotné očakávania v tom, že plánovanie je vo väčšine malých a stredných podnikov zanedbávanou činnosťou. Podniky preferujú ostatné manažérske funkcie, v najväčšej miere vedenie a riadenie. S rastom veľkosti je však viditeľné, že význam plánovania narastá. Pre ilustráciu sme uviedli aj odpovede podnikov, ktoré nespĺnili kritériá pre zaradenie do výskumnej vzorky (išlo o veľké podniky), u ktorých sa vplyv veľkosti na rozsah plánovania prejavil najviac. Tabuľka 1 prezentuje jednotlivé preferencie manažérskych funkcií z hľadiska ich časového rozsahu, a to aj v členení podľa veľkosti podniku.

Tabuľka 1: Rozdelenie pracovného času medzi manažérske funkcie

| Veľkosť podniku | organizovanie % | plánovanie % | riadenie % | vedenie % | kontrola % |
|-----------------|-----------------|--------------|------------|-----------|------------|
| mikropodnik     | 28,37           | 15,81        | 22,33      | 19,4      | 13,64      |
| malý podnik     | 22,67           | 16,67        | 22,44      | 20,89     | 17,33      |
| stredný podnik  | 17,33           | 21,33        | 18         | 25,34     | 18         |
| veľký podnik    | 21,9            | 22,86        | 20,95      | 20        | 14,29      |
| spolu %         | 25              | 17           | 22         | 21        | 15         |

Zdroj: vlastné spracovanie výsledkov výskumu

Pre vybrané malé a stredné podniky je typická tvorba krátkodobých plánov. Najvyužívanejšími plánmi sa stali plán zásobovania a finančný plán. Po analýze využívania plánov vzhľadom na veľkosť podnikov sme dospeli k výsledkom, že pre podniky sú najatraktívnejšie plány nákupu materiálu a zásobovania. Malé podniky uprednostňujú



marketingový a finančný plán. Stredné podniky najčastejšie vybrali možnosť tvorby plánov výskumu a vývoja spolu s plánom investícií. Malým a stredným podnikom by sme odporučili implementovať plánovacie aktivity do každodenných činností. Pri analýze výsledkov sme zistili, že vo väčšine podnikov je za tvorbu plánov zodpovedný majiteľ, práve preto je potrebné, aby bolo vytváranie plánov a získavanie potrebných informácií adresnejšie (snáď s výnimkou mikropodnikov s obmedzenými personálnymi kapacitami), v stredných podnikoch delegované funkčne na viac zamestnancov, či oddelení.

Pri zdieľaných úlohách tak potom chýba jednoznačná zodpovednosť za výsledok a niekedy aj za priebeh procesov, čím sa stráca efektívnosť, organizácia práce a následne absentujú ostatné funkcie riadenia. Pre majiteľov a riaditeľov tak zároveň vznikne priestor hlbšie sa venovať ostatným úlohám.

Plánovanie je úzko späté s kontrolou. Po vyhodnotení výskumu sme však zistili, že podniky vzhľadom na ostatné manažérske funkcie kontrolu zanedbávajú. Ak by sa podniky zamerali viac na plánovanie a následnú kontrolu, dokázali by jednoduchšie sledovať plnenie podnikových cieľov a efektívnejšie využívať svoj čas. Samozrejme, nie je našim zámerom podporovať rast byrokracie a formalizácie podnikových činností. Je mnoho podnikov, kde aj náhodná, nesystematická činnosť, často až chaotická, vedie k stanoveným výsledkom. V každom prípade to nie je automatický návod na úspech, pretože v úplne inom podniku s inou podnikovou kultúrou, prístupom zamestnancov, rozsiahlejším portfóliom, silnejšou konkurenciou, by takýto podnik nemusel mať vôbec žiadnu nádej na úspech, či dokonca prežitie. Pri našom skúmaní sme potvrdili dve výskumné otázky, jednu sme zamietli a polemizovali nad viacerými teoretickými, či praktickými aspektami podnikového plánovania. Na základe toho považujeme náš výskumný cieľ za splnený.

Výsledky skúmania potvrdili, že malé a stredné podniky stále pristupujú k svojmu riadeniu predovšetkým na cieľovo založenom základe. To poukazuje na odlišnosti pri aplikovaní plánovania v prípade podnikov, ktoré uprednostňujú iný prístup. Najmä dynamika súčasnej doby výrazným spôsobom vplýva na skracovanie „životnosti“ plánov a horizontu ich zostavovania, ale má svoj nezanedbateľný vplyv na všetky jeho fázy, vrátane zberu a dostupnosti údajov, či nevyhnutného zvažovania variantných plánov, ktoré práve v dynamickom prostredí majú za úlohu reagovať na možné alternatívy vývoja. Dynamika však zároveň znamená väčšiu neistotu pri predvídaní budúcnosti a rýchlu zmenu podmienok, v ktorých podnik pôsobí.

Výskum bol zameraný na malé a stredné podniky. Z toho vyplývajú nevyhnutné problémy pri aplikovaní podobných prístupov na veľké podniky, v ktorých systém riadenia a komplikovanosť organizačnej štruktúry vyžadujú nevyhnutnú konkretizáciu výskumu na jednotlivé typy plánov. Pri veľkých podnikoch takto široko poňaté skúmanie by bolo značným zjednodušením problematiky. Vzhľadom na skutočnosť, že nebola overovaná reprezentatívnosť vzorky, nemôžeme generalizovať výsledky pre príslušné segmenty podnikov a preto výskum chápeme ako východisko ďalšieho skúmania.

## Literatúra

- [1] ACKHOFF, R. 1970. A concept of corporate planning. New York: Wiley, 1970. 172 s. ISBN 978-0471002901.
- [2] ALFORD, L. P., BEATTY, H. R. 1951. Principles of industrial management. New York: Ronald Press Company, 1951. 779 s. ISBN 978-082-6002-90-7.
- [3] ALLEN, L. A., DAVIS, K. 2013. Management and Organisation. New York: McGraw-Hill, 2013. 364 s. ISBN 978-1258784904.

- [4] BRADLEY, F. 2003. *Strategic marketing in the customer driven organization*. Chichester : John Wiley & Sons, 2003. 287 s. ISBN 0-420-84985-1.
- [5] COHEN, W. A. 2001. *The Marketing Plan. Third Edition*. New York: John Wiley & Sons, 2001. 397 s. ISBN 0-471-38412-7.
- [6] GRZNÁR, M a i. 2011. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. s. 259 ISBN 978-80-89393-35-0.
- [7] HAIMANN, T., SCOTT, W. G., CONNOR, P. E. 1985. *Management, 5th Edition*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1985. 638 s. ISBN 978-0395356715.
- [8] HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. 199 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [9] HVOLKOVÁ, L. 2011. *Sociálne investície ako súčasť koceptu spoločenskej zodpovednosti*. In Spoločenská zodpovednosť – súčasť environmentálnej a firemnej kultúry. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Banská Bystrica: FPV, UMB, 2011. 9 s. ISBN 978-80-557-0135-6.
- [10] KLEMENT, L., KLEMENTOVA, V. 2013. *Corporate social responsibility in business practice of Slovak enterprises*. In Socially responsible business and global/local competitiveness : Opatija, Croatia, October 02nd - 05th, 2013: Global business conference 2013 proceedings. Záhreb : Innovation institute, 2013. S. 118-127. ISSN 1848-2252.
- [11] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 2009. *Essentials of Management*. New York: Tata McGraw-Hill, 2009. 496 s. ISBN 978-0071067676.
- [12] LANČARIČ, D, SAVOV, R. 2012. *Firemné plánovanie*. Nitra : SPU, 2012. 170 s. ISBN 978-80-552-0816-9.
- [13] PLUNKETT, W. R., ATTNER, R. F., ALLEN, G. S. 2008. *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*, 9. vydanie. Mason : Thomson South-Western. 2008. 744 s. ISBN0-324-56837-1.
- [14] RAO, V. S. P., KRISHNA, V. H. 2005. *Management: Text and Cases*. New Delhi : Excel Books. 2005. 966 s. ISBN 81-7446-317-8.
- [15] SEDLIAČIKOVÁ, M. 2011. *Prognózovanie finančnej situácie v podniku drevárskeho priemyslu*. In Acta facultatis xylogologiae Zvolen : vedecký časopis Drevárskej fakulty, Roč. 53, č. 2 (2011), s. 93-101. ISSN 1336-3824.
- [16] SEDLIAČIKOVÁ, M. 2010. *Teória a prax controllingu v oblasti finančného riadenia podniku. Vedecká monografia*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 90 s. ISBN 978-80-228-2110-0.
- [17] SCHERMERHORN, J. R. 2011. *Management, 11. vydanie*. New Jersey : John Wiley & Sons. 2011. 640 s. ISBN 978-0470-53051-1.
- [18] ŠMARDOVÁ, L. 2013. *Slovak catering and hospitality businesses' perception of conditions for doing business and perspective during the economic decrease*. In Tourism in Southern and Eastern Europe 2013 : 2nd International Scientific Conference, 15 - 18 May 2013, Opatija, Croatia. Vol. 2, Crisis - a Challenge of Sustainable Tourism Development. Rijeka : University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management, 2013. ISSN 1848-4050. - S. 407-420.
- [19] WESTWOOD, J. 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha : Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [20] WILLIAMS, Ch. 2012. *Management, 6. vydanie*. Mason : SWCL. 2012. 848 s. ISBN 978- 1111969813.

#### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Ľuboš Elexa, PhD., Ing. Dana Maková  
 Univerzita Mateja Bela  
 Ekonomická fakulta

Tajovského 10  
974 01 Banská Bystrica  
Slovenská republika  
e-mail: lubos.elexa@umb.sk

# ZMAPOVÁNÍ KONKURENCE NÁVŠTĚVNOSTI DOLNÍ OBLASTI VÍTKOVIC V RÁMCI MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE

## MAPPING THE COMPETITION FROM THE DOLNÍ VÍTKOVICE AREA ATTENDANCE WITHIN THE MORAVIAN-SILESIA REGION

*Dagmar Frendlovská, Nikol Hrbáčová*

### **Abstrakt**

Příspěvek pojednává o zmapování konkurence návštěvnosti Dolní oblasti Vítkovic v rámci Moravskoslezského kraje. Pomocí metody SWOT analýzy došlo ke zpracování potencionálního růstu z pohledu síly konkurence Dolní oblasti Vítkovic. Článek zachycuje zmapování technických památek Moravskoslezského kraje, ze kterých byli vybráni nejbližší konkurenti Dolní oblasti Vítkovic. Dílčí výstupy jsou zachyceny v přehledných tabulkách i grafu, které pomáhají čtenářům se plynule orientovat v četném množství dat a informací. Na základě zjištěných výsledků jsou uvedena doporučení pro udržení současné pozice na trhu z pohledu návštěvnosti.

*Klíčová slova: Dolní oblast Vítkovice, analýza SWOT, technické památky, konkurence*

### **Abstract**

The article describes a proces of mapping the competition attendance in the Dolní Vítkovice area of the Moravian-Silesian Region. Using the SWOT analysis methodology we processed the growth prospects in terms of Dolní Vítkovice competition potential. This article presents the industrial heritage monuments and buildings in the Moravian-Silesian Region, and highlights the closest competitors to Dolní Vítkovice. Sub outputs are captured in tables, charts and a diagram, which helps the readers navigate smoothly in plentiful data and information. The findings serve as a springboard for recommendations leading to maintaining the current position in the market in terms of attendance.

*Keywords: Dolní Vítkovice, SWOT analysis, technical and industrial monuments, competition*

## **Úvod**

Slovo konkurence má velký význam a neuchopitelnou sílu, kde každé pochybení jednoho vybraného člena ze skupiny konkurentů je řádně zapláceno či potrestáno. V tomto článku zachycujeme, že nedostatečně věnovaná pozornost konkurenci může zamíchat pořadníkem nabídky kulturního vyžití a tedy následně navozuje i malou návštěvnost a oblíbenost ze strany hostů vybraných kulturních lokalit. Analyzování oblasti Moravskoslezského kraje je o to složitější, neboť se nenachází v centru ČR, kde by se dalo předpokládat, že velkým kladem může být právě snadná dostupnost pro všechny občany. Daný příspěvek nás provází zmapováním Dolní oblasti VÍTKOVICE a Landek Parkem, kde ukazuje, že dané teritorium umí čestně a úctyhodně ustát své postavení v současném boji s konkurencí. Takovéto postavení bylo vydobyto díky velkému usilí svých provozovatelů, které musí těšit, že jejich práce byla řádně oceněna. Článek je vyústěním detailního analyzování a zkoumání dané problematiky v bakalářské práci, kterou ocenila Asociace hotelů a restaurací České republiky prvním místem v soutěži „O nejlepší studentskou práci“ pro rok 2014.

## 1. Analýza konkurence

Analýzou konkurence byl nazván způsob lokace všech potencionálních konkurentů v blízkosti zvolené organizace. Jedním z prioritních a prvních částí bylo stanovení hranic, tzn. oblasti, ve které výzkum probíhal, např. v rámci kraje nebo města. Výsledkem je přehledné znázornění analýzy pro zvolené portfolio konkurence. (Hrbáčová, 2014)

Pro zhodnocení zkoumané oblasti došlo k využití právě této analýzy, neboť nám přehledně a srozumitelně ukazuje podrobné informace.

### 1.1 Analýza SWOT

Podle Jakubíkové je cílem SWOT analýzy identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2008)

Cílem analýzy SWOT je podle Hadraby zvážit vnitřní možnosti podniku k realizaci a uplatňování podnikatelských záměrů a také zhodnotit vztah k vnějším příležitostem a hrozbám, které jsou důležité pro podnikatelský úspěch. (Hadraba, 2004)

## 2. Zmapování technických památek Moravskoslezského kraje podle oblastí

Zmapováním technických památek Moravskoslezského kraje dle oblastí došlo ke zjištění, že daná oblast čítá 37 památek, které můžeme bez ostychu zařadit mezi významné památky technického zaměření vybrané oblasti. Pro tento článek došlo k užšímu výběru památek, dle předem stanovených kritérií a to zmapování nejnavštěvovanějších památek vybraného kraje.

### 2.1 Zmapování nejnavštěvovanějších památek Moravskoslezského kraje

V rámci zveřejněného výzkumu agentury CzechTourismu za rok 2012 byly vyhlášeny nejnavštěvovanější místa ČR. Do Dolní oblasti VÍTKOVICE zavítalo 553.100 návštěvníků, což ji posunulo na 1. místo v Moravskoslezském kraji, 1. místo nejnavštěvovanější technické památky ČR a na 5. místo TOP turistických cílů ČR. Statistiky před koncem roku 2013 ukazovaly, že Dolní oblasti VÍTKOVICE společně a Landek Parkem přilákaly v roce 2013 celkem 676.056 lidí. V porovnání s rokem 2012 je to téměř o 150 tisíc návštěvníků více. [1]

Tabulka č. 1: Top 5 nejnavštěvovanějších turistických cílů

| Číselné označení | Název objektu                              | (tis. n.)    | Kraj                   |
|------------------|--|--------------|------------------------|
| 1.               | Pražský hrad                               | 1623,0       | Praha                  |
| 2.               | Zoologická zahrada Praha                   | 1285,5       | Praha                  |
| 3                | AquaPalace Praha                           | 782,0        | Praha                  |
| 4                | Židovské muzeum v Praze                    | 553,0        | Praha                  |
| 5.               | <b>Dolní oblast VÍTKOVICE, Landek Park</b> | <b>533,1</b> | <b>Moravskoslezský</b> |

Zdroj: [12]

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že Dolní oblast VÍTKOVICE, Landek Park si stojí na krásném pátém místě. Zařadila se hned za 4 objekty z lokace Prahy, které dle návštěvnosti patří mezi nejnavštěvovanější lokace ČR. Můžeme tedy říci, že byť se Dolní oblast

VÍTKOVICE, Landek Park nacházejí mimo hlavní město, tak i tak si dokázala najít svoji klientelu a tím dané teritorium posunula na významnou pozici.

Tabulka č. 2: Top 5 nejnavštěvovanějších technických památek

| Číselné označení | Název objektu                              | (tis. n.)    | Kraj                   |
|------------------|--|--------------|------------------------|
| 1.               | <b>Dolní oblast VÍTKOVICE, Landek Park</b> | <b>533,1</b> | <b>Moravskoslezský</b> |
| 2.               | Petřínská rozhledna                        | 376,6        | Praha                  |
| 3.               | Pivovar Plzeňský Prazdroj                  | 270,0        | Plzeňský               |
| 4.               | Národní technické muzeum, Praha            | 205,0        | Praha                  |
| 5.               | Národní zemědělské muzeum, Praha           | 204,0        | Praha                  |

Zdroj: [12]

Tabulka ukazuje, že Dolní oblast VÍTKOVICE, Landek Park si s nemalým náskokem drží prvenství z pohledu sledování nejnavštěvovanějších technických památek naší země. Je chloubou Moravskoslezského kraje, a pýchou ČR, protože se jí podařilo s velkým náskokem přeskocit ostatní památky podobného charakteru vybrané země.

Tabulka č. 3: Top 5 nejnavštěvovanějších turistických cílů Moravskoslezského kraje

| Číselné označení | Název objektu  | (tis. n.)    | Kraj                   |
|------------------|--|--------------|------------------------|
| 1.               | <b>Dolní oblast VÍTKOVICE, Landek Park</b>             | <b>533,1</b> | <b>Moravskoslezský</b> |
| 2.               | Zoologická zahrada Ostrava                             | 434,7        | Moravskoslezský        |
| 3.               | Svět miniatur, Sklep strašidel a Slezskoostravský hrad | 315,7        | Moravskoslezský        |
| 4.               | Dinopark Ostrava                                       | 135,0        | Moravskoslezský        |
| 5.               | Slezskoostravský hrad                                  | 129,0        | Moravskoslezský        |

Zdroj: [12]

Podíváme-li se na výsledky porovnání pěti nejnavštěvovanějších turistických cílů Moravskoslezského kraje, potom opět své prvenství s nemalým náskokem v počtu návštěvníků získala právě Dolní oblast VÍTKOVICE, Landek Park. Znamená to tedy, že daný objekt má svoji sílu, a proto bychom měli brát v úvahu, že může být i stěžejním pomocníkem pro přilákání návštěvníků do daného kraje.

3 výše uvedené tabulky nám srozumitelně ukazují, že Moravskoslezský kraj má národní klenot, kterému se však v očích obyvatel ČR nemusí dostávat dostatečné úcty a vážnosti. Mohli bychom tedy říci, že v případě dostatečné medializace daného objektu by mohlo dojít ještě k zesílení postavení daného teritoria a tím také otevření dané lokality pro klienty nejen z Čech a Moravy, ale i z celého světa.

## 2.2 Aplikace SWOT analýzy pro zvolené portfolio konkurence

Pomocí přiřazování bodů vybraným kritériím došlo ke zhodnocení pozici zvolené konkurence na trhu pro Dolní oblast Vítkovice. Bodové ohodnocení 5 až -5, přičemž 5 je nejlepší a -5 nejhorší, jsou opět přiřazeny k jednotlivým kritériím podle odpovídající hodnoty, získaných znalostí, pozorování a dalších nastudovaných informací. Z výstupu – diagramu SWOT analýzy vyčteme na ose y dosažený průměr a na ose x cenu, za jakou jsou služby poskytovány. (Hrbáčová, 2014)

Tabulka č. 4: Legenda

| Zkratka  | Atraktivita                             |
|----------|---|
| DOV      | Zájmové sdružení Dolní oblast Vítkovice |
| Tatra    | Technické muzeum Tatra Kopřivnice       |
| Radegast | Pivovar Radegast Nošovice               |
| Michal   | Důl Michal Ostrava Michálkovice         |
| VMS      | Vagonářské muzeum ve Studénce           |

Zdroj: Hrbáčová, (2014, s. 58)

Tabulka č. 5: Zhodnocení kritérií

| Kritérium                                      | Atraktivita | Body | Poznámka  |
|--|-------------|------|---|
| 1. Bezbariérový přístup                        | DOV         | 1    | Stanoveno na základě úvahy a porovnání informací obsažených v bakalářské práci vůči ostatní konkurenci  |
|  | Tatra       | 4    | Vstup s asistenčními psy bez poplatku, prohlídky pro nevidomé, shodný bezbar. vstup pro všechny, výtah, bezbar. WC  |
|  | Radegast    | 3    | Nutno zdolat jedny schody, bezbar. WC, dveře na fotobuňku, zkušený personál, nutná asistence  |
|  | Michal      | -2   | klasické WC, bezbar. venkovní prostory, bezbar. recepce, vnitřní prostory pouze s asistentem, absence odpočívadel v průběhu prohlídky   |
|  | VMS         | -4   | Prudké točité schodiště, žádný výtah, jediné bezbariérové prostory jsou venku   |
| 2. Doprovodné služby                           | DOV         | 5    | Stanoveno na základě úvahy a porovnání informací obsažených v bakalářské práci vůči ostatní konkurenci  |
|  | Tatra       | 2    | Mimořádný vstup do muzea, svatební obřad, nekomerční fotografování skupin za poplatek, komerční fotografování za poplatek, cizojazyčný průvodce, dráček Tatrováček - výklad pro děti s pracovním sešitem, prostory k pronájmu, absence restaurace                 |
|  | Radegast    | 3    | Speciální střední exkurze, cizojazyčný průvodce, rozšířené prohlídky s degustací a občerstvením, prohlídky s pivní sklenicí, prohlídky s pamětním listem, prostory k pronájmu, pivo na "cestu", kompletní zajištění a organizace akcí, catering, dárková prodejna |
|  | Michal      | 3    | Noční prohlídky, cizojazyčný průvodce, dobová autentická restaurace u Čingra, pronájem prostor, svatební obřady a hostiny, ubytování  |
|  | VMS         | -4   | Možnost navštívit zámek, bez průvodce, bez cizojazyčného průvodce, nutno zaplatit za právo k jakémukoliv fotografování (i obilním telefonem)  |
| 3. Doba otevření - flexibilita pro návštěvníka | DOV         | 4    | Porovnáváno s ostatními   |
|  | Tatra       | 3    | Celoroční provozní doba - 7 nebo 8 hodin, otevřeno na některé svátky  |
|  | Radegast    | 2    | Nutná spolupráce s emailem nebo telefonem - zjištění časů prohlídek, možnost přiřazení ke skupině, letní provoz - Po až So po 7 hodinách, zimní provoz - Po až Pá po 6 hodinách, absence víkendů  |
|  | Michal      | 1    | Složitá a překombinovaná návštěvní doba, špatné na vyznání se, 2 měsíce téměř zavřeno   |
|  | VMS         | -2   | Otevřeno pouze 5 měsíců od května do září na 6 hodin denně, v pondělí zavřeno   |
| 4. Cenová politika                             | DOV         | 4    | Lze platit kartou, nabízejí dárkové poukazy, při využití slevy pro rodinu zákazník viditelně ušetří (70 - 90 Kč), slevy při předložení účtenky z atraktivity spadající pod sdružení   |
|  | Tatra       | 3    | Ceny upravené - bez možnosti nabídnout zákazníkovi pocit ušetření, sleva při vstupu do všech tří muzeí, nabízejí dárkové poukazy  |

|                        |          |    |  |
|------------------------|----------|----|--|
|                        | Radegast | 3  | Akceptují platební karty, možnost slevy při zakoupení rodinného vstupného - změna není výrazná (10 Kč)   |
|                        | Michal   | 3  | Výrazný rozdíl při zakoupení rodinného vstupného - až 5 osob se slevou 100 Kč  |
|                        | VMS      | 2  | Výrazný rozdíl při zakoupení rodinného vstupného - až 4 a více osob se slevou 110 Kč a více. Působí symbolicky.  |
| 5. Genius Loci         | DOV      | 5  | /  |
|                        | Tatra    | 2  |  |
|                        | Radegast | 4  |  |
|                        | Michal   | 3  |  |
|                        | VMS      | -1 |  |
| 6. Dopravní dostupnost | DOV      | 3  | Tram. kousek od areálu, bus a vlak nutno přestoupit, momentálně podmínky stíženější kvůli prodlužování Ruské ulice, situace se podstatně zlepšila, velké parkoviště, přesný popis na internetových stránkách |
|                        | Tatra    | 4  | Vlak a autobus do 10 minut chůze, parkování před muzeem, není popis na internetových stránkách   |
|                        | Radegast | 3  | Parkování zdarma hned před areálem, vlak 20 minut pěšky, autobusová zastávka hned u areálu   |
|                        | Michal   | 4  | Malé parkoviště a zastávka bus hned v areálu, nejbližší zastávka vlaku 5 km, nutný přestup, popis na internetových stránkách   |
|                        | VMS      | 4  | Parkoviště 100m, vlaková stanice 1 km, bus zastávka 300 m, není popis na internetových stránkách   |
| 7. Internetové stránky | DOV      | 4  | Příjemné, mnoho informací, mnoho textu   |
|                        | Tatra    | 1  | Zastaralý vzhled, velké křiklavé nápisy, chybné informace, chybí: Jak se k nám dostanete   |
|                        | Radegast | 4  | Stručně a jasně, propracované  |
|                        | Michal   | -1 | Mdlé, smutné, nepřehledné, opakující se odřázky, gramatické chyby  |
|                        | VMS      | 2  | Jednoduché, přehledné, málo informací, nejsou fotografie   |

Zdroj: [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12]

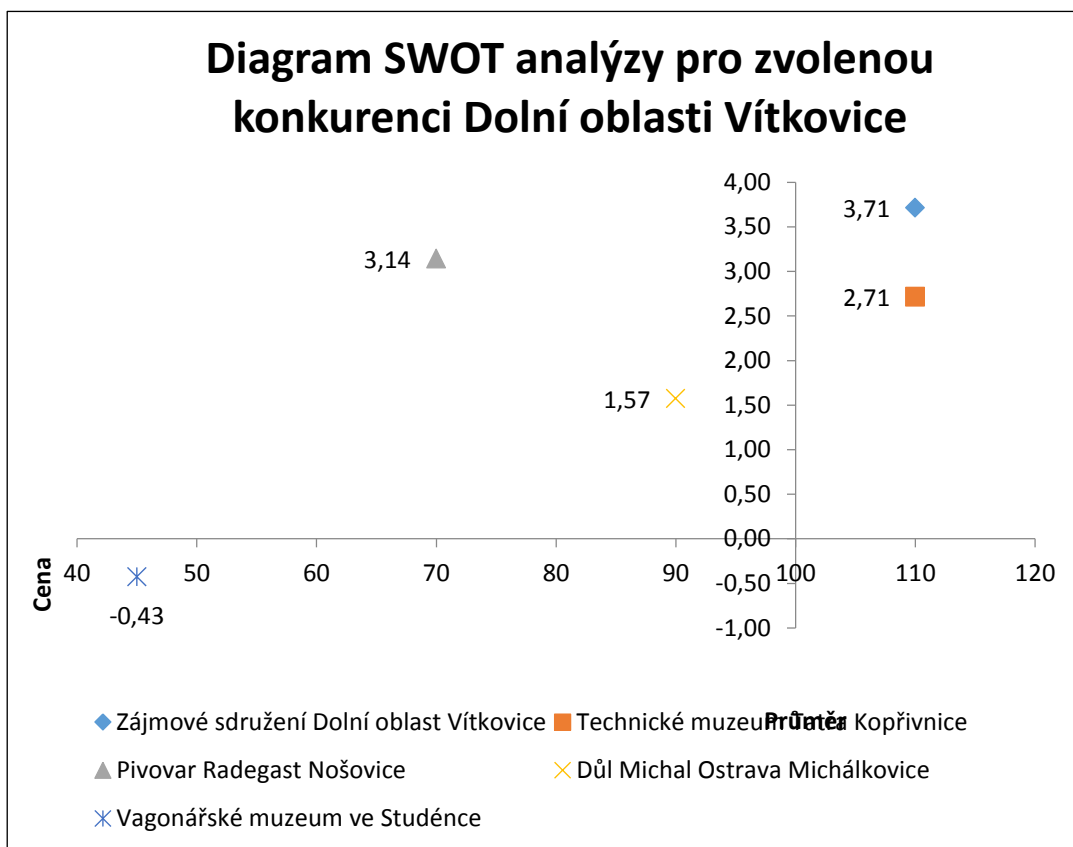
Tabulka č. 6: Výpočet průměru a zmapování ceny pro graf

| Atraktivita | Kritérium |    |    |    |    |    |    | Průměr | Cena |
|-------------|-----------|----|----|----|----|----|----|--------|------|
|             | 1.        | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |        |      |
| DOV         | 1         | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3,71   | 110  |
| Tatra       | 4         | 2  | 3  | 3  | 2  | 4  | 1  | 2,71   | 110  |
| Radegast    | 3         | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3,14   | 70   |
| Michal      | -2        | 3  | 1  | 3  | 3  | 4  | -1 | 1,57   | 90   |
| VMS         | -4        | -4 | -2 | 2  | -1 | 4  | 2  | -0,43  | 45   |

Zdroj: Hrbáčová (2014, s. 57)

V této tabulce byl vypočítán průměr stanovených hodnot a byla přiřazena cena za poskytované služby v každé atraktivitě pro dospělého člověka bez nároku na slevu. Jelikož pod zájmové sdružení dolní oblasti Vítkovice spadají 4 atraktivity, vytvořila jsem cenu za jednotku jejich zprůměrováním, tedy:  $(50,- + 150,- + 150,- + 90,-) / 4 = 110,- / 1$  dospělou osobu. (Hrbáčová, 2014)





Graf č. 1: Diagram analýzy SWOT vybrané konkurence Zdroj: Hrbáčová, (2014, s. 61)

Výsledky byly zachyceny ve výše uvedeném grafu, kde na prvním místě, tedy „tažným koněm“ je Dolní oblast Vítkovice, která disponuje nejvyšší kvalitou poskytovaných služeb při nejvyšší ceně, která však dle návštěvnosti samotné kvalitě odpovídá. Poté následuje Pivovar Radegast v Nošovicích, Technické muzeum Tatra Kopřivnice a pak daleko za nimi Důl Michal. Největším „propadákem“, který skončil dokonce v minusových hodnotách, se stalo Vagonářské muzeum ve Studénce. (Hrbáčová, 2014)

### 3. Zhodnocení získaných výsledků

Diagram SWOT analýzy pro vybranou konkurenci vyobrazuje Dolní oblast Vítkovice jako velmi silného partnera. Lze očekávat, že kvalita poskytovaných služeb bude nadále růst, jelikož se areál stále zdokonaluje. Ve většině případů, můžeme očekávat růst stanovených bodů na maximum. Pivovar Radegast Nošovice se umístil na druhém místě a technické muzeum Tatra Kopřivnice na třetím. Tyto dva konkurenty v oblasti technických památek, můžeme považovat za „útočníky“ na Dolní oblast. Muzeum Tatra Kopřivnice by ovšem musela rapidně zvýšit zavedenou kvalitu poskytovaných služeb a tím si dovolit zvýšit cenu a dosáhnout na Dolní oblast. Pivovar Radegast nabízí jiný pohled na výrobu v potravinářském průmyslu, kdy je vše v provozu.

Pokud by rozšířil služby a otevřel se více veřejnosti, opět by se přiblížil k tažnému koni. Velké návaly turistů by zřejmě negativně ovlivnily průběh výroby. Inovace a rozšiřování služeb je dlouhodobá a složitá záležitost, ve které v této situaci nejvíce vyniká vítěz – Dolní oblast Vítkovice. Proto je podle našeho názoru, nemožné na něj dosáhnout. (Hrbáčová, 2014)

Výsledky nám vykreslují dostatečnou atraktivnost dané oblasti, díky které se Dolní oblast Vítkovice umístila na výborné pozici. Silné úsilí provozovatelů a nemalá snaha manažerů vynesla danou technickou památku na místa vítězů ve sledované problematice.

Nemalý budoucí úkol provozovatelů této památky spočívá v tom, že nemusí být lehké obstat své prvenství v blízké i daleké budoucnosti. Bylo by tedy vhodné, aby prostory této technické památky byly využívány i pro další účely, jako jsou pronajmutí svých prostorů pro realizaci sezónních potravinářských a gastronomických trhů, veletrhy cestovního ruchu, strojírenství i hutnictví, kde by výrobci z celé ČR a světa zde mohli díky těmto akcím prezentovat a prodávat své výrobky. Díky těmto aktivitám by se zvýšilo podvědomí o nich a získali by novou klientelu. Pro širokou veřejnost, laiky i profesionály v oboru, by toto bylo přínosem z hlediska rozšíření poznání, uspokojení potřeb a zábavy, zatím co výrobci a prodejci by si rozšířili portfolio klientů. Celková návštěvnost veletrhů a trhů by také ovlivnila návštěvnost atraktivit Dolní oblasti, jelikož by ji navštěvovali „nadšenci“ nejen z okolí Ostravy. Obecně tedy můžeme říci, kterákoliv zájmová činnost (koncerty, workshopy, besedy, taneční vystoupení, taneční škola, natáčení filmu, natáčení videa, profesionální fotografování atd.) pro veřejnost by zde mohla najít útočiště. Za všechny tyto akce by Dolní oblast mohla získat finanční prostředky, pronájmem volných, po celou dobu nevyužívaných prostor a zároveň (například díky fotografiím a videu kolujícím po internetu) by se opět zvýšilo povědomí o ní díky „neplacené reklamě“ a přilákalo by to další návštěvníky. (Hrbáčová, 2014)

## Závěr

Dolní oblast Vítkovice se dokázala umístit na famózních pozicích při celorepublikovém srovnání, které by jí mohly závidět zdánlivě zvučnější památky. V roce 2012 do zmiňované oblasti Vítkovice zavítalo 553.100 návštěvníků (v roce 2013 celkem 676.056 lidí), což ji posunulo na 1. místo v Moravskoslezském kraji, 1. místo nejnavštěvovanější technické památky ČR a na 5. místo TOP turistických cílů ČR. V diagramu SWOT analýzy pro vybranou konkurenci se přehledně vyobrazuje Dolní oblast Vítkovice jako velmi silný partner, který si právem zaslouží vydané postavení. Získání výborných výsledků návštěvnosti by mělo zavázat provozovatele k tomu, aby i v budoucnu pomohli této technické památce obhájit své postavení ať již díky původní strategii návštěvnosti, tak i na základě nových nápadů a dalších možností jako je nabídnutí zmiňovaných prostorů pro zájmové činnosti, prostorů k pronajímání či posloužení jako útočiště pro nelazení nových potenciálních obchodních partnerů.

## Literatura

### Tištěné zdroje

- [1] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: Produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.
- [2] HRBÁČOVÁ, Nikol. *Marketingový výzkum a potencionální vývoj Dolní oblasti Vítkovic*. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Katedra cestovního ruchu. Vedoucí práce Ing. Dagmar Frencllovská, Ph.D. Stupeň odborné kvalifikace: bakalář. Jihlava 2014.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

## Elektronické zdroje

- [1] Areály Dolních Vítkovic letos přilákaly bezmála 680 tisíc lidí [online]. EK Media spol. s r.o., 30.12.2013 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.ceskefirmy.com/tiskove-zpravy/arealy-dolnich-vitkovic-letos-prilakaly-bezmala-68/>
- [2] Prohlídky Multifunkční auly GONG [online]. DOLNÍ OBLAST VÍTKOVICE, 2010 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://dolnioblastvitkovice.cz/36/cs/node/3286>
- [3] Informace o prohlídkách v U6 [online]. DOLNÍ OBLAST VÍTKOVICE, 2010 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://dolnioblastvitkovice.cz/36/cs/node/2667>
- [4] Landek [online]. VÍTKOVICE, a.s., 2009 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://landekpark.cz/57/cs/node/2833>
- [5] Prohlídky NKP Dolní oblasti Vítkovice [online]. DOLNÍ OBLAST VÍTKOVICE, 2010 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://dolnioblastvitkovice.cz/36/cs/node/2976>
- [6] SLUŽBY PRO VÁS [online]. Regionální muzeum v Kopřivnici, o.p.s, 2007-2012 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.tatramuseum.cz/index.php?r=292&idj=1>
- [7] Náš pivovar: Prohlídka pivovaru [online]. Plzeňský Prazdroj, a.s., 2013 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.radegast.cz/nas-pivovar/>
- [8] Důl Michal Národní kulturní památka: Otevírací doba a ceny vstupenek [online]. Národní kulturní památka Důl Michal, 2014, 30.03.2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.radegast.cz/nas-pivovar/>
- [9] VAGONÁRSKÉ MUZEUM [online]. Vagonářské muzeum, 2011 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.vagonarske-muzeum.cz/index.php?t=2&clanek=onas>
- [10] Severní Morava a Slezsko: Bezbariérový přístup [online]. Turistický portál České republiky CZeCOT, 2002-2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.czecot.cz/?page=3&srchtxt=landek>
- [11] Sociální observatoř - dostupnost regionu pro cestovná osob se zdravotním postižením: Cíle a trasy [online]. POLAR TV, 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://cile.jedemetaky.cz/>
- [12] Databáze výzkumů a analýz agentury CzechTourism: Návštěvnost turistických cílů [online]. CzechTourism, 2013 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/>

## Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Dagmar Frendlovská, Ph.D.

Bc. Nikol Hrbáčová

VSPJ Jihlava

Tolstého 16

586 01 Jihlava

dagmar.frendlovska@vspj.cz

# SPATIAL ANALYSIS OF REGIONAL GDP GROWTH: THE CASE STUDY OF V4 COUNTRIES

*Andrea Furková, Michaela Chocholatá*

## **Abstract**

This paper deals with the spatial analysis of regional GDP growth rates in 35 NUTS2 (Nomenclature of Units for Territorial Statistics) regions of V4 (Visegrad Four) countries in order to assess the impact of location on the GDP growth rate levels in crisis and post-crisis period, i.e. in 2009, 2010 and 2011. Positive spatial autocorrelation was detected by global Moran statistic for the first two analysed years which indicates that the GDP growth rate for a given region is positively affected by the growth rate of neighbouring regions. On the other hand, the negative spatial autocorrelation recorded in 2011, indicates different level of GDP growth of a given region in comparison to neighbouring regions.

*Keywords: regional GDP growth, Moran's I, Moran scatterplot, spatial analysis*

## **Introduction**

In recent years, a growing interest in regional growth, regional convergence, income distribution, labour productivity and regional economic disparities has been observed in the economic literature. At the European level, this interest is also extensive because of significant regional disparities. The reduction of these disparities through economic, territorial and social cohesion is one of the main objectives of the EU, as it is recognized in the EU treaty (European Commission, 2012). In particular, the EU shall aim at reducing disparities between the levels of development of the various regions and the backwardness of the least favoured regions. Also the EU's strategic document Europe 2020 (European Commission, 2010) underscored the close links and spillovers between national economies, particularly in the euro area. The reforms as well as the lack of them, in one country affect the performance of all others.

Moreover, the crisis in past decade and severe constraints in public spending have made it more difficult for some member states to provide sufficient funding for the basic infrastructure they need in areas such as transport and energy not only to develop their own economies but also to help them participate fully in the internal market (European Commission, 2010). These facts were the main motivation for our spatial analysis of economic growth of European regions.

Nowadays, spatial analysis has become an important tool in studying social science data with geographical features. It helps us identify spatial patterns and distribute resources more effectively. In recent years, many economic studies have presented analyses that involve relationship between variables observed across countries or regions and the interest in statistical modelling of spatial variables has been greatly stimulated. Majority of the new quantitative analyses accents the spatial interaction between analysed observations, and also the fact that the geographic location does matter for a region's performance.

There have been published different approaches which explored the spatial dependence that characterizes regional growth in Europe. From the studies dealing with the European regional growth taking into account spatial pattern we can mention e.g. Ramajo & Márquez (2005) who performed analysis of spatial heterogeneity and interregional spillovers in the EU. Also

the study of spatial effects of regional income disparities and growth in the EU regions can be found in the paper of Paas & Schlitte (2009). The spatial regional growth pattern at national level was the goal of Lundberg (2003) who aimed at the Sweden regions and Curran (2009) who made the spatial analysis of British regional growth and sectoral trends.

The aim of this paper is to perform the spatial analysis of regional Gross Domestic Product (GDP) growth in 35 NUTS2 (Nomenclature of Units for Territorial Statistics) regions of V4 (Visegrad Four) countries and to answer the question of how location affects the above mentioned growth levels. The average country values of GDP growth rates for the period 2008-2011 are graphically depicted on the Fig. 1. It is clear that the average values for individual V4 countries differ, but the trend is quite common in all analysed countries. Before crisis, i.e. in 2008, the GDP growth rates were quite high which was followed by sharp decrease in crisis period (2009). The sharpest decline was recorded for Polish regions, on the other hand, in the next period (2010) they rose in the sharpest way. The similar, but not so sharp development was detected also for the remaining three countries.

The decline of the GDP growth rate in the last analysed period (2011) was in case of Poland quite extensive, while in the other countries rather slight.

However, the regions in terms of whole countries we don't consider to be appropriate units for spatial regional analysis, we therefore chose the 35 NUTS2 regions as spatial units for our analysis.

The rest of the paper is organized as follows: section 1 deals with methodological issues concerning the indicators of spatial autocorrelation and the spatial weight matrix. Section 2 presents empirical results based on Moran's *I* statistics and LISA Cluster Maps in order to study the spatial autocorrelation of the regional GDP growth in 35 NUTS2 regions of V4 countries. The paper closes with concluding remarks.

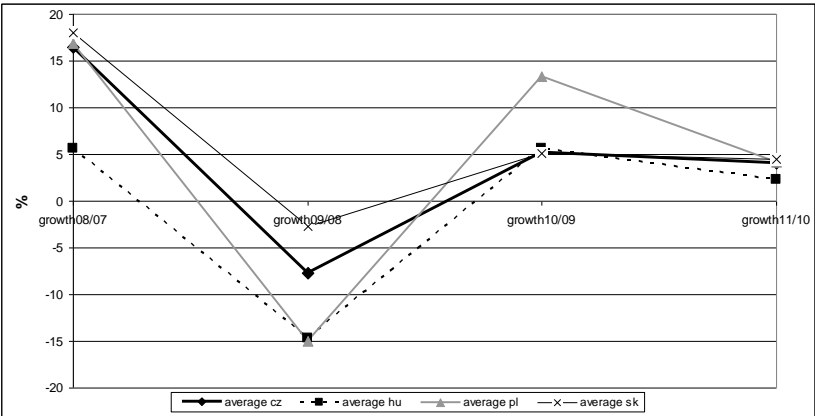


Figure 1: GDP growth rates. Source: own calculations

### Indicators of Spatial Autocorrelation and Spatial Weight Matrix

Spatial autocorrelation reflects a lack of independence between regions and it is therefore important to analyse if the spatial autocorrelation is present or not. In case that “yes”, it autocorrelation can be in general viewed as a fact that one observation in region *i* depends on other observations at regions *j* ( $j \neq i$ ) and can be measured by various different spatial autocorrelation statistics. One of the most frequently used statistics is the Moran's *I* (Moran, 1950). This statistic enables is necessary to take this fact into account. The spatial us to study the global spatial autocorrelation of the variable we are interested in. Global Moran's *I* statistic is defined by the following formula (Viton, 2010):

$$I = \frac{N \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N w_{ij} (x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})}{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N w_{ij} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2} \quad (1)$$

where  $x_i$  represents the underlying variable for region  $i$ ,  $\bar{x}$  denotes the sample mean,  $N$  is the number of regions in the data set and  $w_{ij}$  are the elements of spatial weight matrix  $\mathbf{W}$  of dimension  $N \times N$ .

There are various possibilities how to specify the spatial weight matrix  $\mathbf{W}$ . The simplest and most commonly used is the contiguity matrix  $\mathbf{W}$ . Besides this specification we can meet with the distance-based weights, combination of contiguity and distance, etc. (for some other schemes see e.g. Getis, 2010). The contiguity matrix  $\mathbf{W}$  is usually a binary one made up of ones for contiguous neighbours and zero for all others. It means that first of all it is necessary to define which regions  $i$  and  $j$  are contiguous neighbours, i.e. to decide which elements of matrix  $\mathbf{W}$  will be non-zero. There are various possibilities how to define the contiguous neighbours. Very often are the contiguous neighbours defined analogously as in the game of chess – e.g. the rook case and the queen case. The rook case requires that neighbours share a common border; one point is required for contiguity in the queen case.

The theoretical mean of Moran's  $I$  is under the null hypothesis of no spatial autocorrelation given by  $E[I] = -\frac{1}{(N-1)}$ . The value of Moran's  $I$  approaching 0 indicates the absence of spatial autocorrelation, i.e. that the location does not have influence. In case that  $I > -\frac{1}{(N-1)}$  we can speak about positive autocorrelation, which means that similar values of observed variable tend to cluster in space (*high-high*, *low-low*). On the other hand, if  $I < -\frac{1}{(N-1)}$ , there is a negative autocorrelation, which implies that different values are clustered in the space (*high-low*, *low-high*).

The traditional Moran's  $I$  statistic provides us a measurement of the global spatial autocorrelation; however, it fails to capture the local spatial pattern. LISA (Local Indicators of Spatial Association), such as local Moran's  $I$ , have been suggested to compensate for the local measurement (Anselin, 1995). The local Moran's  $I$  statistic could be calculated as below (Feldkircher, 2006):

$$I_i = \frac{(x_i - \bar{x})}{\frac{1}{N} \sum_{k=1}^N (x_k - \bar{x})^2} \sum_{j=1}^N w_{ij} (x_j - \bar{x}) \quad (2)$$

where all variables are defined in the same way as discussed above.

In order to visualise the spatial pattern and spatial clustering, the Moran scatterplot can be used. In case of bivariate scatterplot there are the values of the underlying variable ( $x_i$ ) on the horizontal axis and the spatial lag ( $lag_i$ ) for the same variable on the vertical axis (Aldstadt, 2010). Each scatterplot can be divided into four quadrants (see Fig. 2), each of which corresponds to a different type of spatial association. While the upper right quadrant (*high-high*) and the lower left quadrant (*low-low*) represent regions with positive spatial association,

the upper left quadrant (*low-high*) and the lower right quadrant (*high-low*) represent regions with negative spatial association.

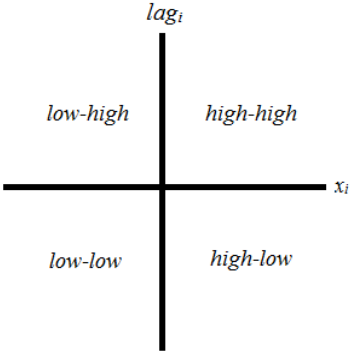


Figure 2: The Moran scatterplot. Source: Aldstadt (2010)

**Empirical results**

The above presented spatial methods are applied in order to identify existing spatial interaction between regional GDP (defined at current market prices in mil. Euro) growth rates for 35 NUTS2 regions of V4 countries (Czech Republic – 8 regions, Hungary – 7 regions, Poland – 16 regions and Slovak Republic – 4 regions).

The analysed years were 2009, 2010 and 2011 (last three years of published statistics) in order to evaluate trends in spatial patterns and possible consequences of the financial crisis. The main purpose of the analysis was to find out if the region location does matter, i.e. if the regions geographically close to each other tend to share similar GDP growth rates levels. Also we dealt with the existence of spatial clustering of this GDP growth rates levels. The data were retrieved from the web page of Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat/>) and the whole analysis was carried out in the software GeoDa (Geographic Data Analysis) which can be downloaded for free from the web page <https://geodacenter.asu.edu/software/downloads>. The corresponding shapefile (.shp) for Europe was downloaded from the web page of Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat/web/gisco/geodata/reference-data/administrative-units-statistical-units>) and thereafter only V4 countries’ 35 NUTS 2 regions were selected in GeoDa.

The spatial weight matrix **W** was specified as a contiguity weight matrix of queen case definition of neighbours. The connectivity histogram from GeoDA (see Fig. 3) shows that no region was isolated.

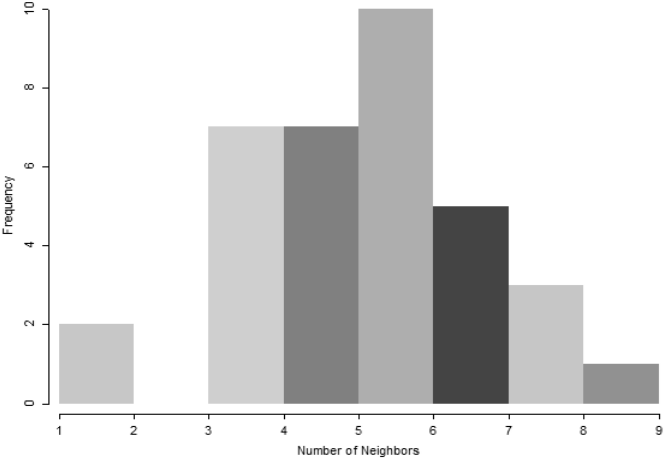


Figure 3: Connectivity Histogram. Source: own calculations

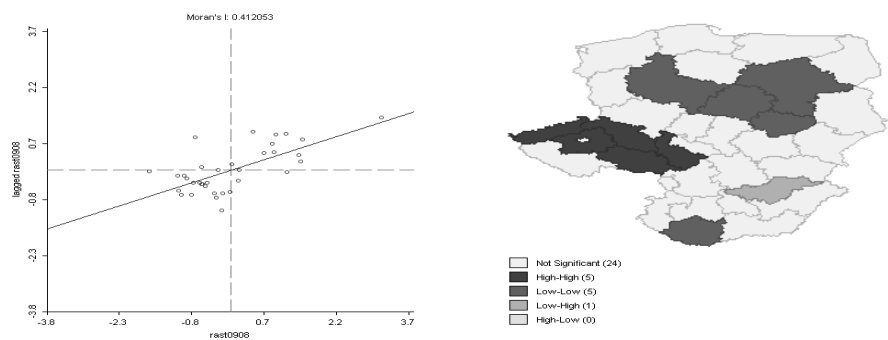
To assess the spatial autocorrelation, the global Moran's  $I$  statistics (1) were calculated and in order to know how spatial autocorrelation varies over the analysed regions we calculated also the local Moran's  $I$  statistics (2). To complete the diagnostics and to visualise the spatial clustering, the Moran scatterplots and LISA cluster maps are graphically depicted on the Fig. 4 (a) – (c) for the years 2009, 2010 and 2011 respectively. Under the assumption of no spatial autocorrelation it should hold:  $E[I] = -\frac{1}{(35-1)} = -0.029$ . Since the calculated values of

global Moran's  $I$  statistics for the first two years 0.4121 (2009) and 0.6251 (2010), respectively indicate the positive autocorrelation, its negative value -0.1539 in the last analysed period (2011) indicates the negative autocorrelation. The LISA cluster maps show the locations with significant local Moran statistics for various  $p$  values ( $\leq 0.05$ ). Regions with *high-high* and *low-low* relationships indicate the similar level of GDP growth as their neighbours, while regions with the *low-high* and *high-low* relationship indicate different level of GDP growth from their neighbours.

Concerning the crisis period (2009), three significant LISA clusters with following types of relationship were identified: *high-high* (CZ02 Stredni Cechy, CZ04 Severozápad, CZ05 Severovýchod, CZ06 Jihovýchod and CZ07 Stredni Morava), *low-low* (PL11 Łódzkie, PL12 Mazowieckie, PL33 Swietokrzyskie, PL41 Wielkopolskie and HU23 Dél-Dunántúl) and *low-high* (HU31 Észak-Magyarország).

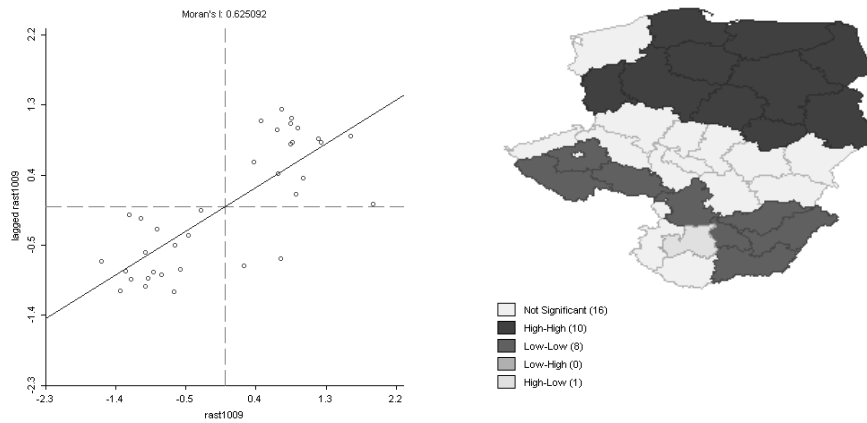
In post crisis period (2010) the spatial associations of individual regions sharply changed: *high-high* (10 out of 16 Polish regions - PL11 Łódzkie, PL12 Mazowieckie, PL31 Lubelskie, PL33 Swietokrzyskie, PL34 Podlaskie, PL41 Wielkopolskie, PL43 Lubuskie, PL61 Kujawsko-Pomorskie, PL62 Warminsko-Mazurskie and PL63 Pomorskie), *low-low* (CZ02 Strední Cechy, CZ03 Jihozápad, CZ06 Jihovýchod, SK02 Západné Slovensko, HU10 Közép-Magyarország, HU31 Észak-Magyarország, HU32 Észak-Alföld and HU33 Dél-Alföld) and *high-low* (HU21 Közép-Dunántúl).

During the last analysed period (2011) the spatial autocorrelation at the global level was negative, which reflects also the LISA cluster map (Fig. 4 (c)) with three significant types of relationship: *high-high* (CZ06 Jihovýchod and SK01 Bratislavský kraj), *low-low* (HU33 Dél-Alföld) and *low-high* (CZ01 Praha, PL33 Swietokrzyskie, PL52 Opolskie and SK03 Stredné Slovensko).

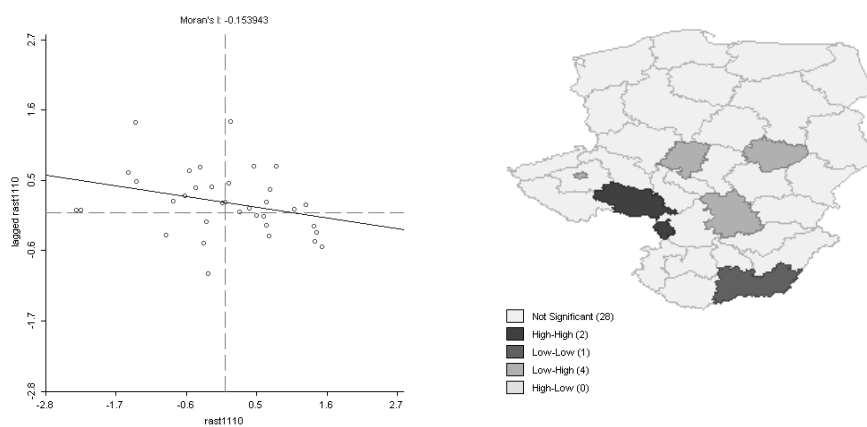


(a) GDP growth rates in 2009 (in %, initial level 2008)





(b) GDP growth rates in 2010 (in %, initial level 2009)



(c) GDP growth rates in 2011 (in %, initial level 2010)

Figure 4: Moran's I statistics and LISA Cluster Maps for the GDP growth rates. Source: own calculations

## Conclusion

The main aim of the paper was to perform the spatial analysis of regional GDP growth in 35 NUTS2 regions of V4 countries. Based on global Moran's  $I$  statistics we can speak about the positive spatial autocorrelation in 2009 and 2010 meaning that regions with similar values are more spatially clustered than could be caused by chance. Concerning the LISA results, this association was confirmed for 10 regions in 2009: 5 Czech regions with association *high-high* and 5 regions (4 Polish and 1 Hungarian) with association *low-low*. As these results show, the GDP growth rates of the above mentioned 5 Czech regions were in spite of the financial crisis high similar as in neighbouring regions, while in 4 Polish regions there were low as in neighbouring regions. In 2010 situation changed and positive association based on local Moran's  $I$  statistic was identified in 18 out of 35 analysed regions. 10 Polish regions had significantly high growth rates, since for 8 regions from other three countries the association was *low-low*, i.e. they had low growth rates similar as neighbouring regions. In the last analysed year, i.e. in 2011, the global Moran's  $I$  statistic identified the negative spatial correlation, which indicates that regions with high and low GDP growth rates are mixed together.

Taking into account the LISA cluster map, the positive association was proved for 3 regions, negative association for 4 regions and in case of 28 out of 35 analysed regions we can speak about spatial randomness.

The analysis of GDP growth rates of individual regions plays an inevitable role in order to identify the regional inequalities and to support the less developed regions. In addition, the regional GDP growth is an important factor of the current EU's policy and by doing a spatial analysis EU could more effectively distribute its limited resources and hence improve the development in the individual EU regions. Due to this fact, further study improvement could be in enlargement of data set to the all EU countries.

## Acknowledgements

This work was supported by the Grant Agency of Slovak Republic – VEGA grant No. 1/0285/14 “Regional modelling of the economic growth of EU countries with concentration on spatial econometric methods“.

## References

- [1] Aldstadt, J. (2010). *Spatial Clustering*. In: Fischer, M.M. and Getis, A. (2010) Handbook of Applied Spatial Analysis. Software Tools, Methods and Applications. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- [2] Anselin, L. (1995). Local Indicators of Spatial Association – LISA. *Geographical Analysis*, 27 (2), 93-115.
- [3] Curran, D. (2009). British Regional Growth and Sectoral Trends – Global and Local Spatial Econometric Approaches. National Institute for Regional and Spatial Analysis. Working Paper 49. Retrieved from [http://www.researchgate.net/publication/232983243\\_British\\_regional\\_growth\\_and\\_sectoral\\_trends\\_global\\_and\\_local\\_spatial\\_econometric\\_approaches](http://www.researchgate.net/publication/232983243_British_regional_growth_and_sectoral_trends_global_and_local_spatial_econometric_approaches)
- [4] European Commission (2010). Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>
- [5] European Commission (2012). Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union. *Official Journal of the European Union*, 55, 1-390. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:326:FULL:EN:PDF>
- [6] Feldkircher, M. (2006). Regional Convergence within the EU-25: A Spatial Econometric Analysis. *Proceedings of OeNB Workshops „New Regional Economics in Central European Economies: The Future of CENTROPE*, 9.
- [7] Getis, A. (2010). *Spatial autocorrelation*, In: Fischer, M.M. and Getis, A. (2010) Handbook of Applied Spatial Analysis. Software Tools, Methods and Applications. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- [8] Lundberg, J. (2003). The Regional Growth Pattern in Sweden –A Search for Hot Spots. Centre for Regional Science, Umea University. Working Paper 68. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:227098/FULLTEXT01.pdf>
- [9] Moran P. A. P. (1950). Notes on continuous stochastic phenomena. *Biometrika*, 37, (1/2) 17-23.
- [10] Paas, T., & Schlitte, F. (2009). Spatial effects of regional income disparities and growth in the EU countries and regions. Retrieved from

- <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/1001617/4398377/S3P2-SPATIAL-EFFECTS-TIIU-PAAS-FRISO-SCHLITTE.pdf>
- [11] Ramajo, J., & Márquez, M. A. (2005). Spatial heterogeneity and interregional spillovers in EU: Some evidence about the effects of cohesion policies on convergence. The Regional Economics Applications Laboratory. Discussion Paper series. Retrieved from <http://www.real.illinois.edu/d-paper/05/05-t-2.pdf>
- [12] Viton, P. A. (2010). Notes on Spatial Econometric Models. Retrieved from <http://facweb.knowlton.ohio-state.edu/pvixon/courses2/crp8703/spatial.pdf>
- [13] <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- [14] <https://geodacenter.asu.edu/software/downloads>
- [15] <http://ec.europa.eu/eurostat/web/gisco/geodata/reference-data/administrative-units-statistical-units>

### **Contact**

Ing. Andrea Furková, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Department of Operations Research and Econometrics  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
[andrea.furkova@euba.sk](mailto:andrea.furkova@euba.sk)

doc. Ing. Michaela Chocholatá, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Department of Operations Research and Econometrics  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
[michaela.chocholata@euba.sk](mailto:michaela.chocholata@euba.sk)

# ODZRKADUJE INDEX GLOBÁLNEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI VÝKONNOSŤ EKONOMIKY?

## DOES THE GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX REFLECT THE PERFORMANCE OF THE ECONOMY?

*Peter Hronček*

### **Abstrakt**

Príspevok sa zaoberá konkurencieschopnosťou krajín tzv. Vyšehradskej štvorky a skúma závislosť medzi medziročnou zmenou hodnotenia konkurencieschopnosti krajiny a rastom hrubého domáceho produktu. Príspevok chce poukázať na fakt, že rast hrubého domáceho produktu môže nastávať aj napriek negatívnemu vývoju uvedeného hodnotenia krajiny. Príspevok vychádza zo sekundárnych údajov Eurostatu a z Indexu globálnej konkurencieschopnosti, ktorý zostavuje Svetové ekonomické fórum. Cieľom príspevku je na základe sekundárnych údajov určiť štatistickú závislosť medzi zmenou umiestnenia krajiny v hodnotení Indexom globálnej konkurencieschopnosti a medziročným rastom hrubého domáceho produktu. Na základe analýzy sme konštatovali, že rast hrubého domáceho produktu neexistuje vďaka strategickému smerovaniu krajiny v oblasti hospodárskej politiky, ale napriek nemu.

*Kľúčové slova: podnikateľské prostredie, konkurencieschopnosť, index konkurencieschopnosti, hrubý domáci produkt*

### **Abstract**

The paper deals with the national competitiveness the so-called Visegrad group and examines the relationship between the annual change of competitiveness and the growth in gross domestic product (GDP). The paper highlights the fact that GDP growth may occur despite the negative development of country evaluation. The paper is based on secondary data from Eurostat and Global Competitiveness Index (GCI), compiled by the World Economic Forum (WEF). The aim of this paper is to determine the statistical correlation between the change of country's standing in GCI evaluation and annual GDP growth. Based on the analysis, we observed that the GDP does not grow because of the strategic economic policy of the country, but in spite of it.

*Keywords: business environment, competitiveness, competitiveness index, gross domestic product*

### **Úvod**

Konkurencieschopnosť je v mnohých ohľadoch dôležitý ukazovateľ nie len pre krajiny, ale aj podnikateľské subjekty. Na základe lepších podmienok pre podnikanie, ktoré sú zastrešené podnikateľským prostredím, sa prijímajú rozhodnutia investorov, v ktorej krajine sú podmienky pre daný podnikateľský subjekt ideálne. V súčasnom globalizovanom svete sa kladie čoraz väčší dôraz na vytvorenie vhodných podmienok na podnikanie v krajine a tým pádom aj zlepšenie konkurencieschopnosti krajiny.

Dôležité je brať do úvahy konkurencieschopnosť a podnikateľské prostredie pri určovaní strategického smerovania krajiny, ktoré určujú svojim rozhodnutím politici danej krajiny. Je

nevyhnutné, aby stratégia rozvoja hospodárstva bola určovaná so zreteľom na silné a slabé stránky krajiny a taktiež na príležitosti a ohrozenia, ktoré môžu krajinu v budúcnosti obohatiť, resp. ochudobniť.

V súčasnosti vytvára hodnotenie podnikateľského prostredia množstvo národných i nadnárodných spoločností. V našom príspevku sa v analytickej časti zaoberáme hodnotením Svetového ekonomického fóra v krajinách tzv. Vyšehradskej štvorky. Toto hodnotenie porovnávame s rastom hrubého domáceho produktu s cieľom poukázať na závislosť medzi uvedenými veličinami.

## **Konkurencieschopnosť ako prejav podnikateľského prostredia**

Úroveň podnikateľského prostredia predstavuje dôležitý indikátor v motivácii podnikateľských subjektov začať podnikat', zvyšovať svojou činnosťou národný hrubý domáci produkt a v neposlednom rade aj zvyšovať konkurencieschopnosť štátu.

Svetová banka uvádza vo svojej publikácii Doing Business 2014, že prosperujúci súkromný sektor s novými firmami vstupujúcimi na trh, vytváraním pracovných miest a rozvojom inovatívnych produktov prispieva k prosperujúcej spoločnosti (Svetová banka, 2013). Takéto vhodné podnikateľské prostredie by mala vytvárať každá vláda.

## **Teoretické východiská podnikateľského prostredia**

Podnikanie je vykonávané v určitom prostredí, ktoré na podnikateľský subjekt priamo, alebo nepriamo, vplýva. Podnikateľské prostredie ako „súbor prvkov prostredia, s ktorým je podnik vo vzájomnej väzbe“ definoval Majtán (2005, s. 22) vo svojej publikácii. Prostredie, tzv. podnikateľské prostredie, sa skladá z niekoľkých súčastí. Podľa Juríčkovej (2006) „podnikateľské prostredie zastrešuje tak hospodárske, politické, inštitucionálne, právne, technologické, etické a kultúrne podmienky, v ktorých sa realizuje podnikateľský proces, t. j. proces formovania podnikov, ako aj realizácia ich podnikateľských aktivít. Tie vo významnej miere závisia od hospodárskopolitických opatrení štátu a jeho špecializovaných inštitúcií, od kooperujúcich ekonomických subjektov, ako aj od aktivít samotných podnikov“ (Juríčková, 2006, s. 11). Juríčková (2006) vo svojej publikácii ďalej uvádza, že podnikateľské prostredie sa dá skúmať na troch úrovniach a to na úrovni makroprostredia, mikroprostredia a vnútorného prostredia podnikateľského subjektu.

Makroprostredie predstavuje globálne prostredie na nadnárodnej úrovni. V makroprostredí podnikateľského subjektu sa sledujú hlavne politické, ekonomické, sociálne, technologické a ekologické faktory. Jednou z najvyužívanejších analýz, ktoré sa aplikujú na skúmanie makroprostredia patrí analýza PEST. Abdullah a Shamseh (2011) vo svojom príspevku uvádzajú, že vonkajšie prostredie je možné rozdeliť na politické, hospodárske, resp. ekonomické, sociálne a technologické prostredie. V niektorých prípadoch sa uvádza aj ekologické a právne prostredie. Ďalej uvádzajú, že analýza PEST skúma vplyv každého z týchto faktorov a ich súčinnosť, čo v konečnom dôsledku vplýva na podnikanie. Výsledky tejto analýzy môžu byť využité ako plány na získanie konkurenčnej výhody, alebo ako stratégie, ktoré zabránia úpadku podnikateľského subjektu. Kassay (2006, s. 346 – 347) vo svojom diele Podnik a podnikanie konštatuje, že „do analýzy PEST sú zahrnuté štyri prostredia, ale na podrobnejšie sledovanie je lepšie danú analýzu rozšíriť o ďalšie prostredia (demografické a ekologické)“, a tak sem môžeme zahrnúť:

- politicko-právne prostredie,
- ekonomické prostredie,

- sociálne prostredie,
- vedecko-technické (technicko-technologické) prostredie,
- demografické prostredie a
- ekologické prostredie.

Druhou úrovňou skúmania podnikateľského prostredia je mikroprostredie podnikateľského subjektu. V rámci mikroprostredia sa skúmajú vzťahy podnikateľského subjektu so svojimi zákazníkmi, resp. klientmi, dodávateľmi, odberateľmi a zainteresovanými subjektmi. „Pochopenie vzťahov medzi všetkými týmito elementmi mikroprostredia je významným predpokladom zlepšenia podnikateľského prostredia“ (Juričková, 2006, s. 16).

Mikroprostredie vplýva na každý podnikateľský subjekt osobitne, čo predstavuje najväčší rozdiel medzi mikroprostredím a makroprostredím. Makroprostredie vplýva na každý podnikateľský subjekt rovnakou mierou, mikroprostredie vplýva na každý podnikateľský subjekt osobitne. Avšak na zlepšovanie podnikateľského prostredia v rámci národnej, alebo nadnárodnej ekonomiky je potrebné, aby sa zlepšovali obidve prostredia súčasne.

Poslednou úrovňou skúmania podnikateľského prostredia podľa Juričkovej (2006) je vnútorné prostredie. V rámci vnútorného prostredia sa analyzujú možnosti podnikateľského subjektu reagovať na vonkajšie vplyvy mikroprostredia, alebo makroprostredia. V tejto súčasti podnikateľského prostredia je pozornosť sústredená na organizačnú zložku podnikateľského subjektu, ako napr. personalistika, marketing, finančné oddelenie. Gyepi-Garbrah a Binfor (2013) poukazujú na nevyhnutnosť vytvorenia vhodných interných systémov na monitorovanie procesov, a tým zvýšenie efektívnosti vnútorného hodnotového reťazca. Podľa týchto autorov je dôležité, aby podnikateľské subjekty neustále zlepšovali svoje vnútorné procesy a tým zostali konkurencieschopné.

V súčasnosti nie je zadefinovaná štruktúra priaznivého podnikateľského prostredia. V každej ekonomike je to rôzne. Avšak je nevyhnutné, aby štátne orgány, ktoré disponujú právomocou legislatívnej iniciatívy, tvorili takú súčasť makroprostredia, aby podnikateľské subjekty využívali svoje schopnosti, a tým zvyšovali svoju hodnotu a v konečnom dôsledku aj hrubý domáci produkt. Taktiež je pozitívne, ak legislatívne prostredie vplýva na všetky podnikateľské subjekty rovnakou mierou, aby neboli selektívne zvýhodňované určité podnikateľské subjekty.

## **Konkurencieschopnosť krajín**

História pojmu *konkurencieschopnosť* siaha do úplných začiatkov ekonómie ako vedy. Už Adam Smith v roku 1776 vo svojom najznámejšom diele *Pojednanie o podstate a bohatstve národov* (preklad: Irgl, Jindrová, Pytelka, Tryml, 2001) rozvíja ideu, že bohatstvo krajiny závisí od schopnosti krajiny vyrábať tovary, poskytovať služby a rozširovať výrobu na princípoch kooperácie.

Medzi súčasnejších autorov, ktorí sa zaoberajú konkurencieschopnosťou môžeme zaradiť aj Krugmana (1994). Vo svojom diele uvádza, že je dôležité brať do úvahy rozdiel medzi konkurencieschopnosťou krajiny a podnikateľského subjektu. Hlavný myšlienkový prúd uvedeného autora je odmietanie merania konkurencieschopnosti krajiny cez obchodnú bilanciu. Uvádza, že jediný determinant konkurencieschopnosti krajiny je životná úroveň obyvateľstva.

Porter (1994) považuje za konkurencieschopnosť schopnosť určitého národa udržať alebo relatívne zvýšiť produktivitu práce a kapitálu voči iným národom. Národ môže svoju pozíciu v rámci konkurencieschopnosti oproti iným krajinám zvyšovať, ako je z definície zrejmé,

produktivitou práce, resp. kapitálu. Čím je krajina konkurencieschopnejšia, tým je pre zahraničné podnikateľské subjekty atraktívnejšia pre potenciálnu investíciu. Porter, rovnako ako Krugman, patrí k odporcom exportne orientovanému chápaniu konkurencieschopnosti. Poukazuje na fakt, že krajina, ktorú konkuruje iba nízkymi mzdami zamestnancov, nemôže v konečnom dôsledku dosahovať vysokú životnú úroveň. Avšak Porter považuje za dôležitú medzinárodnú konkurencieschopnosť, čo prezentoval aj v svojom koncepte *piatich diamantov*.

Na uvedenom princípe je možné sumarizovať niekoľko teoretických prístupov ku konkurencieschopnosti krajiny. Je však dôležité brať do úvahy aj podnikateľské subjekty, ktorých konkurencieschopnosť je v národnom hospodárstve rovnako dôležitá. Pri jednotlivých podnikateľských subjektoch je dôležité skúmať ich jednotlivé ukazovatele výkonnosti, ako napríklad zisk, cash-flow, ale aj ukazovatele ako spoločenská zodpovednosť a podniková kultúra. Vetráková a Smerek (2015) uvádzajú, že jedným z hlavných predpokladov úspešného podnikateľského subjektu je aj existencia podnikovej kultúry. Silná podniková kultúra predstavuje strategické riadenie podniku prepojené s riadeným ľudských zdrojov. Výsledkom tohto spojenia je, podľa Vetrákovvej a Smereka, primerané správanie manažérov i zamestnancov.

Teoretické pohľady na konkurencieschopnosť, či už na makroúrovni, resp. mikroúrovni, sa rozchádzajú v mnohých ohľadoch. Avšak ich hlavná myšlienka je vo všetkých rovnaká. Krajiny a rovnako aj podnikateľské subjekty sa snažia využiť konkurenčnú výhodu pred inými subjektmi, resp. krajinami a maximalizovať svoj príjem z transakcií.

## **Cieľ, materiál a metódy**

Cieľom príspevku je na základe sekundárnych údajov štatisticky verifikovať závislosť medzi hrubým domácim produktom a umiestnením jednotlivých krajín tzv. Vyšehradskej štvorky v Indexe globálnej konkurencieschopnosti. Na základe uvedeného cieľa sme stanovili hypotézu, ktorej pravdivosť budeme štatisticky overovať. Predpokladáme, že medzi medziročnou zmenou hodnotenia Indexu globálnej konkurencieschopnosti a medziročnou zmenou hrubého domáceho produktu je stredne silná negatívna štatistická závislosť. Tento predpoklad sme formulovali na základe toho, že na jednej strane takmer neustále medziročne rástol hrubý domáci produkt avšak na druhej strane hodnotenie podnikateľského prostredia a indexu konkurencieschopnosti pravidelnejšie klesalo a rast bol zaznamenaný len v niektorých rokoch skúmania.

Subjektom skúmania je hodnotenie konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra a objektom skúmania je vzájomný vzťah medzi zmenou hodnotenia a medziročnou zmenou hrubého domáceho produktu.

Na dosiahnutie vyššie uvedeného cieľa sme využili sekundárne zdroje Európskeho štatistického úradu – Eurostatu a hodnotenia Svetového ekonomického fóra.

Na naplnenie stanoveného cieľa sme použili vedecké metódy skúmania, a to najmä analýzu a syntézu, indukciu a dedukciu, abstrakciu a generalizáciu. Využili sme program štatistický program SPSS 18, pomocou ktorého sme vyčíslili korelačný koeficient.

## **Výsledky a diskusia**

Základným vstupným súborom dát pre naplnenie cieľa príspevku je Index globálnej konkurencieschopnosti, ktorý každoročne zostavuje Svetové ekonomické fórum. Pre potreby zostavenia príspevku sme z uvedeného indexu čerpali hodnotenie jednotlivých skúmaných

krajín, konkrétne ich umiestnenie v rámci komparovaných krajín. Tieto údaje sú zobrazené v tabuľke 1.

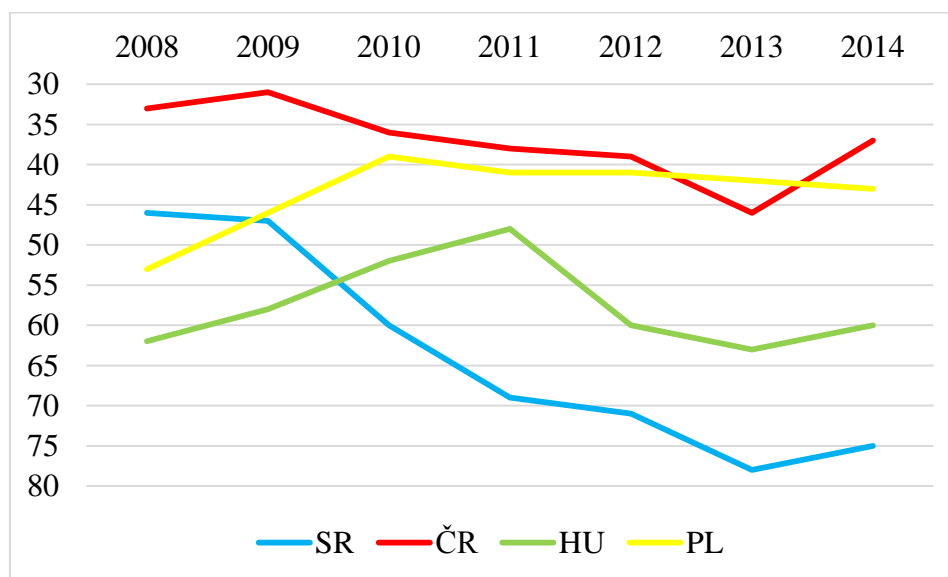
Tabuľka 1 Umiestnenie krajín v Indexe globálnej konkurencieschopnosti a medziročná zmena umiestnenia

| Krajina | ukazovateľ | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------|------------|------|------|------|------|------|------|------|
| SR      | miesto     | 46   | 47   | 60   | 69   | 71   | 78   | 75   |
|         | zmena      | -    | -1   | -13  | -9   | -2   | -7   | +3   |
| ČR      | miest      | 33   | 31   | 36   | 38   | 39   | 46   | 37   |
|         | zmena      | -    | +2   | -5   | -2   | -1   | -7   | +9   |
| HU      | miesto     | 62   | 58   | 52   | 48   | 60   | 63   | 60   |
|         | zmena      | -    | +4   | +6   | +4   | -12  | -3   | +3   |
| PL      | miesto     | 53   | 46   | 39   | 41   | 41   | 42   | 43   |
|         | zmena      | -    | +7   | +7   | -2   | 0    | -1   | -1   |

Zdroj: The Global Competitiveness Report

Z tabuľky 1 vyplýva, že ani jedna z komparovaných krajín neudržiavala počas sledovaného obdobia jednoznačný trend. Krajiny v určitých obdobiach rástli a zas v iných obdobiach klesali v hodnotení Svetového ekonomického fóra. Tieto zmeny hodnotenia nenastávali iba z dôvodu, že nami sledovaná krajina zlepšila, resp. zhoršila, svoje postavenie, ale je dôležité brať do úvahy aj postavenie ostatných krajín, ktoré sú hodnotené. To znamená, že keď krajina v hodnotení poklesne, nie je to len z dôvodu zhoršenia podmienok v danej krajine, ale hlavne zlepšením podmienok v iných krajinách.

Vývoj hodnotenia komparovaných krajín v čase ilustruje graf 1. Tento graf ilustruje zmeny v rámci sledovaného obdobia a taktiež poukazuje na porovnanie umiestnenia komparovaných krajín v danom hodnotení.



Graf 1 Vývoj umiestnenia krajín v Indexe globálnej konkurencieschopnosti. Zdroj: Vlastné spravovanie na základe údajov Indexu globálnej konkurencieschopnosti.



Najhoršie hodnotenie v Indexe globálnej konkurencieschopnosti je evidované pri Slovenskej republike. Slovenská republika dlhodobo zaznamenáva pokles hodnotenia, nie len v skúmanom indexe, ale aj v iných hodnoteniach (napr. Doing Business). Na druhej strane je najlepšie hodnotená Česká republika. Okrem roku 2013, v ktorom zaznamenala Česká republika výrazný prepád v hodnotení, bola Česká republika každoročne najlepšie hodnotená krajina v rámci komparovaných krajín.

Na naplnenie cieľa príspevku sú nevyhnutné aj ďalšie sekundárne údaje, konkrétne sa jedná o medziročný rast hrubého domáceho produktu. Tieto údaje sme čerpali z Európskeho štatistického úradu, tzv. Eurostatu a sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2 Medziročný rast hrubého domáceho produktu v percentách

| Krajina | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|
| SR      | 5,4  | -5,3 | 4,8  | 2,7  | 1,6  | 1,4  | 2,4  |
| ČR      | 2,7  | -4,8 | 2,3  | 2,0  | -0,8 | -0,7 | 2,0  |
| HU      | 0,9  | -6,6 | 0,8  | 1,8  | -1,5 | 1,5  | 3,6  |
| PL      | 3,9  | 2,6  | 3,7  | 4,8  | 1,8  | 1,7  | 3,3  |

Zdroj: Eurostat

Takmer každá sledovaná krajina zaznamenala aspoň v jednom roku medziročný pokles hrubého domáceho produktu. Jedine Poľsko v rámci celého sledovaného obdobia zaznamenávalo rast hrubého domáceho produktu.

Tieto údaje, medziročná zmena umiestnenia v Indexe globálnej konkurencieschopnosti a medziročný rast hrubého domáceho produktu, tvoria vstup do analýzy vzájomnej závislosti uvedených veličín. Na základe týchto údajov dokážeme vytvoriť korelačnú analýzu údajov za jednotlivé krajiny. V stanovenej hypotéze predpokladáme, že medzi veličinami je stredne silná negatívna štatistická závislosť. Túto hypotézu budeme overovať za každú sledovanú krajinu osobitne. Hodnoty korelačného koeficientu uvádzame v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Hodnota korelačného koeficientu

| Krajina | SR       | ČR       | HU       | PL       |
|---------|----------|----------|----------|----------|
| Hodnota | -0,49945 | -0,01801 | 0,082258 | -0,01338 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

V stanovenej hypotéze sme predpokladali, že medzi sledovanými veličinami je stredne silná negatívna závislosť. Aby korelačný koeficient naznačoval stredne silnú negatívnu štatistickú závislosť, musí byť jeho hodnota v intervale -0,3 až -0,7.

Korelačný koeficient, ktorého hodnota spĺňa uvedený predpoklad, je iba pri jednej krajine, konkrétne v Slovenskej republike. V tomto konkrétnom prípade je evidentné, že aj napriek zhoršovaniu celkového umiestnenia, hrubý domáci produkt rástol. Je zrejme, že hrubý domáci produkt rastie nie vďaka lepším podmienkam v podnikateľskom prostredí, ale napriek nim. To znamená, že aj keď sa podnikateľské prostredie a aj Index globálnej konkurencieschopnosti zhoršuje, podnikateľské subjekty vytvárajú takmer každoročne vyšší produkt ako v predchádzajúcom roku.

V dvoch sledovaných krajinách, Česká republika a Poľsko, nadobúda koeficient korelácie negatívne hodnoty, avšak medzi sledovanými veličinami je len slabá negatívna štatistická závislosť. Hodnoty korelačného koeficientu v tomto prípade dokonca dosahujú úroveň relatívne blízku 0, z čoho vyplýva, že medzi umiestnením v Indexe globálnej

konkurencieschopnosti a rastom hrubého domáceho produktu nie je takmer žiadna štatistická závislosť.

V Maďarsku, ako v jedinej skúmanej krajine vyšla pozitívna štatistická závislosť, avšak opäť slabá. Z toho vyplýva, že jedine v Maďarsku je možné vidieť určitú priamu závislosť medzi rastom hrubého domáceho produktu a umiestneným v Indexe globálnej konkurencieschopnosti.

Z uvedeného vyplýva, že stanovená hypotéza bola potvrdená len v jednej sledovanej krajine a to v Slovenskej republike. V ostatných krajinách bola hodnota korelačného koeficientu v intervaloch, ktoré nezodpovedajú stredne silne negatívnej závislosti. Avšak z hodnôt, ktoré sme analýzou dostali môžeme konštatovať, že v troch krajinách (Slovenská republika, Česká republika a Poľsko) rastie hrubý domáci produkt krajiny napriek podmienkam, v ktorých je vytváraný, nie vďaka nim.

## Záver

V príspevku sme skúmali vzájomnú závislosť zmeny hodnotenia krajiny v rámci Indexu globálnej konkurencieschopnosti a medziročnou zmenou tempa rastu hrubého domáceho produktu s cieľom poukázať na negatívnu štatistickú závislosť.

Uvedená negatívna závislosť bola potvrdená v troch zo štyroch komparovaných krajinách. Hypotéza nebola potvrdená ani v jednej z komparovaných krajín, avšak predpoklad z ktorého sme pri formulovaní cieľa príspevku vychádzali, bol potvrdený. Z vykonanej štatistickej analýzy môžeme na tomto mieste konštatovať, že ekonomikám komparovaných krajín sa darí *rásť* napriek strategickému smerovaniu krajiny v oblasti hospodárskej politiky, nie vďaka nej.

Na základe toho môžeme konštatovať, že aj napriek rôznym hodnoteniam, ktoré sú zostavované rôznymi organizáciami, je potrebné sledovať aj iné faktory pri rozhodovaní o výhodnosti umiestnenia investície, resp. pri porovnávaní viacerých krajín. Aj napriek tomu, že Index globálnej konkurencieschopnosti hodnotí 119 ukazovateľov, nie je schopný zachytiť všetky aspekty hospodárstva krajiny.

Politici jednotlivých krajín by však na druhej strane takéto hodnotenia nemali ignorovať. Je dôležité, aby politika štátu kopírovala trendy vyspelých ekonomík a vytvárala podmienky dobré nie len pre podnikateľské subjekty, ale aj pre obyvateľov danej krajiny. Je potrebné zamerať sa na rast životnej úrovne obyvateľov a neprezentovať ich len ako konkurenčnú výhodu v podobe *lacnej pracovnej sily*.

## Literatúra

- [1] Abdullah, M. N., Shamsheer, R. (2011). A Study on the Impact of PEST Analysis on the Pharmaceutical Sector: The Bangladesh Context. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7(12), 1446 – 1456.
- [2] Eurostat
- [3] Gyepi-Garbrah, T. F., Binfor, F. (2013). An Analysis of Internal Environment of a Commercial-oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 87 – 103.
- [4] Juríčková, V. et. al. (2006). *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied.
- [5] Kassay, Š. (2006). *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied.

- [6] Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2).
- [7] Majtán, Š. et. al. (2005). *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint vfra.
- [8] Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metódy pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : VICTORIA PUBLISHING.
- [9] Smith A. (1776). *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. preklad: Irgl, V., Jindrová, A., Pytelka, J., Tryml, S. (2001), Praha : Liberální institut.
- [10] The World Bank. (2013). *Doing Business 2014*. Washington : The World Bank.
- [11] Vetráková, M., Smerek, L. (2015). Managing the change of corporate culture. *Sylwan*, 159(2), 485-501.
- [12] World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report*. Geneva : World Economic Forum.

### **Kontaktní údaje na autora**

Ing. Peter Hronček  
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku  
Ekonomická fakulta  
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici  
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica  
e-mail: peter.hroncek@umb.sk

# ODKUD PŘIJÍZDÍ NÁVŠTĚVNÍCI ZOO JIHLAVA?

## WHAT REGIONS DO THE VISITORS OF ZOO JIHLAVA COME FROM?

*Martina Chalupová, Adina Foxová*

### **Abstrakt**

Příspěvek přináší výsledky marketingového výzkumu provedeného pro ZOO Jihlava. Cílem šetření, které proběhlo v roce 2014 bylo zjistit, z jakých regionů České republiky, případně i zahraničí přijíždějí návštěvníci zoologické zahrady. Zvoleny byly dvě metody výzkumu, obě měly kvantitativní charakter: za pomoci dotazníku a za pomoci mapy, na kterou respondenti umisťovali značení, které identifikovalo jejich bydliště. Výsledky ukazují, že převažují návštěvníci z Kraje Vysočina a Jihomoravského kraje.

*Klíčová slova: ZOO Jihlava, návštěvnost, marketingový výzkum, geografická segmentace*

### **Abstract**

Article presents results of the marketing research conducted for ZOO Jihlava in 2014. The research aimed to identify the regions of Czech Republic that visitors come to zoo from. Authors selected two methods with quantitative design, with the use of questionnaire and map on which respondents placed the marks that identified their place of residence. Results show that majority of ZOO Jihlava visitors come from Vysočina and South Moravia Regions.

*Keywords: ZOO Jihlava, visitors, marketing research, geographical segmentation*

### **Úvod**

Snahy chovat divoká zvířata v zajetí provázejí lidstvo od pradávna. Důvody byly různé: přes chov zvířat s ohledem na jejich náboženský význam, atrakci pro masovou zábavu, soukromé sbírky šlechticů až po první veřejné zoologické zahrady v Evropě v 18. st, určeny už pro kombinaci zábavy a vzdělávání [1] [2]. Tato „živá muzea“ [3] se pak rozšířila po celém kontinentu, ale i v Severní Americe.

Moderní zoologické zahrady formulují svou misi na základě čtyř základních činností: ochrana a snaha o zachování ohrožených druhů, výzkum, vzdělávání v oblasti ochrany přírody i posilování vztahu k ní, zábava a odpočinek pro návštěvníky. Takto formulované poslání, postaveno na uvedených základních čtyřech oblastech, se vytříbilo teprve v posledních dvaceti letech [4]. Gusset a Dick [5] odhadli, že v současné době je ve světě kolem 10 000 sbírek zvířat, které se dají označit za zoologickou zahradu, jen přibližně desetina z nich patří do národních nebo nadnárodních asociací. Výzkum pod záštitou Světové asociace zoologických zahrad a akvárií (WAZA) v roce 2011 ukázal, že tato zařízení navštíví ročně přibližně 700 milionů návštěvníků [5].

Je zřejmé, že turistických atrakcí ve světě stále přibývá, také zoologické zahrady musí stále více bojovat o přízeň svých návštěvníků. Podmínkou úspěchu je stálý zájem o jejich poznávání.

Předkládaný příspěvek se věnuje analýze návštěvnosti ZOO Jihlava, se zaměřením na určení, odkud přijíždějí. Následující kapitola přiblíží minulost i současnost zoologických zahrad v České republice a krátce představí i zkoumanou zoo. Dále bude představena metodika

výzkumu a jeho výsledky. Závěr přinese především kritické zhodnocení vybraných metody a návrhy na zaměření marketingové komunikace.

## **Historie a současnost zoologických zahrad v ČR**

Většina moderních zoologických zahrad v České republice byla založena až po roce 1945, i když tradice chovu divokých zvířat na našem území má relativně dlouhou tradici [6]. V době Československé socialistické republiky byly všechny zoo řízeny státem, spadala pod Ministerstvo kultury. Ministerstvo vydávalo podle zákona č. 52/1959 statut zoologické zahrady, malé zoo byly vedeny jako zookoutky a statut zoologické zahrady získaly později (což se týkalo i ZOO Jihlava), jak uvádí Jiroušek [7].

V současné době je na území České republiky 24 zoologických zahrad, které se řídí Zákonem č. 162/2003 Sb. o podmínkách provozování zoologických zahrad. Licenci jim udělilo Ministerstvo životního prostředí ČR, které je také jejich ústředním správním orgánem. Pouze 15 z nich jsou členy Unie českých a slovenských zoologických zahrad (UCSZOO), tyto jsou závislé na podpoře veřejného sektoru (rozpočtu města nebo kraje), zbylých devět zoo patří soukromým investorům [8].

ZOO Jihlava vychází z porovnání s ostatními členy UCSZOO velmi dobře. Jak ukazuje Tab. 1, má jednu z nejvyšších úrovní ekonomické soběstačnosti (63,55 % v roce 2012, po ZOO Praha, Safari park Dvůr Králové a ZOO Zlín).

Pro další srovnání je nutné zoologické zahrady rozčlenit do kategorií. ZOO Praha patří k nejznámějším a nejnavštěvovanějším zoologickým zahradám v ČR, její proslulosti se blíží Safari park ve Dvoře Králové, které je unikátní svou. Do další kategorie spadají zoo v Brně, Olomouci, Ostravě, Plzni, Ústí nad Labem a Zlíně, které se sice specializují na odlišné druhy zvířat, ale nacházejí se nedaleko krajských měst, která mají víc než 50 000 obyvatel. Do třetí kategorie, kam spadá také ZOO Jihlava, patří zoologické zahrady, která podporují municipality s méně než 50 000 obyvatel (Jihlava, Děčín, Hluboká nad Vltavou, Hodonín, Chomutov a Vyškov). V této kategorii má ZOO Jihlava nejvyšší návštěvnost (viz Tab. 1).

Tabulka 1 Zoologické zahrady v ČR, členové UCSZOO

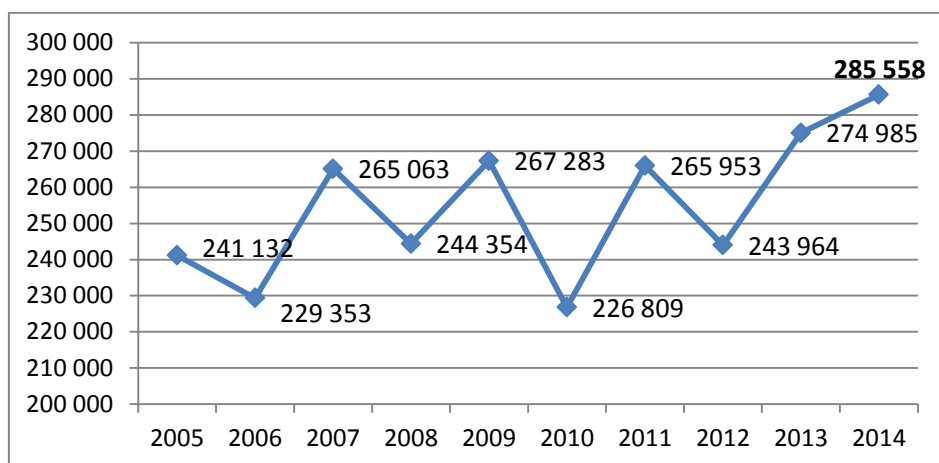
| ZOO                              | Založe-no | Rozloha (ha) | Počet druhů (2012) | Počet návšt. (2012) | Soběstačnost <sup>2</sup> (%) |
|----------------------------------|-----------|--------------|--------------------|---------------------|-------------------------------|
| Zoo Dvůr Králové                 | 1946      | 72           | 306                | 370 275             | 65.33                         |
| Zoo Prague                       | 1931      | 60           | 696                | 1 285 548           | 83.94                         |
| Zoo Brno                         | 1950      | 64.3         | 250                | 247 513             | 45.61                         |
| Zoo Liberec                      | 1919      | 13           | 183                | 444 834             | 57.48                         |
| Zoo Olomouc                      | 1953      | 42.5         | 354                | 365 897             | 62.83                         |
| Zoo Ostrava                      | 1951      | 100          | 397                | 434 703             | 46.96                         |
| Zoo Plzeň                        | 1926      | 21           | 1 244              | 422 939             | 40.34                         |
| Zoo Ústí nad Labem               | 1957      | 26           | 214                | 144 430             | 34.43                         |
| Zoo Zlín                         | 1948      | 52           | 222                | 487 946             | 74.50                         |
| Zoo Děčín                        | 1948      | 6            | 149                | 90 489              | 31.40                         |
| Zoo Hodonín                      | 1975      | 7.5          | 191                | 143 282             | 47.80                         |
| Zoopark Chomutov                 | 1975      | 112          | 161                | 220 841             | 47.16                         |
| Zoo Jihlava                      | 1957      | 9            | 185                | 243 964             | 63.55                         |
| Zoo Ohrada (Hluboká nad Vltavou) | 1939      | 3.5          | 305                | 213 739             | 52                            |
| Zoopark Vyškov                   | 1965      | 4            | 129                | 16 969              | 62.34                         |

Zdroj: Výroční zpráva UCSZOO, 2012, vlastní úprava

## 1 ZOO Jihlava a její návštěvnost

ZOO Jihlava je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Statutární město Jihlava. Statut zoologické zahrady získala v roce 1982, její historie sahá až do roku 1957, kdy v Jihlavě vznikl zookoutek [7]. Postupným rozšiřováním dosáhla současné rozlohy 9 ha a poskytuje zázemí 1 090 zvířatům, dlouhodobou strategií je vytvořit v Jihlavě zoo pěti kontinenů (Výroční zpráva, 2013). Obr. 1 ukazuje, jak se vyvíjela návštěvnost ZOO Jihlava v posledních 10 letech.

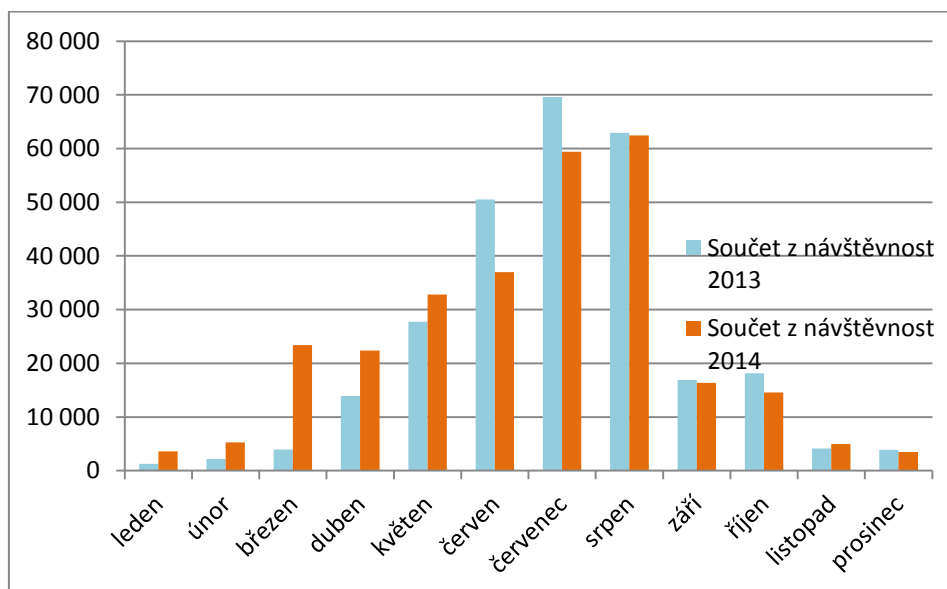
<sup>2</sup> Soběstačnost představuje vlastní příjmy a dary



Obr. 1 Návštěvnost ZOO Jihlava v průběhu 2004 -2010,Zdroj: ZOO Jihlava

Jak je patrné z Obr. 1, návštěvnost zoo je v posledních dvou letech rekordní, což souvisí zejména s otevřením nových expozic (Hacienda Escondido, Australská farma, asijský parčík Hokkaido), na přelomu let 2011 a 2012 bylo také dokončeno environmentální a vzdělávací centrum PodpoVRCH [9], [10]. Počet návštěvníků ZOO Jihlava se mění v průběhu roku především s ohledem na roční období.

Nejnižší návštěvnost je možné čekat zejména v lednu (v posledních letech se návštěvnost měnila od 960 do 2000 návštěvníků za měsíc), ale např. i v listopadu, prosinci či únoru (přibližně 2000 až 3500 návštěvníků za měsíc). Je zřejmé, že návštěvníci jsou nejvíce ovlivněni počasím a to také vysvětluje značné výkyvy v návštěvnosti hlavně v mimosezónních měsících. Nejvyšší návštěvnost je typická pro měsíce letních prázdnin, tedy červenec a srpen, kdy přijde přibližně 50 000 až 60 000 návštěvníků za měsíc. Obr. 2 ukazuje, jak se měnila návštěvnost v jednotlivých měsících v letech 2013 a 2014.



Obr. 2 Návštěvnost ZOO Jihlava v letech 2013 a 2014 Zdroj: ZOO Jihlava

Jak již bylo zmíněno, nejsilnějším faktorem, který ovlivňuje návštěvnost zoologických zahrad je především počasí, velký vliv má i kupní síla obyvatel. V roce 2013 byla průměrná cena vstupenky v ZOO Jihlava 66,68 Kč. Tato průměrná hodnota v sobě kombinuje ceny pro děti, důchodce, dospělé, ale i permanentky a další možné variantní vstupenky.

## 2 Metoda a data

Marketingový výzkum proběhl na základě zadání ZOO Jihlava a ve spolupráci s jejími pracovníky. Základním zadáním bylo provést výzkum tak, aby neobtěžoval návštěvníky. Cílem přitom bylo zjistit, odkud návštěvníci pocházejí, výzkum měl tedy kvantitativní charakter.

První výzkum proběhl na začátku dubna za pomoci osobního dotazování, dotazník obsahoval 11 otázek, které se zaměřily na bydliště návštěvníků, způsob dopravy do zoo, frekvence návštěv zoologické zahrady a zejména ochotu uvádět PSČ svého bydliště. Jako sociodemografické znaky byly zvoleny věk a pohlaví. Zaznamenáno bylo také to, zda respondenti přijeli ve skupině (přátelé, rodina) či sami.

Druhý výzkum, se stejným cílem, se uskutečnil během dvou dnů, a to 19. a 20.4. 2014. Termín byl určen na základě diskuze s vedením zoo, a to zejména s ohledem na to, že se jednalo o velikonoční víkend, vysoká návštěvnost se dala čekat i s ohledem na příznivou předpověď počasí. K tomuto účelu byla vytvořena jednoduchá zvětšenina mapy ČR, na které pak měli návštěvníci špendlíkem vyznačit místo svého bydliště.

Zástupci vedení zoologické zahrady určili místo za vstupním areálem, na začátku prohlídky a na trase k výběhu pro žirafy, které byly v té době novinkou a tedy největším lákadlem. Dva tazatelé, studenti VŠPJ, oslovovali všechny návštěvníky, kteří přicházeli a žádali je o označení svého bydliště na mapě. K mapě přistupovaly nejčastěji skupiny, které se skládaly ze 3-4 členů. V případě, že bydliště někoho ve skupině neodpovídalo již označenému, mohl/-a dalším špendlíkem zaznačit své bydliště. Zástupci skupin, kteří označovali společné místo bydliště, byly v přibližně třetině případů děti.

Response byla v obou dnech vysoká, zájem označit na mapě své bydliště projevilo přes 95% oslovených. Podle záznamu tazatelů, respondenty při označování svého bydliště často zaujaly odpovědi ostatních, někteří projevili zájem o další informace týkající se výzkumu. Je možné konstatovat, že výzkum byl vnímán jako atrakce (Foxová, 2014).

## 3 Výsledky a diskuze

První, dotazníkové šetření, proběhlo v průběhu března 2014, formou osobního dotazování, celkem bylo získáno 100 respondentů. Pro většinu z nich (82%) to nebyla první návštěva ZOO Jihlava. Celkem 84 byli obyvatelé Kraje Vysočina, 10 návštěvníků přijelo z Jihomoravského kraje, 2 z Jihočeského, 3 ze Středočeského a 1 z Olomouckého kraje. Více než polovina z nich (55) přijela s rodinou, 23 navštívilo zoo s partnerem/partnerkou, ostatní označili, že přijeli s kolegy, přáteli nebo sami. Dotaz na ochotu uvést poštovní směrovací číslo při nákupu vstupenky do zoologické zahrady, odpovědělo kladně 97% respondentů.

Výsledky ukázaly (jak se dalo předpokládat), že nejvíce návštěvníků bylo z Jihlavy (39%), následoval Havlíčkův Brod a Třebíč (viz Tab. 2).



Tabulka 2 PSČ návštěvníků ZOO Jihlava březen 2014

| <b>Bydliště</b>          | <b>PSČ</b> | <b>Realtivní četnost</b> |
|--------------------------|------------|--------------------------|
| <b>Kraj Vysočina</b>     |            |                          |
| Jihlava                  | 586 01     | 39%                      |
| Havlíčkův Brod           | 580 01     | 8%                       |
| Třebíč                   | 674 01     | 7%                       |
| Třešť                    | 589 01     | 5%                       |
| Batelov                  | 588 51     | 4%                       |
| Žďár nad Sázavou         | 591 01     | 3%                       |
| Telč                     | 588 56     | 3%                       |
| Humpolec                 | 396 01     | 3%                       |
| Štoky                    | 582 53     | 2%                       |
| Ledeč nad Sázavou        | 548 01     | 2%                       |
| Pelhřimov                | 393 01     | 2%                       |
| Radkovice u Hrotovic     | 675 59     | 2%                       |
| Oudoleň                  | 582 24     | 1%                       |
| Nové Veselí              | 592 14     | 1%                       |
| Nové Veselí              | 592 14     | 1%                       |
| Červená Řečice           | 394 46     | 1%                       |
| <b>Jihomoravský kraj</b> |            |                          |
| Brno 2                   | 602 00     | 2%                       |
| Brno 3                   | 603 00     | 2%                       |
| Znojmo                   | 66902      | 2%                       |
| Mikulov na Moravě        | 692 01     | 1%                       |
| Vyškov                   | 682 01     | 2%                       |
| <b>Jihočeský kraj</b>    |            |                          |
| Dačice                   | 380 01     | 2%                       |
| <b>Středočeský kraj</b>  |            |                          |
| Církvice u Kutné Hory    | 285 33     | 2%                       |
| <b>Olomoucký kraj</b>    |            |                          |
| Olomouc                  | 779 00     | 1%                       |

Zdroj: [11], vlastní úprava

Druhý výzkum, zaměřený na zjištění místo, odkud přijíždí návštěvníci ZOO Jihlava, proběhl v dubnu 2014, za využití mapy ČR. První den výzkumu (19.4.2014) probíhal v dopoledních hodinách, od 10:15 do 12:30, návštěvníci na mapě umístili celkem 161 značek. Podle

informací ZOO Jihlava, 19.4.2014 navštívilo zahradu v tento den celkem 2380 návštěvníků. V případě, že každý znak představuje tříčlennou skupinu, tazatelům se podařilo oslovit přibližně pětinu návštěvníků. Druhý den výzkumu (20.4.2014) probíhal odpoledne, od 11:30 do 13:40, na mapě bylo umístěno 159 značek, návštěvnost v tento den dosáhla počtu 2879 návštěvníků.

Tabulka 3 Přehled geografického složení návštěvníků v ZOO Jihlava 19.- 20.4.2014

| Kraj           | 19.4.2014    |              | 20.4.2014    |              | Celkem       |              |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                | Abs. četnost | Rel. četnost | Abs. četnost | Rel. četnost | Abs. četnost | Rel. četnost |
| K. Vysočina    | 79           | 49%          | 59           | 37%          | 138          | 43%          |
| Jihomor. k.    | 29           | 18%          | 39           | 28%          | 68           | 21%          |
| Jihočeský k.   | 11           | 7%           | 13           | 8%           | 24           | 8%           |
| Středoč. k.    | 3            | 2%           | 10           | 6%           | 13           | 4%           |
| Hl.m. Praha    | 6            | 4%           | 8            | 5%           | 14           | 4%           |
| Plzeňský k.    | 1            | 1%           | 1            | 1%           | 2            | 1%           |
| Karlovar. k.   | 0            | 0%           | 0            | 0%           | 0            | 0%           |
| Ústecký k.     | 2            | 1%           | 1            | 1%           | 3            | 1%           |
| Liberecký k.   | 0            | 0%           | 3            | 2%           | 3            | 1%           |
| Královéhr. k.  | 2            | 1%           | 5            | 3%           | 7            | 2%           |
| Pardub. k.     | 20           | 12%          | 17           | 11%          | 37           | 12%          |
| Olomoucký k.   | 2            | 1%           | 1            | 1%           | 3            | 1%           |
| Zlínský k.     | 2            | 1%           | 1            | 1%           | 3            | 1%           |
| Moravskosl. k. | 4            | 2%           | 1            | 2%           | 3            | 1%           |
| <b>Celkem</b>  | <b>161</b>   | <b>100%</b>  | <b>159</b>   | <b>100%</b>  | <b>320</b>   | <b>100%</b>  |

Zdroj: [11], vlastní úprava

Jak vyplývá z Tab. 3, v obou dnech přijeli do ZOO Jihlava především obyvatelé Kraje Vysočina (celkem 43%). Druhým nejčastěji označeným krajem byl Jihomoravský kraj (21%), následovaný Pardubickým krajem (12%) a Jihočeským krajem (8%).

Klady této metody spočívají především v tom, že výzkum byl vnímán jako atrakce. V případě, že by se našlo mechanické řešení, výzkum by bylo možné provádět pravidelně. Podmínky provozu takového zařízení se dají shrnout:

- vhodné umístění (na frekventovaném místě), ve výšce pro děti i dospělé;
- systém by měl odolávat ovlivňování výsledků výsledků – např. systém potvrzování vkládaných dat, časová prodleva mezi vložením stejných dat, atd.;
- atraktivní zpracování;
- možnost vidět průběžné výsledky.

## Závěr

Výstupem osobního dotazování byly informace o tom odkud a s kým, návštěvníci přijíždí, tato metoda je vhodná pro stanovení detailnějšího profilu návštěvníků. Metoda určování geografické příslušnosti za pomoci mapy přinesla pouze informaci, odkud lidé do ZOO Jihlava přijíždí. Výzkumná metoda ale vzbudila zájem, byla atraktivní. Zoo by mohlo ještě zvážit jiné metody výzkumu, např. formou žádosti o uvedení PSČ při nákupu vstupenky. Negativem této metody by mohlo být zdržení při vstupu. Dále se nabízí možnost sběru informací ze zbytkového signálu mobilních telefonů. Informace by zoo mohla využít na lepší zaměření marketingové komunikace.

## Literatura

- [1] REICHENBACH, H. (2002). Lost Menageries – Why and How Zoos Disappear (Part 1). *International Zoo News* 49 (3): p. 151-163. DOI: 10.1111/j.1748-1090
- [2] MAZUR, N., CLARK, T. (2001). Zoos and conservation: Policy making and organisational challenges. *Bulletin Series Yale School of Forestry and Environmental Studies* 105: p. 185-201, dostupné z: <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic983317.files/Readings%20October%2026/Mazur%20and%20Clark.pdf>
- [3] RABB, G. B. (1994). The changing roles of zoological parks in conserving biological diversity. *American Zoology* 34: p. 159-164 DOI: 10.1093/icb/34.1.159
- [4] HOSEY, G., MELFI, V., PANKHURST, S. (2013) Zoo Animals, Behaviour, Management and Welfare, 2nd ed., Oxford University Press, ISBN 978-0-19-969352-8
- [5] GUSSET, M., DICK, G. (2011). Building a future for wildlife? Evaluating the contribution of the world zoo and aquarium community to in situ conservation. *International Zoo Yearbook* 44:183-191, DOI: 10.1111/j.1748-1090
- [6] DOBRORUKA, L. et. al. *Zoologické zahrady*. 1.vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1989. 208 s. ISBN 80-04-21177-1
- [7] JIROUŠEK, V. T., (2005) *Zoologické zahrady České republiky a jejich přínos k ochraně biologické rozmanitosti*, Ministerstvo životního prostředí, p. 52, ISBN 80-7212-362-9
- [8] UNIE ČESKÝCH A SLOVENSKÝCH ZAHRAD. *Výroční zpráva Unie českých a slovenských zoologických zahrad 2012*. 2012. vyd. Praha: Prestima, spol. s r.o., 2013, 102 s. Dostupné z: [http://www.zoo.cz/media/files/vz\\_ucszoo\\_2012\\_komplet\\_2013\\_08\\_01.pdf](http://www.zoo.cz/media/files/vz_ucszoo_2012_komplet_2013_08_01.pdf)
- [9] ZOO JIHLAVA. *Výroční zpráva ZOO Jihlava 2012* [www.zoojihlava.cz/cz/vse-o-zoo/vyrocní-zpravy]. 2012. vyd. Jihlava: Ladislav Plaček: Styl, 2014, 42 s. [cit. 20.4.2014]. Dostupné z: [www.zoojihlava.cz/cz/vse-o-zoo/vyrocní-zpravy](http://www.zoojihlava.cz/cz/vse-o-zoo/vyrocní-zpravy).
- [10] ZOO JIHLAVA. *Výroční zpráva ZOO Jihlava 2013* [www.zoojihlava.cz/cz/vse-o-zoo/vyrocní-zpravy]. 2013. vyd. Jihlava: Pro Tisk Velké Meziříčí, 2014, 48 s. [cit. 20.4.2014]. Dostupné z: [www.zoojihlava.cz/cz/vse-o-zoo/vyrocní-zpravy](http://www.zoojihlava.cz/cz/vse-o-zoo/vyrocní-zpravy)
- [11] FOXOVÁ, A. *Geografické složení návštěvníků ZOO Jihlava*. Jihlava, 2014. Bakalářská práce. VŠPJ. Vedoucí práce Ing. Martina Chalupová.
- [12] What regions do the visitors of ZOO Jihlava come from?

### Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Martina Chalupová, Bc. Adina Foxová  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava

e-mail: [martina.chalupova@vspj.cz](mailto:martina.chalupova@vspj.cz); [adina-foxova@seznam.cz](mailto:adina-foxova@seznam.cz)

# CROWDFUNDING – ALTERNATÍVNA FORMA FINANCOVANIA INOVATÍVNYCH PROJEKTOV

## CROWDFUNDING – ALTERNATIVE FORM OF INNOVATIVE PROJECT'S FINANCING

*Kristína Jančovičová Bognárová*

### **Abstrakt**

Crowdfunding patrí medzi nové alternatívne formy financovania rôznych typov projektov, či už ide o charitatívne a filantropické iniciatívy, verejné projekty, inovácie, výskum a vývoj alebo iné podnikateľské zámery. Spája priamo tých, ktorí majú k dispozícii finančné prostriedky a chcú ich požičať alebo investovať, s tými, ktorí potrebujú prostriedky na financovanie konkrétneho projektu. V tomto príspevku charakterizujeme crowdfunding, princíp jeho fungovania, výhody a nevýhody ako aj príležitosti a riziká jeho využívania v podmienkach Slovenskej republiky.

*Kľúčové slová: alternatívny zdroj financovania, crowdfunding, prispievateľ, modely crowdfundingu, príležitosti pre malé a stredné podniky*

### **Abstract**

Crowdfunding is an alternative form to finance various project, such as charity or philanthropic initiatives, public projects, innovations, research and development or other types of business plan. It creates a connection between those, who dispose of financial sources and intend to invest them, with those, who require funds to finance a particular project. This paper is devoted to characterize crowdfunding, its system of functioning, advantages and disadvantages as well as opportunities and risk of its usage in the Slovak republic.

*Keywords: alternative financial sources, crowdfunding, contributors, crowdfunding models, opportunities for small and medium enterprises*

### **Úvod**

Crowdfinancing alebo crowdsourced capital, t.j. davové financovanie alebo davová podpora, je spôsob získavania kapitálu pre nové projekty a podniky pomocou vyžiadaných mikropříspěvkov od veľkého množstva zúčastnených. Môže slúžiť ako prvotná finančná injekcia, ktorá pomôže projektu začleniť sa na trh. Tento spôsob financovania sa vďaka internetu stáva novým a rýchlym nástrojom na získanie finančných prostriedkov, marketingu, validovania projektu a jeho životaschopnosti.

Cieľom príspevku je priblížiť crowdfunding ako možnú alternatívnu formu financovania inovatívnych projektov a podnikov, jeho princípy fungovania, výhody a nevýhody ako aj riziká s tým spojené.

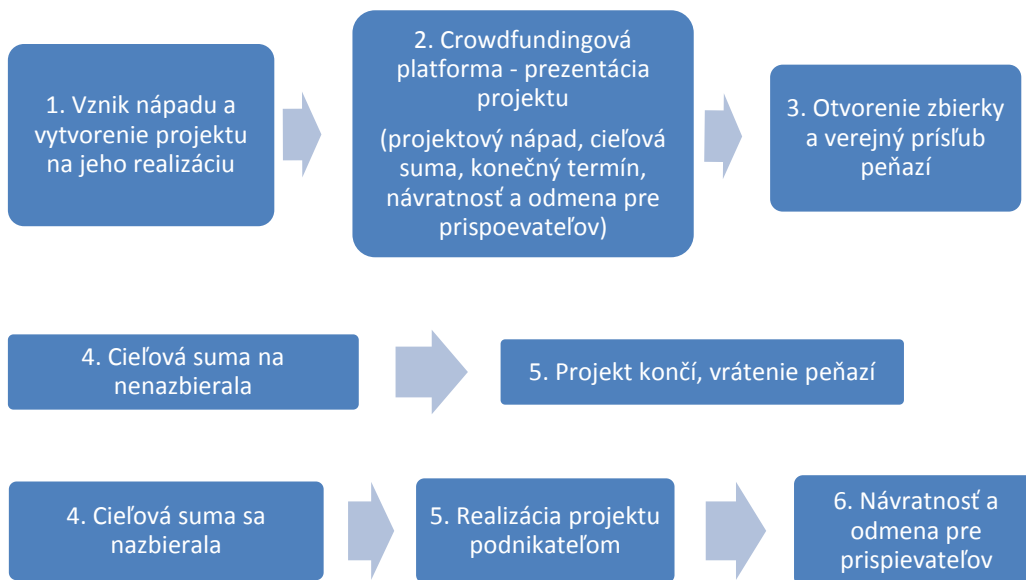
Príspevok je výsledkom riešenia projektu VEGA č. 1/0913/14 Riadenie kapitálu a rizík v podmienkach makroekonomických šokov.

# 1 Princíp fungovania crowdfundingu, jeho modely a vývoj vo svete

Aj keď myšlienka crowdfundingu nie je úplne nová, až rozmach internetu umožnil a uľahčil prístup veľkého množstva ľudí k peniazom od mnohých malých prispievateľov, namiesto niekoľkých veľkých. Na tento účel sa zriaďujú internetové crowdfundingové platformy<sup>3</sup>, kde sú prezentované jednotlivé projekty. Crowdfunding je však stále vo svojej ranej fáze vývoja a tak aj jeho rôzne modely, výhody a riziká sa stále menia.

## 1.1 Princíp fungovania crowdfundingu

Princíp fungovania crowdfundingu je znázornený na obrázku 1. Na jednej strane transakcie crowdfundingu existuje osoba s nápadom na projekt, ktorá pripraví crowdfundingovú kampaň (vlastník projektu) a na strane druhej ide o dav ľudí, ktorí dávajú peniaze na realizovanie tejto myšlienky (prispievatelia).



Obrázok 1: Princíp fungovania crowdfundingu. Zdroj: vlastné spracovanie

Peňažné prostriedky od prispievateľov sa zhromažďujú na bankovom účte založenom prevádzkovateľom crowdfundingovej platformy. Po vypršaní termínu za získavanie peňazí prevádzkovateľ vyhodnotí, či bol projekt úspešný. Pokiaľ sa dosiahne cieľová suma (alebo sa dokonca prekročí), vyzbierané peniaze budú prevedené na účet autora projektu. Ak v stanovenej lehote sa nevyzbiera cieľová suma, prostriedky sa pošlú späť jednotlivým prispievateľom (znížené o bankové poplatky). Prevádzkovateľ platformy ani autor projektu nie sú oprávnení akokoľvek nakladať s týmito prostriedkami do ukončenia termínu projektu<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> V roku 2012 fungovalo v Európe viac ako 200 crowdfundingových platforiem. Medzi najznámejšie patria Kickstarter, Indiegogo, Fundedbyme a Gofundme.

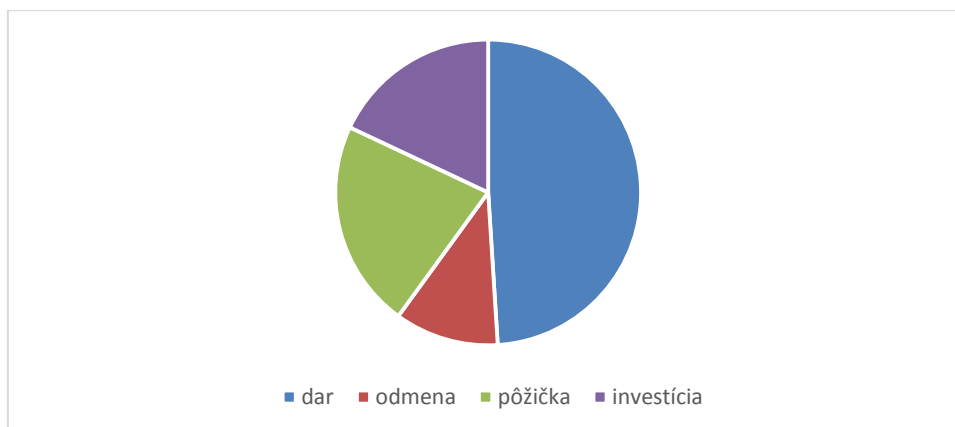
<sup>4</sup> Podrobné pravidlá zbierania prostriedkov, poskytnutia autorovi nápadu resp. vrátenia prispievateľov sú upravené v podmienkach fungovania jednotlivých crowdfundingových platforiem.

## 1.2 Modely crowdfundingu

Na základe výsledkov analýzy projektov financovaných formou crowdfundingu môžeme identifikovať štyri základné modely crowdfundingu. Treba poznamenať, že rozdiely medzi jednotlivými modelmi sa týkajú motívu prispievateľov a spôsobu poskytnutia určitej protihodnoty prispievateľom za to, že svoje finančné prostriedky venovali na podporu inovatívneho projektu:

1. *Crowdfunding založený na darcovskej báze (donation based crowdfunding)*: Tento model umožňuje získať peniaze na sociálne a charitatívne projekty. Ľudia prispievajú na konkrétny projekt s tým, že odmenou im je dobrý pocit z toho, že prispeli k dobrej veci. Hoci ide väčšinou o finančne menšie projekty, patrí tento model k najviac používanej forme crowdfundingu vo svete. Jediné riziko spočíva v tom, ak sa vyzbierané peniaze nepoužijú na uvedené účely. Toto riziko sa viac menej vyskytuje pri všetkých formách crowdfundingu, no zapojenie čím väčšej komunity do kampane ho môže zmierniť.
2. *Crowdfunding založený na odmeňovaní (reward based crowdfunding)*: V tomto modeli získa prispievateľ výmenou za financie určitý tovar alebo službu. Typickým príkladom je napríklad CD alebo kniha. Model sa variuje napríklad aj tak, že ak dostane autor diela väčšiu sumu, pošle prispievateľovi CD aj s autogramom. Do tohto modelu môžeme zahrnúť aj 2 podskupiny:
  - a. tzv. pred-objednávky, v rámci ktorých vlastník projektu zbiera finančné prostriedky na vývoj a produkciu budúceho výrobku a prispievatelia si ho svojim príspevkom vopred objednávajú. Len čo je produkt pripravený, vlastník projektu ho odošle jednotlivým prispievateľom.
  - b. podiel na zisku. Niektoré projekty financované na báze crowdfundingu ponúkajú podiel na budúcich ziskoch zo svojho podnikania alebo z honorárov a autorských odmien.
3. *Pôžičkový model crowdfundingu (lending based crowdfunding)*: Priame pôžičky – tzv. peer-to-peer pôžičky - sú finančným modelom, v ktorom vlastníci kampane zaujmú pozíciu dlžníkov a prispievatelia vystupujú ako ich veritelia. Dlžníkmi môžu byť podniky alebo súkromné osoby a ich projekty sa pohybujú od sociálnych projektov k podnikaniu.
4. *Crowdfunding formou investície (equity based crowdfunding)*: Crowdfunding môže mať aj podobu investícií do cenných papierov. V tomto prípade sa podniky musia vzdať časti kapitálu, je tu riziko aj pre investorov, pretože návratnosť investície je závislá od úspechu podnikania.

Na obrázku 2 je znázornené rozdelenie projektov podľa jednotlivých modelov crowdfundingu.

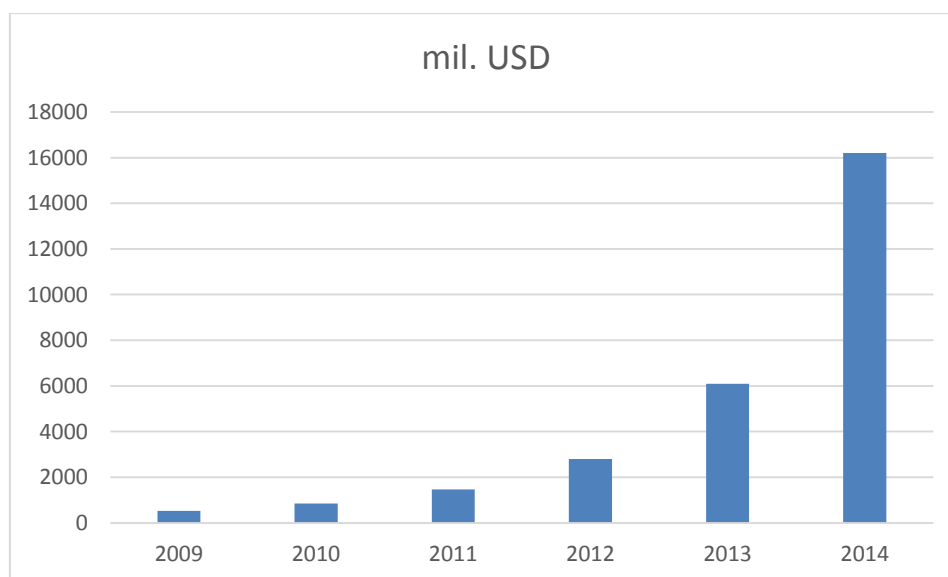


Obrázok 2: Rozdelenie projektov podľa modelov crowdfundingu. Zdroj: spracované podľa S. Shervan – K. B. Grel (2013)

Z údajov vyplýva, že v roku 2013 najväčšiu skupinu v rámci crowdfundingového financovania v celosvetovom meradle tvoril model založený na darcovskej báze (49%). Svedčí to o stále pretrvávajúcej ľudskej potrebe podporovať charitatívne projekty ako napr. pomoc pri zdravotných problémoch ľudí, dotácie na medicínske účely a pod. Ide tu vlastne o vnútornú a sociálnu motiváciu prispievateľa. Na druhom mieste sa umiestnil pôžičkový model (22%) a za ním nasledoval crowdfunding formou investícií (18%). Najmenej sa využíval model založený na odmeňovaní (11%).

### 1.3 Vývoj crowdfundingu vo svete

Obrázok 3 znázorňuje objem finančných prostriedkov vyzbieraných v rámci crowdfundingu v sledovanom období rokov 2009 - 2014. Medziročný nárast zdrojov predstavoval 61%, 72%, 91%, 118% a v roku 2014 už 165% oproti roku 2013, čo potvrdzuje skutočnosť, že financovanie formou crowdfundingu sa v posledných rokoch stáva zaujímavým a rýchlo sa rozvíjajúcim finančným podporným nástrojom pre rôzne typy projektov v oblasti rozvoja a naštartovania podnikania a podpory inovatívnych startupov.



Obrázok 3: Objem finančných prostriedkov v rámci crowdfundingu v jednotlivých rokoch (v mil. USD). Zdroj: spracované podľa údajov [www.crowdfunding.org](http://www.crowdfunding.org)



Príčinou výrazného nárastu v roku 2014 bol boom crowdfundingu v ázijskom regióne, ktorý s objemom vo výške 3,4 mld USD predbehol aj Európu (3,26 mld. USD), ktorá sa tak umiestnila na 2. mieste podľa objemu peňažných prostriedkov vyzbieraných formou crowdfundingu. Lídrom v tejto oblasti je naďalej Severná Amerika, nárast bol 145%-ný oproti roku 2013 s celkovým objemom 9,46 mld. USD. Keď sa pozrieme na kategórie projektov v rámci crowdfundingového financovania, tak na podnikateľské aktivity sa v roku 2014 vyzbieralo najviac peňazí (6,7 mld. USD), čo predstavuje 41,3% celkového objemu. Za ním nasledovali tieto kategórie: sociálne projekty (3,06 mld. USD), film a divadlo a iné aplikované umenia (1,97 mld. USD), nehnuteľnosti (1,01 mld. USD) a hudobný priemysel (736 mil. USD).

Každá crowdfundingová platforma má svoje špecifickú, najznámejšou je Kickstarter.com, ktorá prijíma projekty z USA<sup>5</sup>. Autor projektu dostane peňažné prostriedky len v tom prípade, ak sa vyzbiera celá cieľová suma. Veľká výhoda je, že je určený len pre kreatívne projekty.

Od svojho založenia (28.4.2009) už úspešne vyzbieral viac ako 1,5 mld. USD na viac ako 80 000c projektov. Indiegogo.com je ďalšia známa medzinárodná platforma, v rámci ktorej sa môže zapojiť ktokoľvek z celého sveta, povolené sú aj charitatívne projekty. Vyzbierané peniaze sa dostanú k autorovi projektu vždy, aj keď sa nepodarí vyzbierať celú požadovanú sumu. FundedByMe.com je európska platforma, zatiaľ pôsobí hlavne v Severnej Európe. Zameriava sa aj na equity-based crowdfunding (podpora za podiel v projekte, či v podniku), ktorý je určený pre startupy.

## **2 Výhody a nevýhody crowdfundingu a riziká s tým spojené**

Pri crowdfundingu sú najčastejšie podporované projekty so zameraním na sociálnu oblasť, podnikanie, tvorbu filmov a umenie, hudbu, energie a životné prostredie atď. Častými podporenými projektmi v sociálnej oblasti sú projekty so zameraním na rozvoj mesta (zlepšovanie verejného priestoru), väčšie projekty napr. v oblasti energetiky a životného prostredia (veterné turbíny), v oblasti podnikania ide skôr o naštartovanie podnikania vo forme predobjednávok v následnej kombinácii so získaním rizikového kapitálu. Ďalej ide o projekty podpory lokálneho podnikania lokálnymi crowdfundingovými prostriedkami.

### **2.1 Výhody a nevýhody crowdfundingu**

Výhody a nevýhody crowdfundingu sme zhrnuli v nasledujúcej tabuľke.

---

<sup>5</sup> Nevyhnutnosť bývať a mať bankový účet v USA.

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody financovania formou crowdfundingu

| Výhody   | Nevýhody  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- môže vyplniť chýbajúce finančné prostriedky pre malé a stredné podniky (MSP) najmä v počiatočných fázach podnikania a to bez vzniku záväzkov (aké vznikajú pri tradične získaných zdrojoch)</li> <li>- možnosť financovať inovatívne a nezvyčajné projekty, ktoré by investori nepodporili</li> <li>- mobilná aplikácia okrem finančných príspevkov získa rovno aj užívateľov</li> <li>- aj malé lokálne projekty môžu byť financované lokálnymi zdrojmi</li> <li>- môže prilákať rôzne iné formy financovania</li> <li>- je to viac než len získanie peňazí na projekt, je to určitý druh prieskumu trhu a dobrý a súčasne nie príliš nákladný marketing</li> <li>- nižšie transakčné náklady</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- riziko odcudzenia nápadu</li> <li>- obmedzené pole pôsobnosti, crowdfunding funguje výlučne na internete</li> <li>- nesystémový prístup pri podpore projektov</li> </ul> |

## 2.2 Riziká a príležitosti spojené s financovaním formou crowdfundingu

Táto nová forma financovania projektov si získava vo svete stále väčšiu popularitu a môže ohroziť fungovanie napr. verejných fondov rizikového kapitálu, ba dokonca môže spôsobiť aj zánik niektorých fondov, ktoré nebudú schopné rýchlo reagovať na podmienky trhu. Verejné fondy sa dostávajú pod konkurenčný tlak zo strany alternatívneho rýchleho zdroja získania finančných prostriedkov na inovačné projekty/nápady. Z toho dôvodu budú verejné fondy nútené hľadať nové cesty fungovania, napr. vo forme spoluúčasti na crowdfundingových kampaniach, alebo spoločné aktivity so súkromnými investičnými fondmi. Ďalej, verejní investori nemajú globálny dosah, nedokážu ponúknuť napr. typ globálneho marketingu, ako poskytuje forma crowdfundingu, nedokážu predvídať, čo presne budú zákazníci chcieť, disponujú len s úzkym okruhom hodnotiteľov inovačných projektov, ktorí sa môžu myliť resp. nie vždy disponujú odbornými znalosťami z danej problematiky. Získanie finančných prostriedkov od verejných investorov (fondov) môže byť náročnejšie z hľadiska posudzovania projektov/nápadov, niekedy až zbytočne veľké množstvo vyžiadanych podkladov od vlastníkov projektov. Okrem toho majú verejné fondy obmedzené množstvo finančných prostriedkov na rozvoj nádejných projektov, nedokážu financovať projekty väčšieho objemu, a tak širokej odvetvovej škály akú umožňuje crowdfunding. Verejné fondy opatrnejšie posudzujú aj veľkosť rizika, pri crowdfundingu tá miera klesá vzhľadom k malým čiastkam, ktoré poskytujú podporovatelia.

V súvislosti so súčasným systémom finančných zdrojov pre MSP sa môže práve crowdfunding stať príležitosťou, ako môžu začínajúci podnikatelia získať financie pre svoje nápady. Crowdfunding by tak mohol prispieť k preklenutiu finančnej medzery pre malé podniky a ich inovatívne projekty a doplniť ďalší zdroj financovania.

## Záver

Crowdfunding je účinný nástroj získavania finančných prostriedkov, ktorý zodpovedá požiadavkám modernej doby. Kým predtým investor mohol venovať čas podrobným analýzám, v súčasnosti musí konať veľmi rýchlo a zároveň musí byť schopný sa orientovať v danom odvetví a aktuálnych inováciách. Crowdfunding tieto požiadavky modernej doby spĺňa. Internetový dav je schopný pružne reagovať na neustále inovácie a podporiť tak zaujímavé a perspektívne projekty či podnikateľské zámery. Rýchla reakcia na ponúknuté produkty je nevyhnutná, pretože doba trvania crowdfundingovej kampane je časovo obmedzená. Ďalej, do popredia sa dostáva aj zmena v oblasti správania sa spotrebiteľov. Súčasní zákazníci majú tendenciu viac ovplyvňovať výslednú podobu produktu.

Crowdfunding nie je len nástroj získavania potrebných finančných prostriedkov, ale tiež efektívna a ekonomicky výhodná alternatíva, ako získať pozornosť médií a konečných zákazníkov.

Táto forma financovania prináša aj určité riziká pre iné typy finančných zdrojov, ako napr. verejné fondy rizikového kapitálu. Tieto riziká sa však môžu pretaviť aj do nových spôsobov spolupráce a tvorby nových kooperačných vzťahov.

V oblasti crowdfundingu je Slovenská republika v počiatkoch. a to aj v získavaní finančných zdrojov. Od 1. decembra 2014 však funguje už aj pre slovenský trh najväčší crowdfundingový portál v strednej Európe. Hithit.sk je plnohodnotnou pobočkou českej materskej firmy, ktorá vznikla približne pred dvoma rokmi a doteraz rozdelila 610 tisíc eur medzi približne 200 projektov.

Jedným z úspešných slovenských projektov je startup firma CulCharge<sup>6</sup>, ktorá získala finančné prostriedky na svoj produkt prostredníctvom crowdfundingovej kampane v IT sektore<sup>7</sup>.

Sme toho názoru, že crowdfunding by mohol byť jedným z nástrojov financovania slovenských startup projektov, ale aj vedeckých projektov na univerzitách alebo akadémií vied. Okrem finančných prostriedkov z crowdfundingovej kampane, vlastníci projektu získavajú aj rýchlu a relatívne spoľahlivú spätnú väzbu na ich produkt a marketing. Práve to je pre vlastníkov projektu veľmi dôležité, či potenciálni zákazníci majú záujem o ponúkaný produkt/službu. To umožní rýchle napredovanie pri zmene stratégie a rozvoji budúceho podnikania. Tento spôsob financovania inovatívnych projektov by bolo možné kombinovať aj ďalšími potrebnými investíciami od súkromných investorov rizikového kapitálu.

## Literatúra

- [1] Augustin, J. (2012). Crowdfunding ako nástroj financovania malých projektov. Dostupné na internete: <http://obchodnimodely.blogspot.sk/2012/03/crowdfunding-ako-nastroj-financovania.html>
- [2] Baeck, P. & Collins, L. & Westlake, S. (2012). Crowding in. How the UK's business, charities, government, and financial system can make the most of crowdfunding. NESTA, 2012 Crowdfunding Industry Report - Market Trends, Composition and

---

<sup>6</sup> Produktom je najmenšia nabíjačka na smartfóny na svete.

<sup>7</sup> Za 40 dní, počas ktorých prebiehala ich kampaň na portáli Indiegogo, si CulCharge predobjednalo viac ako 3000 zákazníkov zo 71 krajín sveta. Celková suma predobjednávok mala hodnotu viac ako 94 tisíc USD (približne 69 tisíc eur).

- Crowdfunding Platforms. Dostupné na internete: <http://www.crowdfunding.nl/wp-content/uploads/2012/05/92834651-Massolution-abridged-Crowd-Funding-Industry-Report1.pdf>
- [3] Crowdfunding Industry Report 2013, dostupné na internete: <http://www.compromisoempresarial.com/wpcontent/uploads/137356857-Massolution-2013CF-Excerpt-Revised-04182.pdf>
- [4] Crowdfunding Industry Report 2012 - Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms, dostupné na internete: <http://www.crowdfunding.nl/wp-content/uploads/2012/05/92834651-Massolution-abridged-Crowd-Funding-Industry-Report1.pdf>
- [5] Cunningham, W. M. (2012). The JOBS Act: Crowdfunding for Small Businesses and Startups. 1. vydanie. New York: Apress, 2012, 204 s. ISBN 978-1-4302-4755-5
- [6] Kleverlaan, R. Crowdfunding in Europe Funding Innovation and growth of SMEs. Dostupné na internete: <http://slideshare.net/kleverlaan>
- [7] Lawton, K. & Marom, D. (2013). The crowdfunding revolution: how to raise venture capital using social media. New York: McGraw-Hill, 2013, 82 s. ISBN 00-717-9045-4.
- [8] Shervan, S. & Grel, K. B. (2013). Crowdfunding Architecture. Customized Research Report Prepared For The American Institute of Architects. Massolution. 2013. Dostupné na internete <http://www.ibicity.fr/blog/public/crowdfunding-architecture.pdf>
- [9] Young, T. E. (2013). The Everything Guide to Crowdfunding Learn How to use Social Media for Small Business Funding - Understand Crowd Psychology, Gain an Online Presence, Create a Successful Crowdfunding Camp. 2013, Adams Media Corp, 288 s. ISBN 978-144-0550-331.

**Kontaktní údaje na autora/autory**

Kristína Jančovičová Bognárová, Ing. Mgr. PhD.

Katedra financií

Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Dolnozemska cesta č. 1, 852 35 Bratislava

e-mail: [kristina.jancovicova.bognarova@gmail.com](mailto:kristina.jancovicova.bognarova@gmail.com)

# KRÁSA KRAJINY JAKO SOUČÁST POTENCIÁLU KRAJINY A FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI Z HLEDISKA CESTOVNÍHO RUCHU

## A LANDSCAPE BEAUTY AS A PART OF LANDSCAPE POTENTIAL AND A COMPETITIVE FACTOR IN TOURISM

*Eva Janoušková, Jaromír Rux, Petr Chalupa*

### **Abstrakt**

Článek vychází z dlouhodobých aktivit katedry cestovního ruchu v oblasti zkoumání potenciálu krajiny z hlediska cestovního ruchu. Je zde popsána metoda hodnocení krásy krajiny pomocí fotografií a výsledky ověřování této metody v ORP Blansko. Při studiu krajiny se vychází z Evropské úmluvy o ochraně krajiny. Krása krajiny je definována takto: Krajina je krásná, když se líbí průměrnému turistovi. Dalšími součástmi potenciálu přírodních složek krajiny je její rozmanitost, jedinečnost a vhodnost pro cestovní ruch. Krása krajiny je základní surovinou pro průmyslu cestovního ruchu a je potřeba s ní dobře hospodařit.

*Klíčová slova: krajina, krása, rozmanitost, jedinečnost, vhodnost pro turismus*

### **Abstract**

The article is based on long-term activities of the Department of Tourism in exploring the potential of the country in terms of tourism. It describes the evaluation method of the beauty of the landscape through photos and the results verify this method, the ORP Blansko. Studying the landscape is based on the European Convention for the Protection of the Landscape. The beauty of the landscape is defined as follows: The scenery is beautiful if the average tourist likes it. Other factors in the potential of natural elements of the landscape are their diversity, uniqueness and suitability for tourism. The beauty of the landscape is the basic raw material for the tourism industry and additionally there is the need to manage it well.

*Keywords: landscape, beauty, diversity, uniqueness, suitability for tourism*

### **Úvod do problematiky**

Krajina je heterogenní část zemského povrchu, skládající se ze souboru vzájemně se ovlivňujících ekosystémů, který se v dané části povrchu v podobných formách opakuje (Forman & Gordon, 1993, s. 18). Krajinu chápeme jako část zemského povrchu s typickou kombinací přírodních a kulturních prvků. K jejím základním složkám patří georeliéf, vodstvo, klima, půda, biota a člověk se svou činností. Krajina nedotčená činností člověka se nazývá přírodní krajina, činností člověka vzniká kulturní krajina. Daná krajina je výsledkem syntézy přírodních a antropogenních složek a k jejímu studiu přistupují odborníci různých vědních oborů pod jiným úhlem a užívají svoje charakteristické metodické přístupy. (Jiné hledisko je např. právní, ekonomické, umělecké, ekologické anebo geografické.) Potenciál cestovního ruchu v České republice je dán nejen množstvím kulturních památek (z nichž 12 bylo zapsáno na prestižní seznam UNESCO), ale i krásou přírodních složek české krajiny. Podle údajů Českého statistického úřadu k nám v roce 2013 (rok 2014 dosud nebyl zveřejněn) přijelo 15,5 milionu zahraničních turistů. Předmětem článku je návrh metodiky umožňující analýzu a

hodnocení krásy a konkurenceschopnosti přírodních složek krajiny z hlediska cestovního ruchu.

## Geneze pojetí krajiny

Vnímání přírodních složek krajiny prošlo dlouhým vývojem, který je popsán řadou autorů (Janoušková, 2014). Zajímavé je, že již v antice, tedy období, ve kterém krása krajiny nikoho příliš nezajímala, v helenistické i v římské oblasti existuje tzv. „líbezné místo“, což je obyčejně strom s vodou (Stibral, 2015). Ve středověku je krása spojena s dobrem a dělí se vyšší (boží) a nižší (vnímatelnou smysly). Příroda, především vysoké hory a hluboké lesy jsou považovány za něco temného a nebezpečného (Stibral, 2015). Na pochopení krásy krajiny, což dnes považujeme za něco vrozeného, přirozeného, lidstvo muselo dlouho čekat. Teprve 18. století je dobou cestovatelů dychtících poznat nové kraje a nové zvyky, nikoliv však z touhy dobývat, jak tomu bylo v předchozích stoletích, ale pro nové zážitky a emoce (Eco, 2005). Ve vnímání krajiny nastává revoluční změna. Zatímco v dřívějších dobách se lidé hor báli, považovali je za sídlo bohů a vstupovali do nich, jen když to bylo nezbytně nutné, v 18. století vzniká něco, co bylo později nazváno poezie hor. Objev krásy Alp anglickými lordy a brzké poznání alpských rolníků, že péče o turisty je daleko výnosnější než horské zemědělství, znamená počátek alpského turismu. Nejezdí se však pouze do Alp.

Po celé Evropě stoupá zájem o výlety do přírody. Angličané objevují Lake District, Češi a Němci Krkonoše a Šumavu. Krajina se stává objektem národní pýchy a identifikace národa (Stibral, 2015). Velkou zásluhu na zvýšení zájmu o krajinu má velký pedagog Jean Jacques Rousseau (1712-1778), který požaduje, aby výchova mladého člověka probíhala v přírodě a aby lidé co nejvíce používali pěší chůzi. Obyvatelé hor zpočátku nebyli nadšení ani krásami hor ani lesů.

Názory místních lidí na Šumavu krásně vystihuje Klostermann ve svých románech. Např. v románu *Ze světa lesních samot* říká starý dřevař: „Copak je u nás svět? U nás je les a nikoliv svět. Svět má pole, a jaké. Ve světě je krásně, všechno rovno jako ten stůl“. A o několik stránek dále: „Obrazy divé lesní pustiny, skrze niž by se ubíral, řadou táhly se v kukátku před zrakem jeho. Šedé, mechem porostlé smrky, hrozná cesta plná černých vodotoků, samý kámen a na ní a podle ní mech...“

Romantické umění 19. století věnuje značnou pozornost estetické dimenzi krajiny a přispívá k dalšímu zvýšení zájmu o krajinu. Tento zájem nabývá konkrétních forem. Vznikají nejen alpské turistické spolky, ale tyto spolky vznikají i v Krkonoších a na Šumavě. V horách se začínají stavět hostince a rozhledny a začíná značení turistických cest. V roce 1888 vzniká Klub českých turistů a jeho prvním činem je zájezd na Světovou výstavu v Paříži v roce 1889. Estetický pohled na krajinu se dále vyvíjí. To co bylo považováno za krásné, může být v další etapě považováno za úpadkové (např. zahrady ve Versailles). Herbartovsky orientovaný estetik Durdík ve své knize pozor na lesy píše: „Les se líbí každému. Kde je les, tam je krásná krajina“ (Stibral, 2009). Tento názor plně sdílíme a proto procento lesů na území jednotlivých obcí s rozšířenou působností (dále také ORP) a koeficient ekologické stability považujeme za důležité charakteristiky. Podobně se mění názor na to, co vlastně v krajině chránit a jakou krajinu chceme mít.

Vztah k přírodě se komplikuje ve 20. století. Na jeho počátku, dekadence propaguje odpor ke všemu přírodnímu, funkcionalismus propaguje estetiku pravitka a kružítka. Nacistická ideologie Blut und Boden (krev a půda) oslavuje vztah lidí k půdě, kterou obsazují a obdělávají. Socialistický realismus nahrazuje krásu krajiny krásou továrních hal a přehrad. Koncem 20. století prodělává ohromnou proměnu sama krajina. Postupně je opouštěn

vesnický způsob života a většina obyvatel se usazuje ve městech. Z původních vesnických sídel se stávají objekty cestovního ruchu.

## Metodika výzkumu

Podle definice v Evropské úmluvě o krajině, krajina znamená část území, tak, jak je vnímána obyvatelstvem a jejíž charakter je výsledkem činnosti a vzájemného působení přírodních a/nebo lidských faktorů. Tato definice plně vyhovuje i potřebám zkoumání krajiny z hlediska cestovního ruchu, tj. krajina je prostor pro cestovní ruch, rekreaci a estetické zážitky.

Krajinu nelze pro účely cestovního ruchu využívat živelně. Je zapotřebí vnímat krásu krajiny či města, její autenticitu a půvab jako zdroj či surovinu a vše, co ji ohrožuje, jako spotřebovávání či ničení tohoto zdroje. Nejméně polovina civilizací zanikla nikoliv nájezdy zbojníků, ale proto, že nezvládla hospodaření s vodou a půdou (Cílek, 2008). Díky digitalizaci historických map můžeme sledovat proměny krajiny. Přírodní paměti rozumíme schopnost krajiny k jejímu návratu do původního stavu, kulturní paměti je schopnost obnovit historické památky.

Z hlediska cestovního ruchu se nám jeví jako velmi vhodný přístup ke zkoumání krajiny používaný v Německu. V zákoně na ochranu krajiny (Bundesnaturschutzgesetz) jsou v § 1 stanoveny cíle ochrany přírody a péče o krajinu.

Mimo jiné se nařizuje v dlouhodobém horizontu zajistit

- rozmanitost (*Vielfalt*),
- jedinečnost (*Eigenart*),
- krásu (*Schönheit*),
- rekreační hodnoty krajiny (*Erholungswert*).

Výzkum potenciálu krajiny realizovaný pracovníky katedry cestovního ruchu Vysoké školy polytechnické Jihlava má tři výzkumné etapy:

- výzkum potenciálu přírodních složek krajiny,
- výzkum potenciálu územně zakotvených antropogenních atraktivit,
- výzkum potenciálu infrastruktury.

Potenciál přírodních složek krajiny je dán těmito charakteristikami:

- Krása
- Jedinečnost
- Rozmanitost
- Vhodnost pro rekreaci a cestovní ruch

V našem výzkumu tyto jednotlivé charakteristiky krajiny budeme definovat a následně je číselně vyjádříme. Za základní zkoumanou jednotkou jsme zvolili obec s rozšířenou působností (dále ORP), což nám umožňuje využít údajů veřejné databáze Českého statistického úřadu, údajů shromážděných Ústavem pro územní rozvoj v Brně i údajů informačních center.

## Krása krajiny

Při tvorbě definice krásy pro potřeby našeho výzkumu krajiny vycházíme z již zmíněné definice v Evropské úmluvě o krajině:

*Krajina znamená část území, tak, jak je vnímána obyvatelstvem a jejíž charakter je výsledkem činnosti a vzájemného působení přírodních a/nebo lidských faktorů a z definice.*

Krásu krajiny chápeme jako kategorii označující estetickou libost založenou na smyslech zraku a sluchu. Kategorie vznešenost (estetická libost s příměsí nelibosti nebo malosti) a malebnost (vhodnost pro zpracování malířem) neužíváme, i když víme, že mnohé naše krajiny si toto označení zaslouží. (Stibral, 2015). Krásná krajina přitahuje turisty, je to i ekonomická kategorie

Krásu krajiny definujeme pro účely výzkumu takto:

*Krajina je z hlediska cestovního ruchu krásná, když se líbí průměrnému turistovi.*

Krásu krajiny budeme hodnotit pomocí dotazníkového šetření, ve kterém běžným (průměrným) turistům předložíme typické fotografie jednotlivých ORP. Z množiny hodnotitelů vyloučíme ochránce přírody i odpůrce ochrany přírody. Jedná se o subjektivní interpretaci objektivně existujících krajinných prvků z hlediska pozorovatele.

Před předložením fotografií hodnotitelům je třeba vyřešit několik problémů.

- *Kolik fotografií je turista schopen a ochoten posoudit?*

Pokud se nám podaří zajistit letecké snímky, můžeme počítat (dle sdělení odborníků), že jeden snímek zobrazí rozlohu asi 50 km<sup>2</sup>. Při průměrné rozloze ORP 385 km<sup>2</sup> to znamená osm snímků na jednu ORP. Snímky všech ORP v kraji musí být posuzovány stejným posuzovatelem. Znamenalo by to posouzení asi 150 snímků, což by byla záležitost maximálně 20 minut.

- *Jak provést výběr fotografií.*

Domníváme se, že je nutné pokrýt celé území ORP. Podobně jako máme průměrného turistu, měli bychom mít i průměrné fotografie, které vystihnou charakter území. Počet fotografií by měl být asi 20 pro jednu ORP, tedy asi 300 pro kraj. Nemělo by být více fotografií jedné atraktivity. Povinně by měla být zastoupena jednou fotografií „nezapomenutelná“ krajina v kladném i záporném smyslu.

- *Kdo vybere fotografie?*

Výběr fotografií provedou geografové, členové výzkumného týmu.

- *Můžeme přímé hodnocení krajiny nahradit hodnocením fotografií?*

Jak uvádějí Roth a Gruehn (2010) v podobných průzkumech prováděných v Německu bylo prokázáno, že výsledky získané hodnocením fotografií se shodují s výsledky posuzování reálné krajiny.

### **Krása krajiny jako ekonomická kategorie a faktor konkurenceschopnosti.**

Podle Spittlera (2010) je krajina základním kapitálem pro cestovní ruch. Vidíme to i na proměnách reklamy. V šedesátých a sedmdesátých letech byla v reklamě zdůrazňována kvalita infrastruktury, v současné době reklama především podtrhuje krásu krajiny („krásné scenerie“) a její schopnost splnit estetické požadavky turisty. Vzrůstá zájem o dovolenou spojenou s pěšími túrami, cykloturistikou, běžeckým lyžováním).

Jak uvádí Svobodová (2011) je biofilie biologicky zakotvená lidská potřeba spojovat se s přírodou, kterou si lidé osvojili v evoluci svého druhu Homo sapiens



Spittler (2010) uvádí, že ideální krajina pro turismus je tvořena lesy (46 až 75 %), loukami a pastvinami (16 až 30 %) a poli (11 až 20%). Krajina má umožňovat volný pohyb (žádné stálé ploty), jako dělicí elementy mají sloužit stromořadí nebo živé ploty. Negativně působí skleníky nebo plochy monokultur. U lesů se líbí přirozenost, střídání jehličnatých a listnatých stromů, vysokých a nízkých stromů. Krása hor se zvyšuje přítomností vodních ploch, což prokázal průzkum kantonální banky v Zürichu.

Velkou pozornost výzkumu krásy krajiny věnují Švýcaři a Rakušané (Spittler, 2010). Uvádějí, že ceny za ubytování v horských chatách jsou závislé na kráse okolní krajiny. Výzkumy prováděné univerzitami v Zürichu a v Ženevě prokazují, že krása krajiny je pro konkurenceschopnost švýcarského turismu nejdůležitějším faktorem (Heslo Natur als Trumf). Švýcaři současně dbají, aby nedošlo k nekontrolovatelnému rozvoji turismu.

Při projíždění Švýcarskem vidíme údolí, která žijí z turismu i údolí turismem prakticky nedotčená. Ukazuje se, že krása přírody je daleko významnější ekonomickým faktorem než se předpokládalo. Současně je uváděna jako důkaz kvality života. Krása není jediným ekonomickým faktorem krajiny. Dalšími jsou např. klima (počet slunečných dnů, průměrná teplota, výskyt mlh, sněhová pokrývka), hydrologické poměry (vodní plochy vhodné ke koupání) atd. Návštěvnost nemusí být přímo úměrná kráse krajiny. Švýcarské erozní údolí Zadního Rýna Via Mala (Cesta zla) je velmi krásné, ale na jeho návštěvnosti se podílí i stejnojmenný román Johna Knittela, který byl několikrát úspěšně zfilmován. Nejvyšší bodové ohodnocení nedostávají přírodní krajiny, ale kulturní krajiny mírně pozměněné lidskou činností.

### **Jedinečnost**

Jedinečnost budeme posuzovat podle výskytu jedinečných vlastností (národní park, chráněná krajinná oblast, národní přírodní památka, národní přírodní rezervace, skalní útvar, krasový útvar, bludné balvany, stopy po dolování, říční údolí, nejvyšší hora atd.)

### **Rozmanitost**

Rozmanitost krajiny budeme charakterizovat (s využitím GIS) rozmanitostí krajinných typů podle relativních výškových rozdílů. K tomuto účelu je zapotřebí území kraje pokryt čtvercovou sítí o rozměrech čtverce 16 km<sup>2</sup>, zjistit nejnižší a nejvyšší bod a stanovit o jaký typ krajiny jde (rovina, pahorkatina, vrchovina, hornatina). Rozmanitost bude klasifikována metodou expertního hodnocení. Na území ORP bude vymezena: oblast - celek – podcelek a geomorfologická oblast, která bude experty vyhodnocena na základě jejich zkušeností a poznatků. Vyhodnocení vždy bude zahrnovat výškovou klasifikaci = nížina/vysočina a převažující typ terénní morfologie (rovina, pahorkatina, vrchovina, hornatina). Dále bude provedeno zařazení do příslušného vegetačního stupně (ten odpovídá v souhrnu vždy určitým klimatickým, hydrologickým a pedogeografickým podmínkám, které proto nemusíme dále rozebírat).

### **Vhodnost pro rekreaci a cestovní ruch**

Vhodnost pro rekreaci a cestovní ruch budeme posuzovat podle vhodnosti pro jednotlivé formy turismu. K tomu použijeme tato kritéria: délka turistických stezek, cyklostezek, hiposteze, lyžařských tratí, počet vleků, počet rozhleden, délka břehů vodních ploch

vhodných ke koupání, délka řek vhodných ke splouvání, procento lesů, koeficient ekologické stability<sup>8</sup>.

## Souhrnné vyhodnocení

Pro každou ORP nakonec výzkumem získáme čtyři číselné charakteristiky (krása, jedinečnost, rozmanitost, vhodnost pro rekreaci a cestovní ruch). Tyto převedeme do uzavřeného intervalu  $<0,1>$ , přidělíme váhy a vytvoříme kompozitní indikátor. Pomocí něho můžeme stanovit pořadí ORP podle velikosti potenciálu, rozdělit je do skupin metodou přirozených zlomů, případně použít shlukovou analýzu.

## Výsledky pilotního ověřování na ORP Blansko

Cílem pilotního projektu bylo ověřit vhodnost metodiky pro hodnocení krásy krajiny – jako části přírodního potenciálu. Modelovým územím bylo ORP Blansko. Podstatnou část regionu této obce tvoří území CHKO Moravský kras. 36 leteckých snímků zahrnovalo 36 katastrálních území vytipovaných obcí nacházejících v regionu ORP Blansko. Výběr byl proveden tak, aby byly zachyceny základní typy krajiny. Fotografie byly pořizovány ze stejné výšky, aby byla zajištěna shodná interpretace objektů snímané krajiny. Jako příklad uvádíme v tomto článku dvě fotografie: Křtiny (Obrázek 1) a Kateřina-Šebrov (Obrázek 2). Padesát respondentů posuzovalo krásu krajiny z pohledu účastníka cestovního ruchu na základě odpovědí na následující otázku: **Chtěl byste v této krajině trávit dovolenou?**

Jednotlivým snímkům bylo respondenty přidělováno bodové hodnocení, popř. doplněné o verbální hodnocení:

- NE - v žádném případě, krajina se mi nelíbí (proč), *přiřazen 1 bod*
- MOŽNÁ - převažují negativa, i když se mi v krajině něco líbí (proč), *přiřazeny 2 body*
- NEVÍM - nemohu se rozhodnout, *přiřazeny 3 body*
- MOŽNÁ - převažují pozitiva, i když se mi něco v krajině nelíbí (proč), *přiřazeny 4 body*
- ANO - krajina se mi líbí (proč), *přiřazeno 5 bodů*

Maximální počet bodů, které bylo možno přidělit jednotlivému snímku, byl 250, minimální počet 50 bodů. Celkově mohl ORP Blansko získat 9 000 bodů.

(Při analýze krásy krajiny kraje, diferencovaného podle katastrálních území jednotlivých ORP, by bylo možno porovnat absolutní počet bodů jednotlivých ORP anebo procentuální hodnotu z celkového možného množství bodů kraje. V současné době je realizováno šetření krásy dalších třiceti ORP v rámci České republiky.)

Výsledek hodnocení krásy krajiny jako části přírodního potenciálu ORP Blansko činil 4 556 bodů, tedy 50,62 % z maximálního možného počtu bodů.

---

<sup>8</sup> Koeficient ekologické stability je podíl ekologicky příznivých ploch a ploch, které zatěžují životní prostředí. V čitateli tohoto podílu je součet výměr chmelnic, vinic, zahrad, ovocných sadů, trvalých travních porostů, lesní půdy a vodních ploch. Ve jmenovateli podílu je součet výměr orné půdy, zastavěných ploch a ostatních ploch.



Obrázek 1: Křtiny. Zdroj: Archív autorů

Při hodnocení fotografií jsou respondenty preferovány krajiny s vyšším podílem lesní plochy. (ORP Blansko je v zalesněnosti na šestém místě v ČR.) Téměř polovina fotografií s vyšším hodnocením je z CHKO Moravský kras. Oblast Křtiny-Rudice-Jedovnice-Ostrov-Holštejn má nejvyšší hodnocení a tvoří jádro nodálního subregionu (CHKO Moravský kras). Se vzrůstající vzdáleností od jádra bodové hodnocení klesá.

Dalším ovlivňujícím faktorem jsou vodní plochy (Jedovnice), parkově upravené plochy (zámecká zahrada Rájec) a území s pestrá terénní morfologií (Kateřina-Šebrov). Kulturní krajina s výraznější agrární funkcí vykazuje nejnižší ukazatele. Nízké hodnocení průmyslového města Adamov s okolní krajinou je zapříčiněno lokalizací v jedné z sevřených údolích řeky Svitavy a dále na obou svazích tohoto údolí. Nijak nebylo ovlivněno ani poměrně zalesněným zázemím města.



Obrázek 2: Kateřina-Šebrov. Zdroj: Archív autorů

Většina území ORP Blansko tvoří vlastní kulturní krajina, v níž je rovnováha mezi činností člověka a přírodou. Podle účelu hospodářského využití náleží ke krajině s funkcí rekreační, lesohospodářskou a v menší míře zemědělskou. Funkčnost ovlivňuje oblast zařazená do CHKO Moravský kras. Převážná část patří k dubobukovému vegetačnímu stupni, čemuž odpovídají klimatické hodnoty. Pouze menší část (většinou urbanizované a zemědělsky

využívané území Blansko-Rájec) náleží k dubovému vegetačnímu stupni. Vrcholové partie zalesněné Adamovské vrchoviny a zemědělsky využívaná oblast krasových plošin (Rudice-Jedovnice-Kotvrdovice-Senetářov-Lipovec) lze zahrnout do bukového vegetačního stupně.

Podle výškového členění (absolutní nadmořská výška) je celé území vysočinou s nejnižším místem (230 m n. m.) u výtoku řeky Svitavy do katastrálního území Babice (Brno-venkov) a s nejvyšším u vrchu Kojál (600 m n. m.) Podle výškových rozdílů je většina území ORP pahorkatinou. S rovinou je možno se setkat na krasových plošinách (Rudice, Krasová-Vilémovice-Kotvrdovice, Vavřinec-Veselice, Lipovec, Vysočany) a v menší míře v nivě řeky Svitavy v rozšířeném údolí severně od okresního města Blansko (Spešov-Ráječko-Rájec).

Krasové vápencové kaňony a údolí (Suchý žleb, Pustý žleb, Lažánecký žleb, Arnoštovo údolí, Křtinské údolí), vápencové stěny uzavírající slepá údolí (Rudické propadání) a zahloubené údolí řeky Svitavy v úseku Blansko-Adamov vytvořilo terénní morfologii s nejvyššími výškovými rozdíly.

## Závěr

Kromě pracovníků katedry cestovního ruchu VŠPJ se na realizaci výzkumu potenciálu přírodního prostředí z hlediska cestovního ruchu podílejí odborníci-geografové z dalších vysokých škol a z praxe a také specialisté Oddělení správy GIS Kraje Vysočina. Předpokládané ukončení výzkumu, včetně kartografického zpracování získaných dat, je koncem roku 2015.

## Literatura

- [1] Bundesnaturschutzgesetz (Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege), Bundesrepublik Deutschland (2015). In *dejure.org*. Retrieved March 8, 2015, from <http://dejure.org/gesetze/BNatSchG/1.html>
- [2] Cílek, V. (2005). *Krajiny vnitřní a vnější: texty o paměti krajiny, smysluplném bobrovi, areálu jablkového štrúdlu a také o tom, proč lezeme na rozhlednu* (2.dopl.vyd.). Praha: Dokořán. Cílek, V. (2008). *Dýchat s ptáky: obyčejné texty o světle paměti, pravdě oblaků a útěše míst* (1. vyd.). Praha: Dokořán.
- [3] Durdík, J. (1874). *Pozor na lesy!: rozprava Dra. Josefa Durdíka* (1. vyd.). Praha: Jan Otto/Osvěta lidu.
- [4] Forman, R.T.T., & Gordon, M. (1993). *Krajinná ekologie*. Praha: Academia.
- [5] Chalupa, P., & Rux, J. (2014). Interakce přírodních a společenských podmínek jako faktor ovlivňující cestovní ruch České republiky. *Logos Polytechnikos*, 5 (3), 141-153.
- [6] Janoušková, E. et al. (2014). Analýza potenciálu cestovního ruchu v Kraji Vysočina a míra jeho využití. In *kr.vysocina.cz*. Retrieved March 12, 2015, from [http://www.kr-vysocina.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.ashx?id\\_org=450008&id\\_dokumenty=4062758](http://www.kr-vysocina.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4062758)
- [7] Kadrnožka, J. (2010). *Země se ubrání* (1. vyd.). Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- [8] Klostermann, K. (1895). *Ze světa lesních samot*. Praha: nakladatelství a knihtiskárna J. R. Vilímek
- [9] Knittel, J. (1934). *Via Mala*. London: Hutchinson.
- [10] Roth, M., & Gruehn D. (2010). Modellierung von Vielfalt, Eigenart und Schönheit von Natur und Landschaft: Kriterien zur Bestimmung von Landschaftsbildqualitäten für Große Raume. *Modellierung von Landschaftsbildqualitäten*, 42 (4), 115-120.

- [11] Rux, J., Chalupa, P., & Janoušková, E. (2014). Proměny potenciálu přírodních složek krajiny ve vztahu k cestovnímu ruchu v jednotlivých historických etapách. *Studia Turistica*. 5 (2), s. 47-55. Retrieved from <https://www.vspj.cz/tvurci-cinnost-a-projekty/casopisy-vspj/studia-turistica>
- [12] Rux, J. (2014). *Dějiny turismu* (1. vyd.). Jihlava: VŠPJ. Retrieved March 5, 2015, from [www.vspj.cz](http://www.vspj.cz)
- [13] Stíbral, K. (2015). Estetické hodnoty v krajině. In *Kulturně historické dědictví kolem nás*. Retrieved March 3, 2015, from <http://elearning.historickededitvi.com/zobraz/materialy/odborne-texty/estetika>
- [14] Stíbral, K., Dadejík, O., & Zuska, V. (2009). *Česká estetika přírody ve střeoevropském kontextu* (1. vyd.). Praha: Dokořán.
- [15] Svobodová, K. (2011). *Percepce krajiny*. Praha: Fakulta architektury ČVUT
- [16] Umberto, E. (2005). *Dějiny krásy* (1. vyd.). Praha: Argo.

#### **Kontaktní údaje na autora/autory**

RNDr. Eva Janoušková, Ph.D.

Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra cestovního ruchu  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
e-mail: [eva.janouskova@vspj.cz](mailto:eva.janouskova@vspj.cz)

RNDr. PaedDr. Jaromír Rux, CSc.

Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra cestovního ruchu  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
e-mail: [jaromir.rux@vspj.cz](mailto:jaromir.rux@vspj.cz)

Prof. PhDr. Petr Chalupa, CSc.

Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra cestovního ruchu  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
e-mail: [petr.chalupa@vspj.cz](mailto:petr.chalupa@vspj.cz)

# HODNOCENÍ SOCIÁLNÍCH FAKTORŮ A PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V OBCÍCH VYBRANÝCH MIKROREGIONŮ

## EVALUATION OF SOCIAL FACTORS AND BUSINESS ENVIRONMENT IN MUNICIPALITIES OF SELECTED MICRO-REGIONS

*Jaroslav Jánský*

### **Abstrakt**

V příspěvku je navržen metodický postup hodnocení disparit v obcích mikroregionů. Tento metodický přístup je uplatněn při hodnocení ve vybraných mikroregionech Běleč a Lučina. Metodický postup hodnocení zahrnuje hodnocení disparit s využitím indikátorů zohledňující přírodní, ekonomické a sociální podmínky obcí vybraných mikroregionů.

*Klíčová slova: mikroregion, disparity obcí v mikroregionech, indikátory kvality života*

### **Abstract**

The paper proposes the methodology for the evaluation of disparities in municipalities in the micro-regions. This methodological approach is applied in the assessment in Běleč and Lučina micro-regions. The methodological evaluation procedure utilizes indicators reflecting the natural, economic and social conditions of municipalities in chosen micro-regions.

*Keywords: Micro-region, disparities of municipalities, indicators of quality of life*

## **Úvod**

Regionální rozvoj je ovlivněn nejrůznějšími činiteli, které ovlivňují kvalitu života. K nejdůležitějším patří rozvoj podnikatelských aktivit v příslušném regionu a jeho ekonomického potenciálu, rozvoj lidského potenciálu spojeného se zvyšováním zaměstnanosti, dostatečná technická vybavenost a obsluha daného území, péče o životní prostředí a v neposlední řadě i cestovní ruch jako jedna z významných podnikatelských aktivit. Všechny uvedené faktory pak ve svém důsledku ovlivňují kvalitu života v daném regionu.

Strategie regionálního rozvoje České republiky pro léta 2007 až 2013 považuje za jeden z hlavních cílů omezování nerovnováhy mezi regiony v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Strategie regionálního rozvoje České republiky respektuje cíle regionální politiky Evropské unie. Východiskem stanovení vhodných nástrojů, jejichž uplatňování může vést ke zmírnění regionálních disparit, je důsledná analýza kvality života v jednotlivých regionech a odhalení faktorů, které vznik regionálních disparit ovlivňují (Hampl, 2007).

## **Cíl a metodika**

Cílem příspěvku je posouzení regionálních disparit, která vychází z komparace indikátorů kvality života v obcích vybraných mikroregionů Běleč a Lučina. Pro dosažení stanoveného cíle jsou analyzovány vybrané přírodní, ekonomické a sociální faktory regionálních disparit.

Cílem analýzy vlivu přírodních podmínek na kvalitu života ve vybraných venkovských regionech, je poukázat na disparity jednak uvnitř vybraných regionů mezi jednotlivými

obcemi, jednak na disparity ve vzájemné komparaci vybraných mikroregionů. Pro dosažení stanoveného cíle byly analyzovány indikátory koeficient ekologické stability a stupeň zornění.

Z ekonomických faktorů je věnována pozornost rozpočtové skladbě, a to zejména struktuře příjmů a výdajů, vykazování rozpočtového přebytku či schodku v rámci hospodaření obcí.

Analýzu rozpočtové skladby doplňuje analýza zadluženosti obcí. V rámci sociálních faktorů je věnována pozornost zejména nezaměstnanosti vykazované v dílčích mikroregionech. Analyzovány jsou obce v následujících mikroregionech:

1. Běleč (Plzeňský kraj, okres Klatovy)
2. Lučina (Plzeňský kraj, okres Tachov)

Rozpočtová skladba a zadluženost obcí je analyzována v časovém období od roku 2001 do roku 2012 podle vybraných ukazatelů:

- příjmy a výdaje obcí (v tis. Kč),
- příjmy a výdaje obcí (v tis. Kč/obyvatele),
- průměrný podíl příjmových položek na úhrnu příjmů obce,
- průměrná struktura příjmů v daném mikroregionu,
- průměrný podíl výdajových položek na úhrnu výdajů obce,
- průměrná struktura výdajů v daném mikroregionu.

Analýza zadluženosti obcí je provedena pomocí ukazatelů zadluženosti a pomocí ukazatelů hospodaření s majetkem aktiv, a to pomocí následujícího ukazatele.

Vybrané ukazatele zadluženosti jsou konstruovány na bázi obecného principu zadluženosti. Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém ekonomický subjekt užívá k financování svých aktiv dluh. Celkový dluh zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy. Celkovou zadluženost lze vyjádřit obecným vzorcem:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{celkový dluh} / \text{celková aktiva}$$

V rámci analýzy zadluženosti jsou užity následující ukazatele:

$$\text{Zadluženost obcí na 1000 Kč majetku} = \text{Bankovní výpomoci a půjčky} / \text{Celková aktiva}$$

$$\text{Zadluženost obcí (v \%)} = (\text{Bankovní výpomoci a půjčky} / \text{Celková aktiva}) * 100$$

$$\text{Zadluženost obcí na obyvatele v Kč} = \text{Bankovní výpomoci a půjčky} / \text{počet obyvatel}$$

V rámci analýzy sociálních faktorů regionálních disparit je věnována pozornost problematice nezaměstnanosti. V rámci obcí příslušných mikroregionů jsou zkoumány počty uchazečů o zaměstnání, počet ekonomicky aktivního obyvatelstva a míra nezaměstnanosti.

Podle metodiky Ministerstva práce a sociálních věcí lze definovat následující ukazatele: *Dosažitelní uchazeči* – uchazeči o zaměstnání, kteří mohou bezprostředně nastoupit do zaměstnání při nabídce vhodného pracovního místa, tj. evidovaní nezaměstnaní, kteří nemají žádnou objektivní překážku pro přijetí zaměstnání. Za dosažitelné se nepovažují uchazeči o zaměstnání ve vazbě, ve výkonu trestu, uchazeči v pracovní neschopnosti, uchazeči, kteří jsou zařazeni na rekvalifikační kurzy, nebo uchazeči, kteří vykonávají krátkodobé zaměstnání, a dále uchazeči, kteří pobírají peněžitou pomoc v mateřství nebo kterým je poskytována podpora v nezaměstnanosti po dobu mateřské dovolené.

Podle oficiální metodiky *se míra registrované nezaměstnanosti* na úrovni ČR, krajů a okresů počítá na základě výsledků výběrového šetření pracovních sil. Míra nezaměstnanosti v obcích, mikroregionech, ORP a POU se z důvodu nedostupnosti dat o zaměstnaných na úrovni těchto územních celků počítá na základě ekonomicky aktivního obyvatelstva.

Systém třídění vybraných ukazatelů lze shrnout následovně:

- a) uchazeči o zaměstnání – počet evidovaných nezaměstnaných na místním úřadu práce. Obce jsou utříděny od nejnižšího počtu evidovaných uchazečů (pozitivní jev) o zaměstnání po nejvyšší počet úředně evidovaných nezaměstnaných osob (negativní jev)
- b) počet ekonomicky aktivních obyvatel (EAO) – obce jsou utříděny od nejvyššího počtu EAO (pozitivní jev) po nejnižší počet EAO (negativní jev)
- c) míra nezaměstnanosti – obce jsou utříděny od nejnižší míry nezaměstnanosti (pozitivní jev) po nejvyšší míru nezaměstnanosti (negativní jev)

Podnikatelské prostředí je hodnoceno v obcích vybraných mikroregionů pomocí indikátorů podíl podnikatelských subjektů na 1000 obyvatel a podíl živnostníků na 1000 obyvatel. Následně je provedena komparace jednotlivých obcí a mikroregionů.

Všechny ukazatele jsou analyzovány v časové řadě od roku 2001 do roku 2012. Podklady pro zpracování analýzy byly čerpány z elektronických databází Aris, poskytující informace o účetních výkazech a rozpočtech územních samosprávných celků a dále z veřejné databáze Českého statistického úřadu poskytujícího údaje o počtu obyvatel územních samosprávných celků analyzovaného mikroregionu.

## **Výsledky a diskuze**

V této části příspěvku je provedena analýza a komparace regionálních disparit, která vychází z analýzy indikátorů kvality života v obcích vybraných mikroregionů Běleč a Lučina. Pro dosažení stanoveného cíle jsou analyzovány vybrané přírodní, ekonomické a sociální faktory.

V rámci analýzy sociálních faktorů regionální disparity jsou vyhodnocovány ukazatele počtu uchazečů o zaměstnání, počet ekonomicky aktivních obyvatel, které indikují vývoj míry nezaměstnanosti v příslušné obci vybraného mikroregionu. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 1 a 2 pro jednotlivé obce vybraných mikroregionů.



Tabulka 1: Průměrné hodnoty ukazatelů zaměstnanosti v regionu Běleč za období 2001-2012

| Obec          | Počet uchazečů o zaměstnání v % | Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v % | Míra nezaměstnanosti v % | Výsledné pořadí |
|---------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| Červené       | 2,22                            | 48,89                               | 4,80                     | 3               |
| Dolany        | 3,52                            | 47,14                               | 7,10                     | 12              |
| Chocomyšl     | 2,75                            | 47,19                               | 5,70                     | 7               |
| Chudenice     | 2,72                            | 61,90                               | 3,90                     | 2               |
| Ježovy        | 3,14                            | 49,43                               | 6,40                     | 7               |
| Kaničky       | 4,85                            | 54,63                               | 8,50                     | 12              |
| Křenice       | 5,71                            | 45,71                               | 13,60                    | 16              |
| Mezihoří      | 2,29                            | 44,00                               | 4,90                     | 6               |
| Němčice       | 1,49                            | 59,70                               | 3,50                     | 1               |
| Poleň         | 2,50                            | 43,33                               | 5,80                     | 10              |
| Švihov        | 4,32                            | 43,53                               | 10,20                    | 15              |
| Úboč          | 2,52                            | 50,66                               | 5,00                     | 5               |
| Únějovice     | 3,64                            | 48,18                               | 7,60                     | 12              |
| Biřkov        | 1,30                            | 45,45                               | 3,20                     | 3               |
| Vřeskovice    | 2,41                            | 43,10                               | 5,50                     | 9               |
| Všepadly      | 4,76                            | 50,79                               | 7,80                     | 11              |
| <b>Průměr</b> | <b>3,13</b>                     | <b>48,98</b>                        | <b>6,47</b>              | <b>x</b>        |

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Tabulka 2: Průměrné hodnoty ukazatelů zaměstnanosti v regionu Lučina za období 2001-2012

| Obec            | Počet uchazečů o zaměstnání v % | Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v % | Míra nezaměstnanosti v % | Výsledné pořadí |
|-----------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| Brod nad Tichou | 7,39                            | 54,78                               | 13,30                    | 9               |
| Broumov         | 7,14                            | 46,83                               | 15,80                    | 15              |
| Ctiboř          | 4,76                            | 54,17                               | 8,80                     | 4               |
| Částkov         | 3,70                            | 53,09                               | 6,80                     | 1               |
| Dlouhý Újezd    | 3,50                            | 46,18                               | 7,30                     | 5               |
| Halže           | 5,44                            | 52,88                               | 10,30                    | 5               |
| Chodský Újezd   | 6,27                            | 51,70                               | 12,10                    | 10              |
| Kočov           | 7,35                            | 51,47                               | 14,30                    | 12              |
| Lesná           | 7,82                            | 51,10                               | 15,10                    | 14              |
| Lom u Tachova   | 3,48                            | 52,24                               | 6,80                     | 3               |
| Milíře          | 4,28                            | 39,57                               | 10,80                    | 11              |
| Obora           | 7,92                            | 50,50                               | 16,40                    | 16              |
| Studánka        | 4,09                            | 49,04                               | 8,40                     | 7               |
| Tachov          | 3,95                            | 55,51                               | 7,10                     | 1               |
| Tisová          | 7,00                            | 48,15                               | 14,60                    | 13              |
| Zadní Chodov    | 6,05                            | 53,02                               | 11,10                    | 8               |
| <b>Průměr</b>   | <b>5,63</b>                     | <b>50,64</b>                        | <b>11,19</b>             | <b>x</b>        |

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Analýza dalšího významného faktoru – podnikatelského prostředí a jeho disparit mezi vybranými mikroregiony i uvnitř těchto regionů mezi jednotlivými obcemi, byla zaměřena na vývoj počtů podnikatelských subjektů a z nich pak živnostníků a jejich podílů přepočtených na 1000 obyvatel, což uvádí tabulka 3 a 4.

Tabulka 3: Komparace počtu a podílu podnikatelských subjektů v obcích mikroregionu Běleč

| Obec           | Podnikatelské subjekty celkem | - z toho živnostníci celkem | Podíl podnikatelských subjektů na 1000 | Podíl živnostníků na 1000 obyvatel | Výsledné pořadí |
|----------------|-------------------------------|-----------------------------|--|------------------------------------|-----------------|
| Biřkov         | 25                            | 18                          | 18,52                                  | 13,33                              | 14              |
| Červené Poříčí | 49                            | 39                          | 21,59                                  | 17,18                              | 8               |
| Dolany         | 52                            | 39                          | 6,80                                   | 5,10                               | 16              |
| Chocomyšl      | 31                            | 19                          | 21,09                                  | 12,93                              | 12              |
| Chudenice      | 155                           | 125                         | 22,14                                  | 17,86                              | 6               |
| Ježovy         | 55                            | 31                          | 24,23                                  | 13,66                              | 7               |
| Kaničky        | 10                            | 7                           | 28,57                                  | 20,00                              | 3               |
| Křenice        | 57                            | 37                          | 32,57                                  | 21,14                              | 1               |
| Mezihoří       | 21                            | 13                          | 31,34                                  | 19,40                              | 3               |
| Němčice        | 39                            | 29                          | 32,50                                  | 24,17                              | 1               |
| Poleň          | 61                            | 46                          | 21,94                                  | 16,55                              | 9               |
| Švihov         | 409                           | 268                         | 25,80                                  | 16,91                              | 5               |
| Úboč           | 26                            | 12                          | 23,64                                  | 10,91                              | 11              |
| Únějovice      | 16                            | 9                           | 20,78                                  | 11,69                              | 15              |
| Vřeskovice     | 53                            | 43                          | 18,28                                  | 14,83                              | 12              |
| Všepadly       | 14                            | 8                           | 22,22                                  | 12,70                              | 10              |
| <b>Průměr</b>  | <b>67,06</b>                  | <b>46,44</b>                | <b>23,25</b>                           | <b>15,52</b>                       | -               |

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Tabulka 4 Komparace počtu a podílu podnikatelských subjektů v obcích mikroregionu Lučina

| Obec            | Podnikatelské subjekty celkem | - z toho živnostníci celkem | Podíl podnikatelských subjektů na 1000 obyvatel | Podíl živnostníků na 1000 obyvatel | Výsledné pořadí |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------------|---|------------------------------------|-----------------|
| Brod nad Tichou | 40                            | 32                          | 17,39   | 13,91                              | 12              |
| Broumov         | 49                            | 39                          | 38,89   | 30,95                              | 2               |
| Ctiboř          | 74                            | 54                          | 22,02   | 16,07                              | 9               |
| Částkov         | 100                           | 64                          | 30,86   | 19,75                              | 4               |
| Dlouhý Újezd    | 115                           | 66                          | 36,62   | 21,02                              | 3               |
| Halže           | 180                           | 127                         | 19,59   | 13,82                              | 13              |
| Chodský Újezd   | 151                           | 106                         | 19,71   | 13,84                              | 11              |
| Kočov           | 41                            | 24                          | 20,10   | 11,76                              | 13              |
| Lesná           | 121                           | 93                          | 24,25   | 18,64                              | 6               |
| Lom u Tachova   | 64                            | 44                          | 15,92   | 10,95                              | 16              |
| Milíře          | 38                            | 26                          | 20,32   | 13,90                              | 10              |
| Obora           | 45                            | 32                          | 44,55   | 31,68                              | 1               |
| Studánka        | 95                            | 71                          | 22,84   | 17,07                              | 8               |
| Tachov          | 3271                          | 2126                        | 25,99   | 16,89                              | 7               |
| Tisová          | 94                            | 60                          | 19,34   | 12,35                              | 15              |
| Zadní Chodov    | 88                            | 50                          | 31,32   | 17,79                              | 5               |
| <b>Průměr</b>   | <b>285,38</b>                 | <b>188,38</b>               | <b>25,61</b>                                    | <b>17,52</b>                       | -               |

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

## Souhrnné vyhodnocení ekonomických a sociálních disparit vybraných mikroregionů

V metodickém postupu vyhodnocení ekonomických a sociálních disparit, bezprostředně navazujícím na takové vyhodnocení v obcích uvnitř vybraných mikroregionů, představuje významný analytický nástroj, spočívající ve vyhodnocení uvedených disparit na úrovni jednotlivých mikroregionů jako celku. Tento krok umožňuje využití výsledků analýzy stejných indikátorů na všech úrovních regionálního členění od obcí a mikroregionů až na úroveň vyšších regionálních celků – krajů.

Specifika sociálních i ekonomických podmínek v konkrétních regionálních celcích i přímo v jednotlivých obcích jsou při tomto hodnocení respektována důležitou možností dekompozice z vyšších úrovní regionálního členění zpětně na nižší stupně až na obce. Vyhodnocení disparit vycházejících z analýzy na úrovni vybraných mikroregionů Běleč a Lučina s návazností na předchozí analýzu v jednotlivých obcích těchto mikroregionů, je uvedeno v tabulce 5.

Přesto, že součástí souhrnného vyhodnocení nejsou indikátory z oblastí přírodních podmínek je zřejmé z výsledků detailní analýzy v prostředí vybraných 2 mikroregionů, vysoký stupeň diferenciací hodnocení opírající se o transparentnost použitých indikátorů.

Výsledky souhrnného hodnocení ekonomických, sociálních podmínek a podnikatelského prostředí ve dvou vybraných regionech v celkovém pořadí dávají na přední pozici mikroregion Lučina i když jednotlivé indikátory v obou mikroregionech vypovídají poměrně rozdílně. Souhrnné vyhodnocení má umožnit jednotlivým obcím analyzovaných mikroregionů komparovat konkrétní pozici obec s průměrem mikroregionu a následně i meziregionální komparaci. Všechny zjištěné indikátory je nutné ověřit a také podrobněji v jednotlivých obcích doplnit kvalitativním šetřením, které může některé disparity uvést i v jiném pohledu, než se jeví jen hodnocení pomocí kvantitativních zvolených indikátorů.

| Hodnocení ekonomické výkonnosti     |   |   |   | Pořadí |
|-------------------------------------|---|---|---|--------|
| Mikroregion                         | Průměrné příjmy rozpočtu v 1000 Kč na 1 obyvatele | Průměrný přebytek-schodek rozpočtu v 1000 Kč na 1 obyvatele | Průměrná zadluženost obcí v Kč na 1 obyvatele |        |
| Běleč                               | 13,94   | -0,70   | 2100  | 2      |
| Lučina                              | 24,82   | 0,55  | 2153  | 1      |
| Hodnocení sociálních podmínek       |   |   |   | Pořadí |
| Mikroregion                         | Počet uchazečů o zaměstnání v %                   | Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v %                         | Míra nezaměstnanosti v %                      |        |
| Běleč                               | 3,13  | 48,98   | 6,47  | 1      |
| Lučina                              | 5,63  | 50,64   | 11,19   | 2      |
| Hodnocení podnikatelského prostředí |   |   |   | Pořadí |
| Mikroregion                         | Podíl podnikatelských subjektů na 1000 obyvatel   | Podíl živnostníků na 1000 obyvatel                          |   |        |
| Běleč                               | 23,25   | 15,52   |   | 2      |
| Lučina                              | 25,61   | 17,52   |   | 1      |
| Konečné pořadí mikroregionů         |   |   |   |        |
| Běleč                               |   |   |   | 2      |
| Lučina                              |   |   |   | 1      |

## Závěr

Výsledky analýzy ekonomických a sociálních faktorů a komparace zpracovaných průměrných hodnot zvolených indikátorů ve vybraných mikroregionech a jejich jednotlivých obcích v časovém vývoji 2001 – 2012 poskytují základní výchozí a také aktuální měřítka pro analýzu disparit v této důležité ekonomické a sociální oblasti a to nejen v rámci vybraného souboru.

Pořadí obcí v mikroregionech vyjadřuje již syntézu úrovně zvolených indikátorů u daného faktoru, např. u syntézy sociálních podmínek z indikátorů – míra nezaměstnanosti v %, ekonomicky aktivní obyvatelstvo v % a počet uchazečů o zaměstnání v %, u ekonomické výkonnosti z indikátorů – průměrné příjmy rozpočtu, průměrný přebytek nebo schodek rozpočtu a průměrná zadluženost obcí a posléze u podnikatelského prostředí z indikátorů – podíl podnikatelských subjektů a z toho podíl živnostníků.

Přítom konkrétní hodnota příslušného indikátoru u nejlepší nebo nejhorší obce v pořadí obcí daného mikroregionu, popřípadě vážený průměr těchto hodnot ze všech jeho obcí, umožní transparentní komparaci v oblasti určitého faktoru nejen mezi vybranými mikroregiony. Tyto údaje mají širší využití pro relativní srovnání a posouzení disparit v jiných podmínkách. Každý z mikroregionů představovaný souhrnem obcí má konkrétní specifické podmínky a tím i výsledky v ekonomice i sociální oblasti.

## Literatura

- [1] UFEK, J., MINAŘÍK, B.: Analýza indikátorů pro hodnocení cílů realizace strategie regionálního rozvoje v České republice. 1. vyd. Brno: MZLU, 2009, 119 s. ISBN: 978-80-7375-366-5
- [2] HAMPL, M.: Regionální diferenciace současného socioekonomického vývoje v České republice. Sociologický časopis/Czech Sociological Review, 2007, Vol. 43, No. 5.889-910
- [3] HRABÁNKOVÁ, M., BOHÁČKOVÁ, I.: Conditions of sustainable development in the Czech republic in compliance with the recommendation of the European commission. Agricultural Economics - Czech, 2009, 55: p. 156–160
- [5] JÁNSKÝ, J., SOMERLÍKOVÁ, K.: Analýza disparit ekonomické výkonnosti regionů v ČR. In Region v rozvoji společnosti. 1. ed. Brno: Mendel University of Agriculture and Forestry in Brno, 2009, p. 98-104. ISBN 978-80-7375-330-6
- [6] JÁNSKÝ, J., SOMERLÍKOVÁ, K.: Analýza disparit sociálních podmínek v regionech ČR. Sborník příspěvků z mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2010. s. 204-209. ISBN 978-80-7375-385-6.
- [7] Kolektiv autorů: Úvod do regionálních věd a veřejné správy. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň 2004. ISBN 80-86473-80-5
- [8] Krajské ročenky České republiky 2001-2013
- [9] Metodika Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky o registrované nezaměstnanosti, Praha 2013

### Kontaktní údaje na autora

Doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc., Katedra ekonomických studií, Vysoká škola polytechnická Jihlava, Tolstého 16, 586 01 Jihlava, jansky@vspj.cz

# COSME – NOVÝ PROGRAM PRO PODPORU KONKURENCESCHOPNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

## COSME – NEW SUPPORT PROGRAMME FOR THE COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

*Petr Jiříček*

### **Abstrakt**

Předmětem článku je mapování programů Evropské unie, určených na podporu konkurenceschopnosti malých a středních podniků od roku 1987 po vytvoření společného trhu. Těžištěm článku bude současný programový nástroj COSME. Principy a cíle programu COSME vycházejí z dlouhodobé Strategie Evropa 2020, zaměřené na udržitelný rozvoj, inovace a podporu konkurenceschopnosti ekonomik Evropské unie. V novém rozpočtovém období 2014–2020 je tento program nástupcem Programu pro konkurenceschopnost a inovace (CIP). Program COSME bude analyzován z pohledu jednotlivých programových aktivit, finančních nástrojů a rozpočtových parametrů.

*Klíčová slova: podpora konkurenceschopnosti, malé a střední podniky, program COSME, finanční nástroje, Evropská unie*

### **Abstract**

The subject of the article is mapping the European Union programmes designated to promote the competitiveness of small and medium-sized enterprises from 1987 to the common market creation. The core of the article is the present programming tool COSME. The principles and goals of the COSME programme are based on the long-term Europe 2020 strategy aimed at sustainable development, innovation and support of competitiveness of the European Union economies. In the new budget period 2014–2020, this programme is the successor of the Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP). The COSME programme will be analysed from the perspective of individual programme activities, financial tools and budget parameters.

*Keywords: competitiveness support, small and medium-sized enterprises, COSME programme, financial tools, European Union*

### **Úvod**

Koncepční podpora konkurenceschopnosti malých a středních podniků se poprvé v kontextu politik Evropské unie objevuje po podepsání Jednotného evropského aktu z roku 1987, jenž podnítil další etapu rozvoje společného trhu EU (Baldwin, Wyplosz, 2008). Dalším významným mezníkem, který podnítil tvorbu programových nástrojů na podporu konkurenceschopnosti malých a středních podniků, byla Lisabonská strategie z roku 2000. V ní vedle důrazu na posilování sociální a ekonomické koheze a environmentální pojetí tržního hospodářství v souladu s cíli trvale udržitelného rozvoje je zmiňována potřeba konkurenceschopnosti ekonomik EU a cílená podpora malého a středního podnikání. Tyto strategické úvahy lze rozpoznat na deklarovaných cílech Lisabonské strategie, jimiž byly (Lisbon Strategy Evaluation, 2010):

1. Připravit přechod k ekonomice a společnosti založené na znalostech pomocí politik, zaměřených na rozvoj informační společnosti, výzkum a technologický rozvoj prostřednictvím urychlení procesu strukturálních reforem směřujících k vyšší konkurenceschopnosti, inovacím a na dokončení vnitřního trhu Unie.
2. Modernizovat evropský sociální model, investovat do lidí a bojovat proti vylučování ze společnosti.
3. Udržet zdravou ekonomickou perspektivu a příznivý výhled pokud jde o růst, a to aplikací vhodné kombinace makroekonomických politik.

V následujícím období 2007–2013 došlo po zjištění tzv. Kokovy komise, že deklarované cíle nejsou plněny, k přípravě nového dlouhodobého strategického dokumentu, jenž by reagoval na změnu situace po ekonomické a finanční krizi v letech 2008/2009. Tímto dokumentem byla nově přijatá Strategie Evropa 2020. Vyhlášená Strategie 2020 reaguje na nesplněné cíle Lisabonské smlouvy a jejím hlavním záměrem je posílení inovačních cílů EU a jmenuje cíle, jichž by Evropská unie do roku 2020 měla dosáhnout a tím držet krok s ostatními světovými ekonomickými centry – USA, Čínou, Indií, Japonskem, Brazílií a Ruskem. Cílem v oblasti vědy, výzkumu a inovací – hrubé domácí výdaje do vědy, výzkumu a inovací by měly představovat 3% podíl na HDP. S tím souvisí ekologické cíle – v oblasti 20% snižování emisních plynů jde o naplnění ukazatelů 20% podílu obnovitelných zdrojů energie na hrubé spotřebě energie a dosažení 20% výše energetických úspor ve srovnání s výchozím stavem energetické strategie EU (Zpráva o pokroku Strategie Evropa, 2011).

Cíle této strategie se nyní promítají do evropských politik pro rozpočtové období 2014–2020 a v rámci nich je vytvářena silná platforma pro podporu konkurenceschopnosti, rozvoje a inovačního potenciálu segmentu malých a středních podniků a mikropodniků.

### **Shrnutí dosavadního vývoje politiky Evropské unie na podporu konkurenceschopnosti malých a středních podniků z komunitárních programů**

Neinvestiční podpora konkurenceschopnosti malých a středních podniků v Evropské unii se od počátku realizovala pomocí tzv. komunitárních programů. Komunitární programy jsou řízeny a financovány přímo Evropskou komisí pomocí specializovaných agentur a jednotlivé členské státy se podílejí na implementaci projektů formou kontaktních pracovišť. Po podpisu Jednotného evropského aktu v roce 1987 došlo k ustavení prvního takto zaměřeného programu SPRINT 1 (1989-1994), mezi jehož cíle byla deklarována podpora rozvoje a inovací segmentu malého a středního podnikání jako důležitého prvku rozvoje konkurenceschopného společného trhu Unie (Babjaková a kol., 2014).

V 90. letech došlo k přesunu podpory konkurenceschopnosti a rozvoje včetně podpory inovací segmentu malých a středních podniků do tzv. vědeckotechnických rámcových programů, jež fungovaly již nepřetržitě od roku 1984. Jednalo se o dílčí podprogramy těchto rámcových programů (*Framework Programme*): FP4-INNOVATION (1994–1998) a FP5-INNOVATION SME (1998–2002) (Babjaková a kol., 2014).

V rámci dlouhodobé strategické koncepce dané Lisabonskou smlouvou byl na počátku nového tisíciletí v Evropské unii vytvořen specializovaný víceletý komunitární program MAP (*Multi-annual Programme*) pro segment malých a středních podniků, který navazoval na program SPRINT 1 a výše uvedené podprogramy vědeckotechnických rámcových programů. Vedle programu MAP koexistoval podprogram a FP6-INNOVATION (2002-2006), který byl

zahrnut do 6. rámcového vědeckotechnického programu, ale byl úžeji zaměřen na podporu výzkumu, vývoje a inovací malých a středních podniků (Babjaková a kol., 2014).

Program MAP obsahoval 3 pilíře: první pilíř se zabýval tzv. *policy development*, kde byly podporovány tzv. *BEST projekty*. Druhý pilíř obsahoval nové finanční nástroje na podporu inovací segmentu SME – tzv. *ETF Start-up scheme* na podporu nově vznikajících inovujících malých a středních podnikatelských subjektů, dále *SME Guarantee Facility* na poskytování záruk pro komerční financování inovačních projektů malých a středních podniků a tzv. *Seed Capital Action* pro podporu podnikatelských inkubátorů a dalších inovačních struktur. Posledním pilířem byl projekt *Euro Info Center*, jež byl vytvořen jako pilotní projekt evropských inovačních databází a poradenských služeb (Babjaková a kol., 2014).

V rozpočtovém období 2007–2013 se stal následníkem programu MAP nově koncipovaný program CIP (*Competitiveness and Innovation Programme*), jenž se stal nejdůležitějším komunitárním programem EU, zaměřeným na podporu konkurenceschopnosti, rozvoje a inovací segmentu SME. Program CIP financoval v podnikatelské sféře v rámci podprogramu EIP (*Entrepreneurship Innovation Programme*) společné evropské projekty na podporu inovačních technologií včetně ekoinovací, v rámci podprogramu ICT PSP (*Information and Communication Technologies Policy Support Programme*) podporu informačních a komunikačních technologií v podnikatelské i veřejné sféře a v rámci podprogramu IEE II. podporu technického rozvoje v energetice v oblasti obnovitelných zdrojů energie a energetických úspor (*Competitiveness and Innovation Programme*, 2010).

V rámci budování sítí a agentur pro podporu konkurenceschopnosti, inovací a ochrany duševního vlastnictví byly v podprogramu EIP financovány specifické aktivity a iniciativy. **PRO INNO Europe** byla zaměřena na analýzy inovačních politik a spolupráce v této oblasti v Evropě, *Europe INNOVA* byla iniciativa, organizující společnou platformu a budující partnerství za účelem koordinace společných inovačních projektů, Iniciativa *ECO-Innovation* poskytovala poradenské a servisní služby s cílem tržní implementace ekologických inovačních projektů na využití přírodních zdrojů.

Významnou a do budoucího rozpočtového období Unie pokračující se stala iniciativa *The Enterprise Europe Network (EEN)*. Financuje postupné budování největší evropské sítě podniků segmentu SME, zabývající se na evropské, národní i regionální úrovni výměnou zkušeností, poradenstvím a podporou inovativních snah nejen těchto podniků, ale i velkých korporací a vysokých škol v Evropě.

Management programu CIP včetně podprogramů zabezpečovala *Výkonná agentura pro konkurenceschopnost a inovaci (EACI)*. Management vědeckotechnických rámcových programů, včetně výše zmiňovaných podprogramů určených pro inovace podniků segmentu SME, zajišťovala agentura *CORDIS (Community Research and Development Information Service)*.

Výkonná agentura *CORDIS* se v novém rozpočtovém období 2014–2020 specializuje na management nového vědeckotechnického rámcového programu Evropské unie – *HORIZON 2020 (Seventh Framework Programme, 2010)*.

Lze konstatovat, že podpora inovací malých a středních podniků nemá od počátku jednotný rámec a střídavě se poskytovala buď ze specializovaných inovačních programů anebo z vědeckotechnických rámcových programů. Rovněž řídicí agentury programů se měnily, což přispělo k jisté nepřehlednosti celého systému. Tato situace se nemění ani v dalším období 2014–2020.

Tabulka 1: Rozpočtové pokrytí programů EU na podporu segmentu SME (mil. EUR)

|                    |           |       |
|--------------------|-----------|-------|
| SPRINT 1           | 1989-1994 | 109   |
| FP4-INNOVATION     | 1994-1998 | 352   |
| FP5-INNOVATION SME | 1998-2002 | 363   |
| MAP                | 2001-2005 | 450   |
| FP6-INNOVATION SME | 2002-2006 | 319   |
| CIP                | 2007-2013 | 3 622 |

Zdroj: upraveno dle Babjaková a kol. (2014)

## Analýza programu COSME

Program COSME (*Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises*) je financován Evropskou komisí z rozpočtu EU a realizován členskými státy Unie. Jedná se o přímého nástupce programu Konkurenceschopnost a inovace (CIP) z let 2007–2013. Na období 2014–2020 byl na realizaci programu vyčleněn rozpočet ve výši 2,3 miliard EUR, z kterého se v roce 2015 předpokládá uvolnit 264 milionů EUR (Granieri, Renda, 2012). Program se zaměřuje na malé a střední podnikatele, kteří tímto budou mít lepší přístup k financování svých rozvojových záměrů, dále na začínající podnikatele (start-up firmy), kteří čelí potížím při založení či rozvoji podniku a na orgány a agentury členských států, zprostředkující či podporující rozvoj podnikatelských aktivit segmentu malých a středních podniků. V článku budou rozebrány jednotlivé priority programu COSME ve vazbě na jejich dílčí rozpočty pro rok 2015.

Přidělení jednotlivých finančních prostředků není pro další roky přesně určeno a je vždy dáno ročním nařízením k programu. K jednotlivým aktivitám bude připojena jejich stručná charakteristika.

Program COSME financuje dle rozhodnutí EK čtyři hlavní priority (COSME, 2010):

1. Zlepšení přístupu k financím pro malé a střední podnikatele
2. Zlepšení přístupu na trhy
3. Podpora podnikání
4. Výhodnější podmínky pro tvorbu a růst obchodu

### Priorita 1. Zlepšení přístupu k financím pro MSP

Tato priorita má dva hlavní finanční nástroje:

- a) Nástroj pro úvěrové záruky (*The Loan Guarantee Facility, LGF*) – kde budou z prostředků programu poskytovány záruky a protizáruky pro finanční zprostředkovatele, jimž jsou míněny obchodní banky, leasingové společnosti a záruční instituce. Prostřednictvím sdílení rizika z tohoto finančního nástroje mohou zprostředkovatelé rozšířit škálu financovaných podnikatelů (COSME Loan Guarantee Facility, 2010).
- b) Nástroj pro spravedlivý růst (*The Equity Facility for Growth, EFG*) – kde prostředky z programu COSME budou investovány do fondů s rizikovým kapitálem či soukromým investorům (*joint-venture*) přes Evropský investiční fond. Na základě



sružení veřejných a soukromých prostředků bude financován růst malých a středních podnikatelů, investujících zejména mimo EU(COSME Equity Facility for Growth, 2010).

Tabulka 2: Rozpočet programové priority 1 pro rok 2015

| <i>Aktivita</i>                     | <i>Částka v EUR</i> |
|-------------------------------------|---------------------|
| The Loan Guarantee Facility         | 90 891 958          |
| The Equity Facility for Growth, EFG | 70 750 000          |
| Workshopy a výzkumy                 | 1 280 000           |
| Celkem                              | 162 921 958         |

Zdroj: upraveno dle Commission Implementing Decision (2014)

## **Priorita 2. Zlepšení přístupu na trhy**

Z této priority bude financována síť evropských inovativních malých a středních firem (*Enterprise Europe Network, EEN*). V současné době je v této síti účastno přes 600 partnerských organizací, ale možný potenciál ze zemí EU se odhaduje na dva miliony malých a středních podnikatelů. Služby, jež mohou být poskytovány ze zdrojů programu COSME, obsahují informace o právních předpisech zemí, kde firmy chtějí investovat či spolupracovat, dále asistovanou pomoc při nalezení obchodního partnera v zahraničí, podporu marketingu inovací a transferu technologií a poradenství v přístupu k financování. Z tohoto nástroje jsou podporovány internetové databáze, které byly v rámci EU vytvořeny pro podporu inovací malých a středních podniků, jako jsou *Portál Your Europe Business* a *Portál internacionalizace MSP*. První portál slouží k poskytování on-line informací o jiném členském státu EU a druhý portál obsahuje informace o možnostech podnikání v mimoevropských zemích. Další službou je poskytování asistence při ochraně duševního vlastnictví, souvisejících s inovační činností segmentu MSP. Součástí služeb je i podpora Středisku pro průmyslovou spolupráci EU-Japonsko (Guide for Applicants, 2010).

Tabulka 3: Rozpočet programové priority 2 pro rok 2015

| <i>Aktivita</i>                                  | <i>Částka v EUR</i> |
|--|---------------------|
| Enterprise Europe Network                        | 50 790 000          |
| Portál Your Europe Business                      | 400 000             |
| Portál internacionalizace MSP                    | 1 500 000           |
| Středisko pro průmyslovou spolupráci EU-Japonsko | 2 800 000           |
| Podpora duševního vlastnictví aj.                | 150 000             |
| Celkem   | 57 140 000          |

Zdroj: upraveno dle Commission Implementing Decision (2014)

### Priorita 3. Podpora podnikání

Obsahuje tři hlavní cíle podpory (COSME, 2010):

- a) Podnikatelské vzdělávání – podpora výměny mezi evropskými pedagogy a instruktory, podpora osvědčených postupů v podnikatelském vzdělávání
- b) Zlepšování podnikatelského prostředí pro růst podnikatelů – zlepšení právního a fiskálního prostředí, odborná doporučení pro optimalizaci možných podpor
- c) Vzdělávání specifických skupin – týká se mladých podnikatelů, žen, či starších podnikatelů, kteří se budou zdokonalovat pomocí mentoringu nebo jiných cílených programů

V návaznosti na tyto hlavní cíle podpory jsou financovány tyto aktivity, uvedené v tabulce 4.

Tabulka 4: Rozpočet programové priority 3 pro rok 2015

| <i>Aktivita</i>                                    | <i>Částka v EUR</i> |
|--|---------------------|
| Erasmus pro mladé podnikatele                      | 6 080 000           |
| Podpora podnikání žen                              | 500 000             |
| Digitální podnikání                                | 2 000 000           |
| Ostatní (zlepšování podnikatelského prostředí aj.) | 1 100 000           |
| Celkem   | 9 680 000           |

Zdroj: upraveno dle Commission Implementing Decision (2014)

### Priorita 4. Výhodnější podmínky pro tvorbu a růst obchodu

Cílem podpory je snížení administrativní zátěže podniků (informační požadavky, podávání reportů). Priorita reaguje na dlouhodobě známý fakt, že malé a střední podniky jsou nepřiměřeně ovlivněny regulací, která je bariérou jejich rozvoje. Dalším cílem financování z této priority je vytvoření příznivějších podmínek zejména v oblasti rozvoje klastrů světové úrovně prostřednictvím podpory jejich excelence a internacionalizace, s důrazem na meziodvětvovou spolupráci.

Výše rozpočtu na tuto programovou prioritu je bez rozlišení na jednotlivé aktivity 34 535 000 EUR (Commission Implementing Decision, 2014).

Z provedené analýzy je vidět, že hlavní část podpory malých a středních podniků programu COSME je směřována na úvěrové a záruční aktivity programu, tzn. upouští se více od přímých dotací. Podstatná částka je věnována rovněž na síťování firem podporou aktivity Enterprise Europe Network. Oproti minulým obdobím je nově koncipována podpora začínajícím podnikatelům, podnikání žen a podpory pronikání na rozvinuté i rozvíjející se trhy mimo Evropskou unii.

### Závěr

Program COSME je dalším z řady víceletých programů, vytvořených od společného trhu Unie po podpisu Jednotného evropského aktu. Jak je možno vidět z výsledků předložené

analýzy, v jednotlivých rozpočtových obdobích docházelo k pravidelnému navyšování této podpory. To se však neprojevovalo přímo ve zkoumaném rozpočtovém období 2014–2020, kdy program COSME je rozpočtován v celkové výši 2 300 mil. EUR oproti předcházejícímu programu CIP ve výši 3 622 mil. EUR. Zde pro objektivní srovnání je třeba od celkové výše rozpočtu programu CIP odečíst položku na podprogram Inteligentní Energie pro Evropu II. ve výši 727,5 mil. EUR, když financování obnovitelných zdrojů energie a energetických úspor přešlo v období 2014–2020 do nového vědeckotechnického programu HORIZON 2020.

Dalším důvodem snížení programového rozpočtu přímé podpory konkurenceschopnosti MSP je předpokládané využití finanční páky pomocí cizího, převážně soukromého rizikového kapitálu. Tím je vytvořen základní prostor pro rozvoj konkurenceschopnosti a inovací malých a středních podniků; využití těchto prostředků však závisí na úspěšném uplatnění tzv. *triple-helix modelu*, zmiňovaného ve strategických koncepcích EU – úspěšné spolupráci podnikatelských subjektů, vysokých škol a výzkumných organizací a veřejných agentur a institucí v konkrétním členském státě.

## Literatura

- [1] Baldwin, R., Wyplosz, Ch. (2008). *Ekonomie evropské integrace*. 1. vydání. Praha: GRADA. 478 s. ISBN 978-80-247-1807-1
- [2] European Commission [online]. 2010 [cit. 2015-03-15]. *Lisbon Strategy Evaluation*. Dostupné z WWW: [http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs\\_2009/](http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/)
- [3] Evropská komise [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. *Zpráva o pokroku Strategie Evropa 2020*. Dostupné z WWW: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/1\\_cs\\_annexe\\_part1.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/1_cs_annexe_part1.pdf)
- [4] Babjaková, B., Chrenková, M., Jiříček, P., Smrčka, F. (2014). *Financování a management inovačních programů Evropské unie*, 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 121 s. ISBN 978-80-7204-905-9
- [5] European Commission [online]. 2010 [cit. 2015-3-15]. *Competitiveness and Innovation Programme (CIP)*. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/cip/>
- [6] European Commission. CORDIS [online]. 2010 [cit. 2015-3-17]. *Seventh Framework Programme*. Dostupné z WWW: [http://cordis.europa.eu/fp7/home\\_en.html](http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html)
- [7] Granieri, M., Renda, A. (2012). *Innovation Law and Policy in the European Union*. 1th. Edition Milano: Springer Verlag Italia. 198 p. ISBN 978-88-470-1916-4
- [8] European Commission [online]. 2010 [cit. 2015-03-25]. *COSME*. Dostupné z WWW: [http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm)
- [9] European Commission [online]. 2010 [cit. 2015-03-25]. *COSME Loan Guarantee Facility*. Dostupné z WWW: [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/guarantees/single\\_eu\\_debt\\_instrument/cosme-loan-facility-growth/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/guarantees/single_eu_debt_instrument/cosme-loan-facility-growth/index.htm)[http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm)
- [10] European Commission [online]. 2010 [cit. 2015-03-29]. *COSME Equity Facility for Growth*. Dostupné z WWW: [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/equity/single\\_eu\\_equity\\_instrument/cosme\\_efg/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/equity/single_eu_equity_instrument/cosme_efg/index.htm)
- [11] European Commission [online]. 2014 [cit. 2015-03-29]. *Commission Implementing Decision on the adoption of their work programme for 2015 and the financing for the implementation of the Programme for the competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises*. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7322>
- [12] European Commission [online]. 2010 [cit. 2015-03-29]. *COSME Enterprise Europe Network 2015/2020. Guide for Applicants*. Dostupné z WWW:

<http://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/Guide%20for%20applicants%20-2nd%20EEN%20call.pdf>

**Kontaktní údaje na autora**

Ing. Petr Jiríček

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 58601 Jihlava, Czech Republic

Tel: +420 567 141 216

e-mail: [jiricek@vspj.cz](mailto:jiricek@vspj.cz)

# DOSTUPNOSŤ KAPITÁLU AKO JEDEN Z FAKTOROV OBMEDZUJÚCICH KONKURENCIESCHOPNOSŤ MSP

## ACCESS TO FINANCE AS ONE OF THE FACTORS LIMITING THE COMPETITIVENESS OF SMEs

*Lenka Kalusová, Elena Kubričanová*

### **Abstrakt**

Malé a stredné podniky (ďalej už len MSP) sú vystavené viacerým problémom. Jedným z nich sú možnosti získavania kapitálu. Viaceré štúdie poukazujú na existenciu tzv. finančnej medzery v segmente MSP. Nedostatočný prístup ku kapitálu obmedzuje inovačnú aktivitu v MSP, čo má za následok zhoršené možnosti konkurencieschopnosti týchto podnikov. Cieľom tohto príspevku je poukázať na problémy získavania kapitálu MSP a analyzovať ich dôvody. Zároveň prezentujeme časť výskumu uskutočneného v segmente MSP, ktorá sa týka vnímania dostupnosti zdrojov financovania v týchto podnikoch. V závere príspevku odporúčame využívanie alternatívnych foriem financovania, ktoré môžu byť v prípade MSP použité na ich rozvoj a na zlepšenie inovačných schopností.

*Kľúčové slová: malé a stredné podniky, kapitál, bankové úvery, dostupnosť zdrojov financovania*

### **Abstract**

Small and medium sized enterprises are exposed to a number of problems. One of these are possibilities of raising capital. Several studies point to the existence of so-called financial gap in the SMEs segment. Lack of Access to finance restricts innovative activities in SMEs, resulting in aggravated possibilities of competitiveness in these enterprises. The aim of this paper is to point out the problems of raising capital for SMEs and analyze the reasons. We also present one part of our research carried out in the SMEs segment, which relates to the perception of the availability of financing sources in these enterprises. In the end of this paper we suggest the use of alternative sources of financing that can be used for SMEs in their development and to improve innovation capabilities.

*Keywords: small and medium sized enterprises, capital, bank loans, availability of financial sources*

## **Úvod**

V rozvinutých ekonomikách sú MSP považované za podniky s vysokým stupňom pružnosti, efektívnosti a progresivity, ide teda o podniky, ktoré sa vyznačujú schopnosťou rýchlo sa prispôbiť meniacim sa podmienkam na trhu. Veľkou prekážkou v ich rozvoji a zvýšení konkurencieschopnosti však bola v posledných rokoch najmä svetová hospodárska kríza, ktorá sa začala v roku 2007 ako americká hypotekárna kríza a postupne prerástla do celosvetovej ekonomickej krízy a zanechala výrazné stopy nielen vo finančnom, ale aj v nefinančnom sektore. Zmeny v makroekonomickom prostredí významne ovplyvnili aj dostupnosť kapitálu pre MSP na Slovensku. V príspevku preto analyzujeme problémy spojené s podnikaním v segmente MSP a prístup k zdrojom financovania týchto podnikov.

## Osobitosti podnikania v segmente malých a stredných podnikov

Podnikanie v MSP prináša viaceré výhody, je však spojené aj s viacerými nedostatkami. Prínosy MSP by sme mohli rozdeliť do dvoch hlavných oblastí – ekonomické a spoločenské prínosy. Medzi **spoločenské prínosy** MSP by sme mohli zaradiť zabezpečenie garancie slobody a stabilizácie spoločnosti a reprezentáciu miestneho kapitálu. **Ekonomické prínosy** MSP by sme mohli rozdeliť do troch oblastí, a to MSP sú protipólom monopolov, sú flexibilné a sú neoddeliteľnou súčasťou ekonomiky. MSP tvoria dynamický moment v štruktúre podnikateľských subjektov (Veber & Srpová, 2012). Ako sme však uviedli, existuje tu rad problémov, s ktorými musia MSP v rámci vykonávania svojej podnikateľskej činnosti zápasit'. V ďalšom texte preto poukazujeme na tieto hlavné nedostatky.

## Problémy podnikania v segmente malých a stredných podnikov

Okrem vyššie uvedených prínosov podnikania v segmente MSP je tento segment podnikov vystavený viacerým problémom. Tieto problémy by sme mohli rozdeliť do dvoch hlavných skupín, a to:

- **štandardné problémy MSP** - ide o problémy, ktorým sú MSP vystavené v dôsledku samotnej podstaty podnikania MSP,
- **a neštandardné problémy MSP** - problémy, ktoré vyplývajú z podmienok podnikania v konkrétnej krajine, v ktorej MSP pôsobia (Fetisovová et al., 2004)

Prvý okruh problémov definujú autorky **Chodasová a Bujnová** (2008) ako problémy v dvoch hlavných oblastiach činností MSP, ktorými sú oblasť výroby a oblasť marketingu. Spoločným menovateľom spôsobujúcim nevýhody v týchto oblastiach je nedostatok finančných zdrojov, ktorý sa v oblasti výroby premieta do neschopnosti MSP podstatným spôsobom rozširovať svoju výrobnú kapacitu a v oblasti marketingu sa prejavuje tento problém nedostatkom finančných zdrojov na reklamu, čo má za následok zložitejší prístup pri oslovovaní a získavaní nových zákazníkov. Autor **Malach** (2005) uvádza, že hlavné nevýhody MSP by sme mohli zhrnúť do piatich základných bodov, a to:

1. *obmedzené možnosti zamestnávania odborníkov v správe podniku*, a to najmä v prípade malých podnikov. Hoci povinnosti dané daňovými zákonmi, predpismi na ochranu životného prostredia a i. sú pre MSP v podstate rovnaké ako pre veľké podniky, MSP majú pre tieto účely vyhradených menej finančných prostriedkov, a preto sú odborné nároky kladené na riadiacich pracovníkov podstatne vyššie ako v prípade veľkých podnikov,
2. *vyššia intenzita práce a menej priaznivé pracovné podmienky* – ktorých príčina spočíva v obmedzených zdrojoch,
3. *obmedzené možnosti získavania výhod z rozsahu produkcie* – plynú z nízkej koncentrácie. Pri nižších objemoch produkcie aj objemy objednaných materiálov sú na podstatne nižšej úrovni ako v prípade veľkých podnikov, čím sa znemožňuje ich možnosť využívať množstevné zľavy a výhodnejšie dodacie podmienky,
4. *obmedzené prostriedky na propagáciu a reklamu*, v porovnaní s veľkými podnikmi je pre MSP zložitejšie ovplyvňovať svojich potenciálnych zákazníkov,
5. *menšia finančná sila*.

Jedným zo štandardných problémov MSP je teda aj obmedzený prístup k bankovým úverom. Tento problém súvisí s nízkym stupňom diverzifikácie MSP a s ich malou kapitálovou silou. Obmedzený prístup k bankovým úverom má viacero príčin:

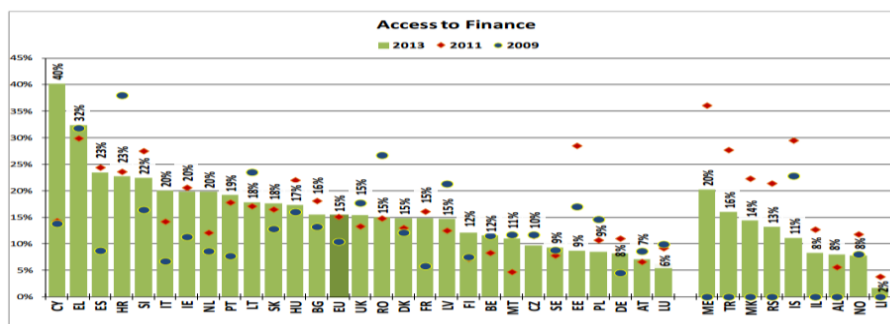
1. poskytnutie úveru malému alebo strednému podniku je pre banku rizikovejšie ako poskytnutie úveru veľkému podniku – je to spôsobené tým, že existuje objektívne vyššie riziko, že sa MSP dostane do problémov s platobnou schopnosťou a nebude schopný splácať ako splátku istiny, tak aj úroky z úveru,
2. pre banku je prácnejšie, a tak isto aj nákladnejšie obslúžiť veľký počet MSP ako obslúžiť iba niekoľkých veľkých klientov,
3. MSP väčšinou nemajú dostatok majetku na ručenie,
4. začínajúci podnikatelia zväčša nemajú dostatočné vedomosti na spracovanie kvalitného podnikateľského plánu, ktorý býva podkladom pre získanie bankového úveru,
5. krátka úverová história podnikateľskej činnosti MSP (Fetisovová et al., 2012).

Rovnako autorka **Belanová** (2010) sa prikláňa k tvrdeniu, že podstatná časť sektora MSP nemá dostatok prostriedkov na financovanie svojej činnosti – financovanie bankovými úvermi je zložité, pretože podniky nemajú dostatok majetku na zabezpečenie úveru a na využívanie rizikového kapitálu nemajú dostatočne veľký obrat, ktorý by pritiahol pozornosť investorov. Tento stav sa začal označovať ako tzv. **finančná medzera MSP**. Znamená to, že v súčasnosti, najmä v tranzitívnych ekonomikách, existuje veľký počet MSP, ktoré by mohli produktívne využívať peňažné fondy, ak by im boli dostupné, avšak nedokážu ich z formálneho finančného systému získať. Z tohto dôvodu im obmedzený prístup k financiám zabraňuje v ich možnom raste.

Okrem štandardných problémov, s ktorými sa MSP stretávajú, existuje v tomto segmente podnikov ešte rad ďalších problémov, označovaných pod názvom **neštandardné, špecifické problémy**. Podľa výskumu uskutočneného v roku 2013 Slovak Business Agency (ďalej už len SBA) až 82 % podnikov uvádza, že súčasné podmienky na podnikanie na Slovensku sú zlé, navyše podľa skúmaných podnikov sa tieto podmienky v priebehu posledných dvoch rokov nezlepšovali, ale naopak sa zhoršili (78 % respondentov). Ako hlavné problémové oblasti boli identifikované:

- vysoká miera regulácie podnikania na Slovensku – ako vážny problém ju uviedlo 26 % respondentov,
- problémy s verejnou správou, napriek možnosti využívania elektronickej komunikácie s verejnou a štátnou správou 35 % skúmaných podnikov považuje úroveň tejto komunikácie za veľmi slabú a na nízkej úrovni,
- až 53 % skúmaných podnikov vyjadrilo negatívny postoj k možnostiam využívať finančné zdroje z podporných programov,
- ako problematické sa ukázalo aj získanie podpory na zahranično – obchodné aktivity zo strany štátu – takmer 30 % podnikov sa snažilo podporu získať, úspešné však bolo iba 1 % skúmaných podnikov,
- slabá úroveň verejnej podpory v oblasti inovácií,
- ako ďalšie problémové oblasti boli identifikované problematická vymožitelnosť práva, problémy s príliš často sa meniacou legislatívou, administratívne zložitý mechanizmus pri platbe odvodov, príliš vysoké odvodové zaťaženie ai. (Slovak Business Agency, 2013).

O problémoch MSP pojednáva aj *správa Európskej komisie SMEs' Access to Finance* (2013). Ako hlavné problémy MSP identifikovala nedostatočný kúpyschopný dopyt – až 22 % MSP označilo ako hlavný problém získavanie zákazníkov. Čo môžeme hodnotiť pozitívne je, že oproti roku 2009 došlo k poklesu počtu tých MSP, ktoré považujú ako hlavný problém nájdenie zákazníkov, a to o 2 %. Ako druhý najvýznamnejší problém MSP bol identifikovaný prístup ku financiám – tento problém uvádza až 15 % MSP, pričom najviac tento problém považujú MSP na Cypre, kde trápí až 40 % MSP. Naopak najmenší počet podnikov považujúcich problémy v oblasti prístupu k financiám je v Rakúsku (7 %), v Nemecku (8 %) a Poľsku (9 %). Slovensko sa v rámci tohto výskumu pohybuje nad priemerom EÚ – problém nedostatku financií považuje až 18 % MSP.

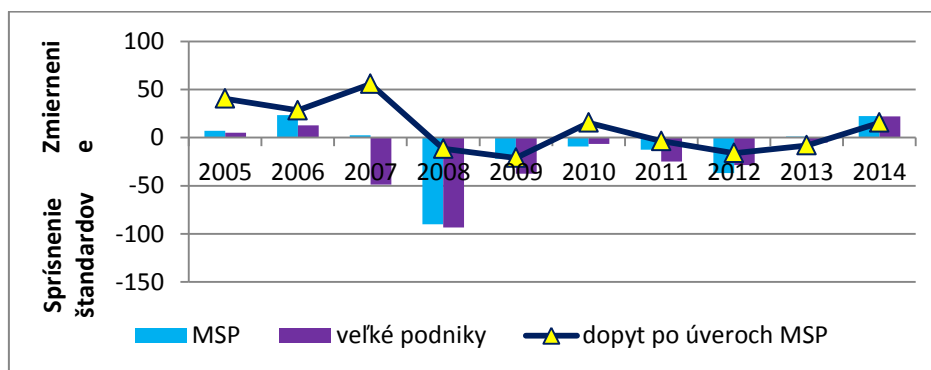


Graf 1: Problém prístupu MSP k financiám v rokoch 2009, 2011 a 2013. Zdroj: Európska komisia (2013)

Zaujímavé je sledovať, že v rámci okolitých krajín považuje problém so získavaním finančných zdrojov približne rovnaký počet podnikov už len v Maďarsku (17 %), zatiaľ čo v Česku (iba 10 %), v Poľsku (9 %) a už spomínanom Rakúsku sú na tom MSP vo vzťahu k prístupu k zdrojom financovania podstatne lepšie. Ďalšie oblasti, ktoré boli označené ako problémové, boli konkurencieschopnosť, dostupnosť kvalifikovaných pracovníkov alebo skúsených manažérov, regulácia a i.

## Vplyv krízy na úverové financovanie malých a stredných podnikov

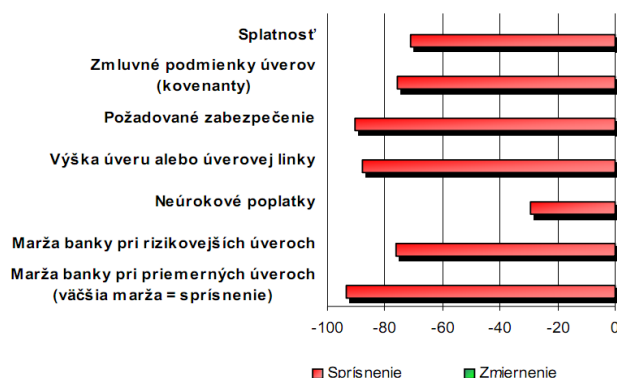
Národná banka Slovenska každoročne realizuje prieskum s názvom *Dotazník o vývoji ponuky a dopytu na trhu úverov*, ktorého sa zúčastňuje 16 bánk a 3 pobočky zahraničných bánk. Hlavným cieľom prieskumu je zisťovanie vývoja ponuky a dopytu na trhu úverov. Časť otázok je zameraná aj na segment MSP. Graf č. 2 prezentuje výsledky prieskumu od roku 2005.



Graf 2: Zmeny v úverových štandardoch na úvery podnikom v rokoch 2005 – 2014. Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov dostupných z Dotazníka o vývoji ponuky a dopytu na trhu úverov



Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu môžeme skonštatovať, že počas obdobia krízy banky výrazne sprísnilo úverové štandardy pre všetky typy podnikov. Zaujímavé je sledovať, že v prípade segmentu MSP začalo výrazne dochádzať k sprísneniu štandardov až v roku 2008, zatiaľ čo v prípade veľkých podnikov to bolo už v roku 2007. Táto skutočnosť iba reflektuje situáciu, kedy veľké podniky na Slovensku sú často dcérskymi spoločnosťami veľkých zahraničných matiek a kríza sa u nich prejavuje rýchlejšie ako v prípade MSP. Nakoľko prelomový v prípade sprísnenia úverových štandardov zo strany bánk bol rok 2008, hlavné dôvody v zmene úverových štandardov v bankách, ktoré sa zúčastnili prieskumu, zobrazujeme v grafe č. 3.



Graf 3: Zmeny v konkrétnych podmienkach poskytovania úverov. Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov dostupných z Dotazníka o vývoji ponuky a dopytu na trhu úverov

Sprísnenie úverových štandardov zo strany bánk sa prejavilo vo viacerých smeroch pri konkrétnych podmienkach poskytovania úverov – výrazne sa zvýšili marže bánk ako pri priemerných, tak aj pri rizikovejších úveroch, banky požadovali vyššie zabezpečenie úveru a zmluvné podmienky úverov sa sprísnilo. Napriek tomu, že podľa dostupných údajov sprísnenie úverových štandardov v prípade MSP bolo nižšie ako v prípade podnikov veľkých, nakoľko dostupnosť bankových úverov je pre MSP aj v čase konjunktúry omnoho nižšia vzhľadom na ich vyššiu rizikovosť, ďalšie sprísnenie spôsobilo nárast počtu podnikov, ktoré úver nezískali.

Tabuľka 1: Počet neúspešných žiadateľov o úver v segmente MSP v rokoch 2007 a 2010 vo vybraných krajinách

| Krajina   | 2007 (%) | 2010 (%) | Rozdiel (%) |
|-----------|----------|----------|-------------|
| Bulharsko | 3,1      | 35,5     | 32,40       |
| Írsko     | 1        | 26,6     | 25,60       |
| Lotyšsko  | 4,3      | 26,4     | 22,10       |
| Slovensko | 3,7      | 9,2      | 5,50        |
| Poľsko    | 3,7      | 4,3      | 0,60        |
| Švédsko   | 7        | 6,1      | -0,90       |
| Fínsko    | 1,9      | 0,2      | -1,70       |

Zdroj: The proportion of unsuccessful loan applications by SMEs has risen with the economic crisis

Oproti roku 2007 sa výrazne zvýšilo percento podnikov, ktoré boli v snahe o získanie úveru neúspešné. Tento problém však nepostihoval iba MSP na Slovensku, ale v celej Európskej únii. Najviac sa kríza pri snahe podnikov o získanie bankového úveru odrazila na MSP

v Bulharsku. Zatiaľ čo v roku 2007 bolo pri žiadosti o úver neúspešných iba 3,1 % MSP, v roku 2010 to bolo až 35,5 %, čo predstavuje nárast počtu neúspešných žiadateľov o úver v priebehu troch rokov až o 32,4 %. Druhou krajinou, v ktorej boli MSP najviac neúspešné, bolo Írsko, kde došlo k nárastu počtu neúspešných žiadateľov o 25,6 %. Poslednú trojku uzatvára Lotyšsko s nárastom o 22,10 %.

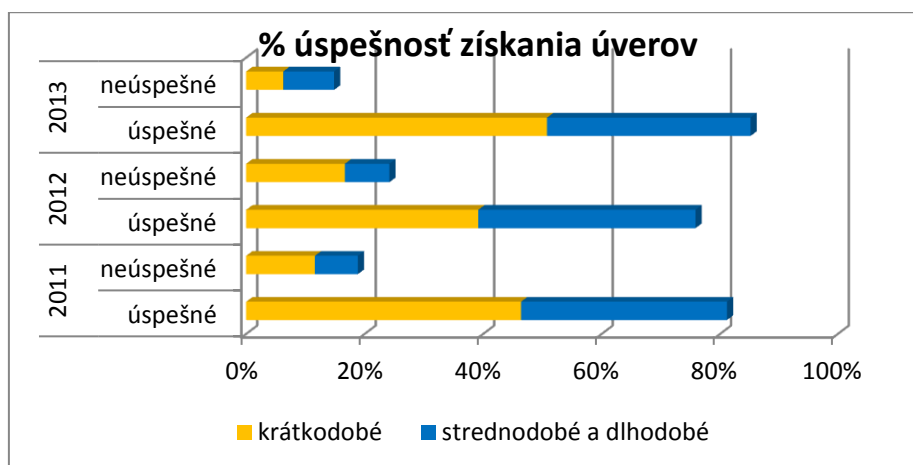
Pozitívne môžeme hodnotiť skutočnosť, že hoci na Slovensku došlo k zníženiu počtu úspešných žiadateľov o úver, napriek tomu sa Slovensko zaraďuje medzi krajiny, kde bol tento pokles relatívne nízky – oproti roku 2007, v ktorom bolo neúspešných iba 3,7 % žiadostí o úver, v roku 2010 vzrástol tento počet na 9,2 %, čo predstavuje nárast v priebehu troch rokov o 5,5 %.

## Výskum vnímania dostupnosti kapitálu v segmente MSP pôsobiacich v podmienkach SR

Za účelom analýzy možností financovania slovenských MSP sme uskutočnili dotazníkový prieskum s názvom *Riešenie otázok financovania malých a stredných podnikov, ich finančnej a kapitálovej štruktúry a vplyv makroprostredia na tieto podniky*. Časť výskumu týkajúcu sa otázok dostupnosti kapitálu skúmaných MSP prezentujeme v tomto príspevku.

Výskum, ktorý sme uskutočnili, bol zameraný na podniky malé a stredné. Pri kategorizácii podnikov podľa veľkosti sme pritom vychádzali z nariadenia Európskej komisie č. 2003/361/EC. Údaje do tohto výskumu sme získavali dotazníkovou formou. Z celkového počtu oslovených podnikov (približne 1 500) sa nám vrátilo 278 dotazníkov (miera návratnosti dotazníkov bola relatívne nízka, približne 17 %). Z tohto počtu sme však museli vylúčiť 12 dotazníkov, pretože 4 dotazníky boli vyplnené podnikmi veľkými a pri ďalších 8 sme mali vážne pochybnosti o kvalite údajov, ktoré boli poskytnuté.

Jednou z oblastí výskumu bola možnosť získavania bankových úverov ako aj vnímanie dostupnosti kapitálu pre tento segment podnikov. Výsledky v oblasti úspešnosti získavania bankových úverov počas rokov 2011 – 2013 zobrazujeme v nasledujúcom grafe.



Graf 4: Percentuálna úspešnosť získania bankových úverov v rokoch 2011 – 2013. Zdroj: Vlastný výskum

Ako je z grafu zrejmé, značná časť úverov, o ktoré dotazované MSP počas obdobia rokov 2011 – 2013 žiadali, bola zamietnutá. Pri podnikoch, ktorým banky zamietli žiadosť o získanie bankového úveru, nás zaujímalo, aké boli podľa ich názoru príčiny, že boli ich žiadosti zamietnuté. Ako 3 najvýznamnejšie prekážky v získavaní bankových úverov skúmané MSP identifikovali:

1. vysokú zadlženosť podniku,
2. vysokú rizikovosť projektu,
3. krátku úverovú históriu.

Ako môžeme v tabuľke č. 2 vidieť, ako najväčší problém vidia skúmané MSP ich relatívne vysokú zadlženosť. Vysoká zadlženosť podnikov spôsobuje, že banky hodnotia tieto podniky ako vysoko rizikové a nie sú ochotné podstupovať riziko, že dlžník nebude včas splácať svoje záväzky a žiadosti o úver týmto podnikom zamietnu.

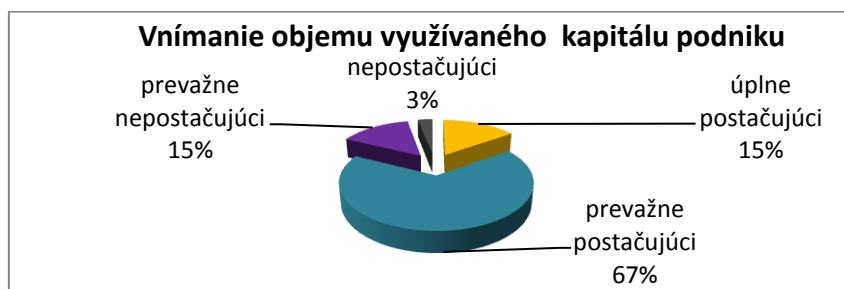
Čo sa týka ostatných dôvodov, skúmané MSP uviedli, že úver nezískali z dôvodu vysokej rizikovosti odvetvia, v ktorom pôsobia a nedostatočného objemu vyprodukovaného zisku.

Tabuľka 2: Príčiny zamietnutia žiadosti o získanie bankového úveru

| Problémy spojené so získaním bankového úveru | Podiel odpovedí podnikov                                    |        |        |        |        |                |
|--|---|--------|--------|--------|--------|----------------|
|  | Škála poradia významnosti                                   |        |        |        |        |                |
|  | (1 - najvýznamnejší, 2 - veľký význam, ... 5 - bez významu) |        |        |        |        |                |
|  | 1   | 2      | 3      | 4      | 5      | vážený priemer |
| nízky úverový rating                         | 0,1842  | 0,1842 | 0,3158 | 0,1842 | 0,1316 | 2,8947         |
| slabá úroveň predkladaných projektov         | 0,0870  | 0,3261 | 0,3261 | 0,1304 | 0,1304 | 2,8913         |
| nedostatočný objem majetku na ručenie        | 0,1750  | 0,3000 | 0,2250 | 0,1750 | 0,1250 | 2,7750         |
| krátka úverová história                      | 0,1750  | 0,2500 | 0,2250 | 0,1750 | 0,1750 | 2,9250         |
| vysoká rizikovosť projektu                   | 0,0435  | 0,3478 | 0,2391 | 0,0870 | 0,2826 | 3,2174         |
| vysoká zadlženosť podniku                    | 0,1316  | 0,1579 | 0,1053 | 0,2105 | 0,3947 | 3,5789         |
| ostatné dôvody                               | 0,8000  | 0,0000 | 0,0000 | 0,2000 | 0,0000 | 1,6000         |

Zdroj: Vlastný výskum

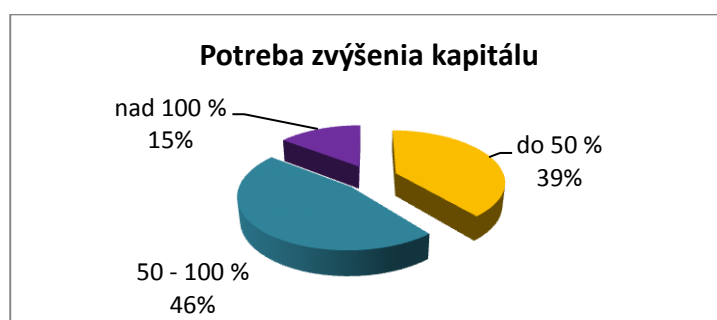
Skúmanie vnímania dostupnosti kapitálu poukazuje na skutočnosť, že až 82 % skúmaných MSP nemá problémy s nedostatkom objemu kapitálu, ktorým financujú svoju podnikateľskú činnosť (15 % MSP uvádza, že kapitál, ktorý majú k dispozícii na financovanie podniku, je úplne postačujúci, 67 % uvádza, že je prevažne postačujúci). Naopak pre 15 % dotazovaných MSP je objem kapitálu, ktorý majú k dispozícii, prevažne nepostačujúci a pre 3 % úplne nepostačujúci.



Graf 5: Vnímanie objemu využívaného kapitálu podniku ako postačujúceho, resp. nepostačujúceho. Zdroj: Vlastný výskum

V rámci tých podnikov, ktoré uviedli, že nemajú k dispozícii dostatočný objem kapitálu, ktorým by mohli financovať svoje bežné prevádzkové potreby ako aj rast podniku, sme sa zaujímali, o koľko % by podľa ich názoru potrebovali zvýšiť objem kapitálu, aby dosiahli úroveň, ktorá by bola postačujúca a vyhovujúca.

Výsledky v tomto smere skúmania boli pre nás dosť prekvapujúce – 39 % skúmaných MSP by potrebovalo zvýšiť objem kapitálu do 50% zo súčasnej hodnoty využívaného kapitálu, až 46 % uvádza, že by ho potrebovalo zo súčasnej úrovne takmer zdvojnásobiť a 15 % podnikov sa vyjadrilo, že by bolo potrebné tento stav zvýšiť o viac ako 100 %. Najmä v prípade týchto podnikov ide o značné množstvo finančných prostriedkov, ktorých získanie je podľa nášho názoru veľmi zložitá a náročná. Nazdávame sa, že najmä v prípade podnikov, ktoré potrebujú zvýšiť objem prostriedkov o viac ako 100 %, ide o potenciálnu snahu týchto podnikov rásť a podstatným spôsobom rozširovať rozsah vykonávaných činností, čo však zrejme nie je s aktuálnym objemom kapitálu, ktorý majú k dispozícii, možné.



Graf 6: Potreba zvýšenia kapitálu skúmaných MSP. Zdroj: Vlastný výskum

Zaujímavé v tomto prípade je aj porovnanie výsledkov nášho výskumu s výsledkami zo správy Európskej komisie. Výsledky do značnej miery korešponujú - v oboch prípadoch bolo % podnikov, ktoré pociťujú problémy so získaním kapitálu a jeho nedostatočným objemom, približne rovnaké (18 % skúmaných MSP pociťuje podľa správy *SMEs' Access to Finance* problém nedostatku financií a rovnaké % skúmaných MSP v našom výskume uviedlo, že nepovažujú objem kapitálu, ktorý majú k dispozícii, za postačujúci).

## Záver

V príspevku sme poukázali na problémy získavania cudzích zdrojov financovania v segmente MSP. Na základe vlastného výskumu sme analyzovali dostupnosť kapitálu v segmente MSP, poukázali na potrebu zvýšenia objemu kapitálu niektorých skúmaných MSP a na problémy spojené so získaním bankových úverov ako významného zdroja financovania podnikov. Problémom v prípade týchto podnikov však ostáva, že napriek tomu, že vedia identifikovať dodatočnú potrebu kapitálu, nevedia, ako uvedené zdroje financovania zvýšiť. V prípade segmentu MSP sú totižto možnosti zvýšenia objemu využívaného kapitálu zložitá – vlastníci zväčša nemajú dostatok vlastných financií, ktoré by mohli použiť ako dodatočný vklad vlastníka a zvýšiť týmto spôsobom vlastné imanie, možnosti dosahovania ziskov sú obmedzené rozsahom výroby a získanie cudzích zdrojov, najmä bankových úverov, je v prípade MSP oveľa zložitejšie ako v prípade podnikov veľkých. Istou možnosťou sa v tomto prípade ukazuje využitie rizikového kapitálu, ale to je reálne iba za predpokladu, že ide o podnik s inovatívnym nápadom, ktorý by dokázal vygenerovať vysoké marže, a týmto spôsobom by prilákal aj investorov rizikového kapitálu, ktorí by okrem finančných prostriedkov mohli poskytnúť podnikom aj svoje rady a skúsenosti, ktoré môžu byť rovnako cenné a nápomocné ako získanie samotného kapitálu.

## Pod'akovanie

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0004/13 Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku a grantu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia I-15-104-00 Komparácia faktorov determinujúcich finančnú štruktúru slovenských a českých podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu týchto podnikov.

## Literatúra

- [1] BADURA, P., KMEŤKO, M. (2014) Priebeh ekonomických kríz a ich vplyv na podniky. In Vysoká škola jako facilitátor rozvoje spoločnosti a region : sborník z 10. mezinárodní konference. Kunovice : Evropský polytechnický institut.
- [2] BELANOVÁ, K. (2010). Teória a politika podnikateľských financií. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- [3] FETISOVOVÁ, E., HUCOVÁ, E., NAGY, L., VLACHYNSKÝ, K. (2012). Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- [4] FETISOVOVÁ, E., VLACHYNSKÝ, K., SIROTKA, V. (2004). Financie malých a stredných podnikov. Bratislava: Iura Edition.
- [5] CHODASOVÁ, A., BUJNOVÁ, D. (2008). Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- [6] MALACH, A. et al. (2005). Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada Publishing, a.s..
- [7] NBS. (2010). Dotazník o vývoji ponuky a dopytu na trhu úverov – december 2010. Dostupné na internete: < <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/analyzy-spravy-a-publikacie-v-oblasti-financneho-trhu/dotaznik-o-vyvoji-ponuky-a-dopytu-na-trhu-uverov>>
- [8] SMEs' Access to Finance. Survey 2013. Analytical Report. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/files/2013-safe-analytical-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/files/2013-safe-analytical-report_en.pdf)>
- [9] Slovak Business Agency. (2014). Správa o stave malého a stredného podnikania za rok 2012. Dostupné na internete: < [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/stav\\_msp\\_2012u.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/stav_msp_2012u.pdf)>
- [10] The proportion of unsuccessful loan applications by SMEs has risen with the economic crisis. Dostupné na internete: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/4-03102011-AP/EN/4-03102011-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-03102011-AP/EN/4-03102011-AP-EN.PDF)>
- [11] VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. (2012). Podnikání malé a střední firmy. Praha : Grada Publishing, a.s..

### Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Lenka kalusová, PhD.  
KPF, FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
e-mail: kalusova.lenka1@gmail.com

Ing. Elena Kubričanová  
KPF, FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
e-mail: elena.kubricanova@gmail.com

# FINANCOVANIE INOVÁCIÍ AKO FAKTORA KONKURENCIESCHOPNOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU

## FINANCING OF INNOVATIONS AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC

*Ladislav Klement, Vladimíra Klementová*

### **Abstrakt**

Cieľom príspevku je charakterizovať vybrané nástroje financovania inovácií v malých a stredných podnikoch na Slovensku. Príspevok prezentuje sekundárne a primárne údaje získané štúdiom dostupných zdrojov a vlastným empirickým výskumom v tejto oblasti. Autori v príspevku zdôrazňujú najdôležitejšie bariéry financovania rastu inovačnej výkonnosti malých a stredných podnikov ako faktora ich konkurencieschopnosti. Následne príspevok prezentuje závery a odporúčania pre príslušné verejné inštitúcie a podniky orientované na redukciu identifikovaných bariér.

*Kľúčové slová: inovácie, financovanie inovácií, konkurencieschopnosť, bariéry.*

### **Abstract**

The paper aims to characterize selected tools of financing the innovation activities in small and medium sized enterprises (SMEs) in the Slovak republic. It presents secondary data as well as an empirical research results in this area. The paper points out the most significant barriers in financing the innovative performance growth identified among SMEs. Consequently it presents conclusions and recommendations for relevant public institutions and for enterprises orientated to elimination of identified barriers.

*Keywords: Innovations. Financing of innovations. Barriers. Innovation performance.*

## **Úvod**

Globálny konkurenčný tlak núti podniky prinášať na trh nové produkty v čo najkratšom možnom čase a zároveň čo najlepšie uspokojiť všetky lokálne rozdiely v požiadavkách zákazníkov pri súčasnom zavádzaní osvedčených postupov pre vývoj a výrobu inovatívnych produktov.

Pojem inovácie sa začal používať začiatkom 20. storočia a do dnes sa uplatňuje vo všetkých oblastiach podnikania. Vďaka širokému uplatneniu inovácií poznáme viaceré významy tohto pojmu. Definícia pojmu inovácie podľa Oxfordského slovníka (2001) opisuje inováciu ako proces predstavenia niečoho nového alebo úspešné využitie nového nápadu, či myšlienky.

Definícia podľa Európskej komisie, ktorá je zakotvená aj v podmienkach Slovenskej republiky v strategickom dokumente "Inovačná stratégia Slovenskej republiky", charakterizuje inovácie ako obnovu a rozšírenie portfólia produktov a služieb podniku, trhov, vytvorenie nového produktu, spôsobu distribúcie a dodávateľských metód, či implementáciu zmien v riadení podniku, pracovných podmienok alebo organizácii práce a všetky zlepšenia v kvalifikácii pracovnej sily (Franková, 2011).

Charakteristika inovácií sa líši (Čimo, 2010; Vlček, 2002; Tidd et al., 2007) najmä v rozdielnosti chápania a pohľadu na niečo nové v podniku, v produkte alebo službe, ktoré sú ponúkané zákazníkom. Za zakladateľa pojmu inovácia je považovaný J. A. Schumpeter, ktorý definoval inováciu začiatkom 20. storočia ako zavedenie výroby nového produktu, vstup na nový trh, zavedenie nových procesov alebo novej organizácie práce v podniku (Čimo, Mariáš, 1999).

Inovácie sú považované za nesmierne dôležité pri udržiavaní vysokej technologickej úrovne v priemyselnej výrobe a v službách a tiež za dôležitý predpoklad získania konkurenčnej výhody pre podnik a celé hospodárstvo. Predstavujú nástroj, ktorý má moc zabezpečiť rast a rozvoj podnikateľskej sféry ako aj celého hospodárstva krajiny.

## **1 Zdroje financovania inovačnej a výskumnej činnosti podnikov**

Podniky, ako iniciátori inovácií využívajú rozličné zdroje ich financovania, pričom tieto môžeme podľa ich pôvodu rozdeliť na vlastné (zisk, odpisy, vlastný kapitál) a cudzie (vládne dotácie, granty, EÚ fondy, úvery a iné). Vo všeobecnosti hovoríme o návratných a nenávratných zdrojov financovania inovácií v podniku.

Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky (RIS3) identifikuje a charakterizuje nasledovné nenávratné zdroje financovania inovačných aktivít v malých a stredných podnikoch (RIS3, 2013):

- vládne programy implementované podľa zákona č. 172/2005 Z.z. o organizácii štátnej pomoci pre výskum a vývoj. V súlade s prioritami štátnej politiky pre vedu a technológie schválila Vláda SR desať výskumných a rozvojových programov;
- Agentúra pre podporu výskumu a vývoja (APVV) podporuje výskum a vývoj medzi podnikmi na Slovensku cez skupinu ďalších programov. Programy APVV sú schvaľované Vládou SR po prerokovaní a ich odporúčení zo strany Vládnej komisie pre vedu, technológie a inovácie;
- stimuly pre výskum a inovácie sú poskytované pre malé a stredné podniky na základe ustanovení zákona č. 185/2009 Z.z. o stimuloch pre výskum a vývoj s cieľom podporiť ďalší rozvoj a rast podnikov založený na výsledkoch ich výskumnej a vývojovej činnosti a na rozširovaní výskumnej a vývojovej kapacity ich zamestnancov;
- fondy Európskej únie v programovom období 2007 – 2013 predstavovali, z hľadiska objemu poskytnutých zdrojov, rozhodujúci nástroj financovania výskumnej a inovačnej činnosti podnikateľských a nepodnikateľských subjektov na Slovensku (OP Výskum a Vývoj, OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, OP Bratislavský región) ako aj významný zdroj pre financovanie rozvoja vzdelávania (OP Vzdelávanie). Súčasný programový obdobie 2014-2020 ponúka ďalší priestor na podporu inovácií a výskumu v slovenských podnikoch ;
- Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie spolu so 7. rámcovým programom zaraďujeme ku komunitárnym programom.

Rámcový program sa zameriava na podporu konkurencieschopnosti a inovačnej kapacity SR, vývoj znalostnej spoločnosti a trvalo udržateľný rozvoj. Podporuje najmä malé a stredné podniky, inovácie, eko-inovácie, komunikačné technológie a energetiku. 7. rámcový program je hlavným nástrojom Európskej komisie pre financovanie európskeho výskumu (Financovanie inovácií z nenávratných zdrojov, 2012). 7. rámcový program je najväčší európsky nástroj na podporu výskumu a vývoja, ktorý je založený na dvoch základných

princípoch – excelentnosť a spolupráca. Hlavným cieľom je zvýšiť účasť vedcov, zvýšiť informovanosť a zvýšiť zapojenie všetkých subjektov do projektov. Ďalším cieľom je zapojiť sa aktívne do nástupníckeho programu Horizont 2020. Malé a stredné podniky sa môžu zapojiť do všetkých oblastí 7. rámcového programu: spolupráca, nápady, ľudia a kapacity (Siedmy rámcový program, 2007).

Medzi nástroje financovania výskumu a inovácií, ktoré zaraďujeme do skupiny návratných finančných zdrojov, patrí rizikový kapitál, pôžičky a ďalšie zdroje kapitálu.

Rizikový kapitál (venture, resp. seed capital) je forma financovania vhodná pre založenie, ale aj ďalší rozvoj inovatívnych podnikateľských zámerov vo všetkých fázach ich životného cyklu. So zdrojmi financovania prináša investor (spoločnosť rizikového kapitálu) do podniku aj vlastné know-how, znalosti, zručnosti a kontakty, ktoré tvoria nevyhnutný predpoklad pre úspešný rozvoj a rast podporených podnikov. Podporený podnikateľský subjekt je zvyčajne riadený pôvodným vlastníkom, hoci investorská spoločnosť získava právo participovať na riadení a aktívne ovplyvňovať rozvoj, smerovanie a ďalšie aktivity podporeného podniku. Medzi najvýznamnejšie spoločnosti poskytujúce rizikový kapitál na Slovensku patrí Národný holdingový fond, Arca Capital, Gamma Capital Partners, Enterprise Investors a ďalšie (Financovanie inovácií z návratných zdrojov, 2012). Napriek postupnému rozširovaniu počtu subjektov, ktoré využívajú, resp. využili túto formu financovania na Slovensku, stále patrí tento finančný nástroj k menej využívaným v porovnaní s priemerom Európskej únie.

Malé a stredné podniky môžu svoju inovačnú a výskumnú činnosť financovať aj cez bankové úvery. Hoci štátne ani komerčné banky neponúkajú žiadny špeciálny produkt určený na financovanie inovácií nájdeme v ich produktových portfóliách úvery, pod ktoré podporu inovácií môžeme zahrnúť.

Ide o investičné úvery, pri ktorých klient predstaví svoj podnikateľský zámer, banka následne zhodnotí finančnú situáciu podniku a ponúkne vhodný produkt a podmienky, ktoré budú akceptovateľné a prijateľné pre obe strany, firmu aj banku. Ak sa podniky rozhodnú financovať inovácie zapojením do niektorých z operačných programov a nemajú dostatok svojich zdrojov, banky mu môžu ponúknuť špecifické úverové produkty na predfinancovanie, spolufinancovanie alebo financovanie výdavkov. Niektoré banky ponúkajú produkty, ktoré sú viazané na prostriedky z Európskej investičnej banky. Ak podnik splní podmienky, môže z nich financovať svoje inovácie. Väčšinou sa jedná o zelené projekty alebo projekty zamerané na energetiku. Slovenská záručná a rozvojová banka ponúka napríklad priame úvery na podporu rozvoja malých a stredných podnikov, „Mikroúver“ na podporu rozvoja podnikov do 50 zamestnancov, úver „Podnikateľka“, v ktorom podporuje začínajúce aj existujúce podnikateľky, či úver „Podnikanie mladých“, ktorý je určený podnikateľom do 30 rokov. Eximbanka podporuje najmä exportné aktivity podnikov. Taktiež komerčné banky ponúkajú bankové úvery pre malé a stredné podniky (Financovanie inovácií z návratných zdrojov, 2012).

Inovačný fond SR je neinvestičný fond, ktorý funguje na báze návratného financovania. Prostriedky z neho patria k podpornej infraštruktúre pre podnikateľský sektor. Účelom fondu je podporiť rozvoj vedy, výskumu a vývoj a tým urýchliť inovačný rozvoj SR. Sústreďuje sa podporu rozvojových a koncepčných štúdií, ktoré stanovujú hlavné oblasti využitia výsledkov. Taktiež prispieva k lepšiemu prístupu k domácim a zahraničným informáciám, podporuje ochranu duševného vlastníctva a know-how slovenských subjektov a rozvoj podporných nástrojov technickej politiky (Financovanie inovácií z návratných zdrojov, 2012).

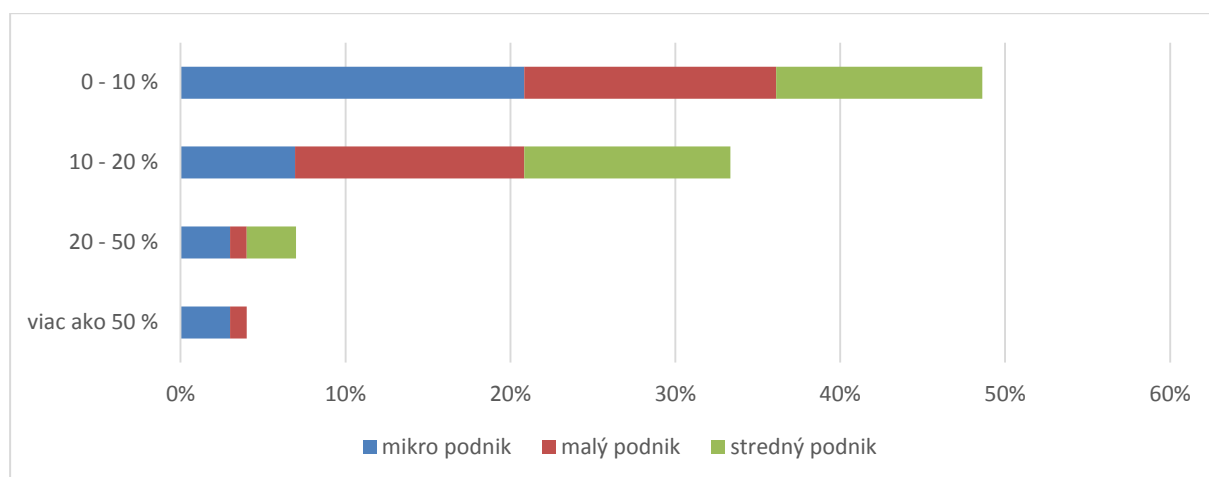


## 2 Empirický výskum využívania vybraných nástrojov financovania inovácií v malých a stredných podnikoch na Slovensku

Empirický výskum využívania vybraných nástrojov financovania inovačnej a výskumnej činnosti malých a stredných podnikoch na Slovensku sme realizovali v roku 2014. Primárne údaje sme zbierali metódou opytovania, pričom ako nástroj sme použili elektronický dotazník. Na vzorke náhodne vybraných a oslovených 1020 malých a stredných podnikov so sídlom v Slovenskej republike sme dosiahli približne 14,5 % návratnosť vyplnených dotazníkov.

Vyplnené dotazníky nám zaslalo 144 respondentov, z ktorých mikro podniky tvorili 37,5 %, malé podniky 33,33 % a stredné podniky boli zastúpené podielom 29,17 %, čo svedčí o približne rovnomernom rozdelení respondentov podľa ich veľkosti. Na triedenie podnikov podľa veľkosti sme využili kritériá definované smernicou Európskej komisie č. 2003/361/EC.

Jednou zo skúmaných oblastí na vzorke malých a stredných podnikov bola ochota podnikov investovať do inovácií a vývoja. Túto ochotu sme merali cez objem investovaných prostriedkov vyjadrený ako podiel týchto investícií na celkových nákladoch podniku v sledovanom období rokov 2007 - 2013. Aj na základe výsledkov sekundárnych údajov z podobne zameraných výskumov (Innovation Union Scoreboard 2014) sme očakávali, že uvádzaný podiel investícií do inovácií a vývoja bude v malých a stredných podnikoch skôr nízky, nakoľko vývoj na Slovensku v oblasti financovania inovačných aktivít potvrdzuje prevahu verejných zdrojov. Naš výskum potvrdil, že takmer polovica respondentov minula na inovácie a vývoj menej ako 10 % celkových nákladov. Takmer štvrtina z týchto respondentov pritom získala investované prostriedky zo štrukturálnych fondov EÚ. Tretina respondentov odpovedala, že v priebehu rokov 2007 - 2013 investovali v rozpätí od 10 % do 20 % z celkových nákladov do inovačného rozvoja podniku. Aj z nich viac ako 20 % uviedlo, že investované prostriedky získali ako nenávratnú podporu z fondov EÚ. Viac ako 50 % celkových nákladov investovali do inovácií len približne 4 % respondentov.

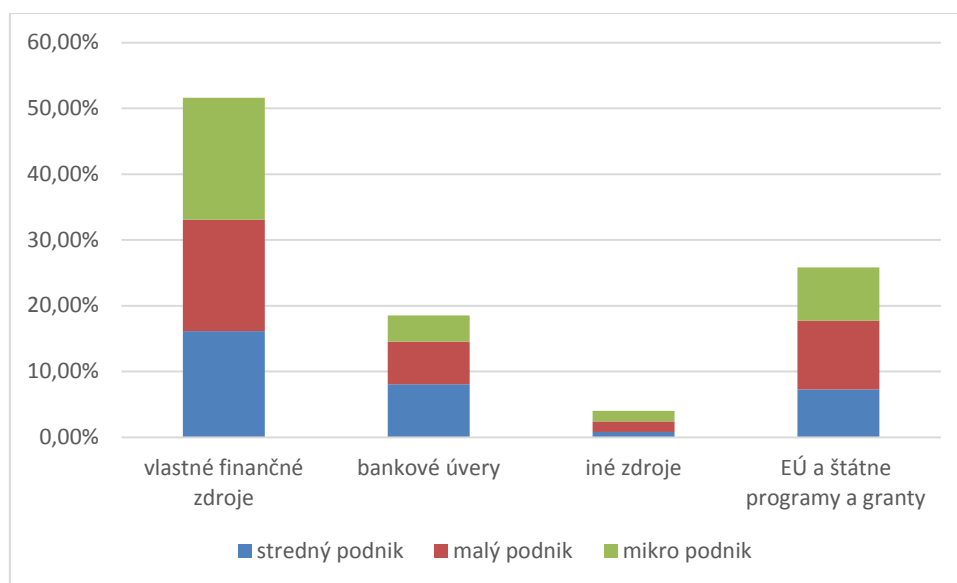


Graf 1 Respondenti v členení podľa veľkosti a podielu investícií do inovácií a výskumu na celkových nákladoch v rokoch 2007-2013. Zdroj: vlastný výskum.

Môžeme konštatovať, že prezentované výsledky prieskumu nám nepotvrdili všeobecný predpoklad, že veľkosť podniku ovplyvňuje výšku nákladov na výskum a inovácie. Vidíme, že vo veľkosti výdavkov na uvedené činnosti dominovali mikro a malé podniky. Stredné podniky v skupine podielu viac ako 50 % investičných nákladov na inovácie boli zastúpené približne 1,5 % podielom.

Podnikateľské subjekty môžu financovať inovácie z rôznych zdrojov, či už zo svojich vlastných alebo z cudzích. Väčšina respondentov (52 %) financovala svoje inovácie z vlastných zdrojov. Najväčší objem vlastných investovaných zdrojov uviedli mikro podniky.

19 % respondentov použilo dotácie z fondov EÚ a zo štátneho rozpočtu, pričom tiež išlo väčšinou o mikro podniky. Bankové úvery využilo 25 % respondentov, najmä stredné podniky. Ostatné finančné zdroje, napríklad pôžičky od inej spoločnosti alebo od priateľov, boli využité iba u 4 % respondentov (zastúpené boli predovšetkým malé podniky a mikro podniky). Žiadny z nami oslovených respondentov nevyužil prostriedky rizikového kapitálu na financovanie svojej inovačnej a výskumnej činnosti.

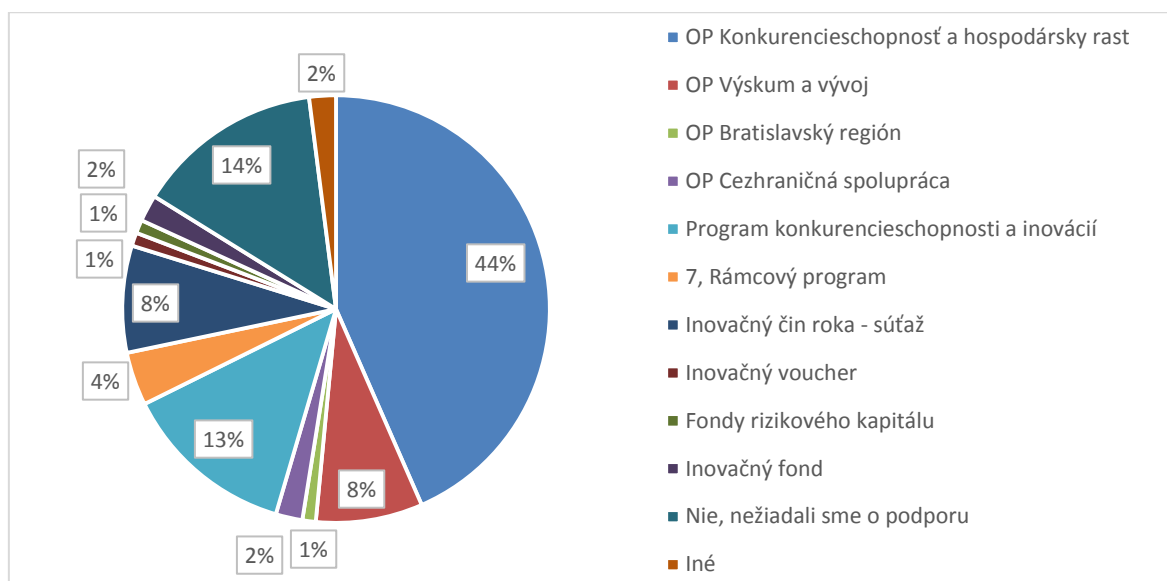


Graf 2 Druhy zdrojov kapitálu využívaných na financovanie inovácií a výskumu medzi respondentmi v rokoch 2007 – 2013. Zdroj: vlastný výskum.

Podiel vlastných zdrojov na financovaní inovačných aktivít malých a stredných podnikov čiastočne vysvetľuje, prečo je úroveň celkových investícií do inovácií a výskumu na Slovensku relatívne nízka (tvorí asi 0,6 % HDP). Malé a stredné podniky zvyčajne operujú s veľmi obmedzenými vlastnými zdrojmi. Faktom je, že systém dlhového financovania inovačných aktivít v malých a stredných podnikov je na Slovensku veľmi prísny a banky striktné dodržiavajú prísne pravidlá pri požičiavaní peňazí na inovačné aktivity podnikov alebo do ich rozvoja (vysoké záruky za úver, pozitívne ekonomické výsledky v minulosti, prísne požiadavka na rizikovosť projektu a pod.). Na druhej strane takto nastavené prísne podmienky vytvárajú priestor pre spoluprácu podnikov so spoločnosťami rizikového kapitálu, ktoré môžu podporovať vysoko rizikové začínajúce podniky alebo inovatívne rozvojové projekty. Rovnako je nutné zdôrazniť, že deklarovaný nedostatok a nedostupnosť bankových úverových zdrojov pre podnikateľov môže byť do istej miery výhovorka, za ktorou môžu byť skryté ďalšie dôvody, ako napríklad nedostatočne pripravené inovatívne projekty alebo nedostatok odvahy k prijatiu riziká spojeného s inováciami v podniku.

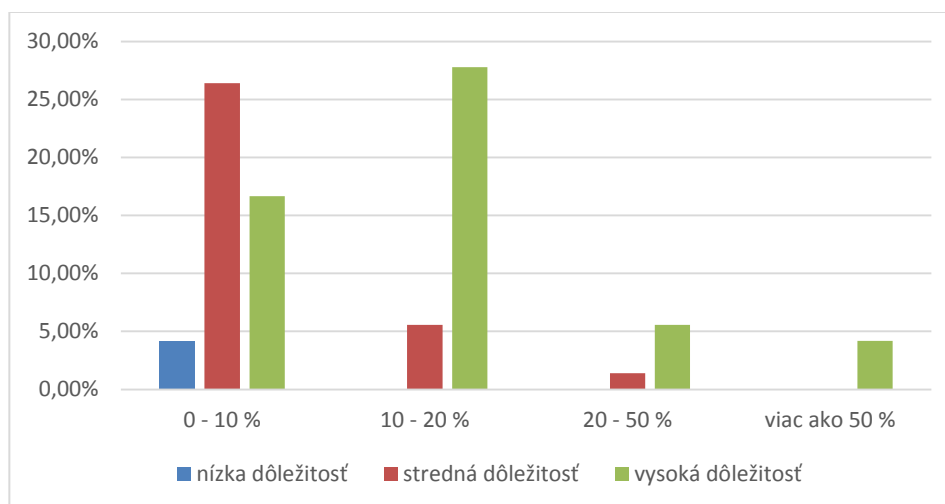
Ako ukázal náš výskum, veľká časť respondentov financovala svoje výskumné a inovačné činnosti s použitím prostriedkov z fondov EÚ. Zaujímali sme sa o pridelovanie nenávratných prostriedkov z grantov a o úspešnosť pri žiadaní o tieto prostriedky. O podporu zo štrukturálnych fondov žiadalo takmer 55 % respondentov. Z nich približne polovica bola úspešných, pričom žiadatelia veľakrát predložili aj viacero žiadostí, z ktorých bolo schválených v priemere len 55 %. Ako dôvod tak nízkej úspešnosti žiadania o nenávratné finančné prostriedky respondenti najčastejšie uvádzali byrokráciu a korupciu v implementačných agentúrach. Prekážkou bola aj zdĺhavosť celého procesu žiadania

a čerpania týchto nenávratných zdrojov. Detailnú štruktúru programov v rámci fondov EÚ, štátnych dotácií a podporných programov, ktoré využili nami oslovení respondenti v rokoch 2007 – 2013 uvádzame v nasledujúcom grafe.



Graf 3 Podiel žiadostí respondentov vo vybraných podporných programoch. Zdroj: vlastný výskum.

Náš pohľad na štruktúru finančných zdrojov použitých na financovanie inovačných a výskumných aktivít medzi malými a strednými podnikmi na Slovensku uzatvárame porovnaním objemu investovaných prostriedkov do inovačných aktivít a výskumu s mierou presvedčenia manažmentu podniku o dôležitosti inovácií. Graf 4 prezentuje porovnanie dôleživosti (nízka, stredná, vysoká) priradenej k inováciám respondentmi k podielu nákladov investovaných do inovácií (os x).



Graf 4 Členenie respondentov podľa vnímaného významu inovácií a podielu nákladov na inovácie v rokoch 2007 – 2013. Zdroj: vlastný výskum.

Z uvedených informácií v grafe 4 vidíme, že väčšina účastníkov považuje inovácie za veľmi dôležité. Výsledok skúmania potvrdil vzájomnú závislosť týchto dvoch premenných. Respondenti, ktorí inovácie považovali za stredne a až vysoko dôležité, investovali do inovácií viacej finančných prostriedkov.

## Záver

V oblasti výdavkov na výskum a inovácie je Slovenská republika charakterizovaná ako dlhodobou podfinancovaná. V uplynulom desaťročí, celkové výdavky na výskum a vývoj predstavovali približne 0,5 % HDP, zatiaľ čo v roku 2011 sa zvýšil na viac ako 0,68 % HDP. Tento nárast bol spôsobený vyššími kapitálovými výdavkami na vybavenie výskumných a vývojových kapacít, ktoré sú dôsledkom spotreby prostriedkov zo štrukturálnych fondov zameraných na oblasť výskumu a inovácií. Medzi rokmi 2010 a 2011 došlo k výraznému navýšeniu prostriedkov určených na kompenzáciu miezd a príspevkov na personálne náklady najmä u zamestnancov vysokých škôl.

V porovnaní celkových výdavkov na výskum a inovácie s inými európskymi ekonomikami (priemer EÚ 2,03 % HDP v roku 2011) má Slovensko jedny z najnižších výdavkov na túto oblasť v Európskej únii. Významná je aj skutočnosť, že podstatná časť verejných prostriedkov venovaných na výskum a inovácie sa spotrebuje na krytie výdavkov základného výskumu, bez toho aby sa tieto výsledky aplikovali do praxe. Nepriaznivo je nastavený aj podiel verejných a súkromných zdrojov financovania inovačných aktivít v ekonomike Slovenska, kde výdavky súkromného sektora (podnikov) výrazne zaostávajú za verejnými výdavkami. Podiel výdavkov podnikov na výskum a inovácie sa už dlho pohybuje okolo 0,25 % HDP (v porovnaní s inovačne vyspelými krajinami s viac ako 2 % HDP). Vo Fínsku v roku 2011 tvorili výdavky súkromného sektora 2,67 %, 2,34 % vo Švédsku, v Českej republike 1,11 % a v Maďarsku 0,75 % HDP (Eurostat, 2013).

Uvedená situácia môže byť zmenená využívaním iných ako jednosmerných (nenávratných) finančných prostriedkov z fondov Európskej únie a štátneho rozpočtu na financovanie inovácií a výskumu na Slovensku. Priestor vidíme v celkovom zlepšení podnikateľského prostredia napríklad cez zníženie nepriamych daní, najmä sadzby DPH alebo v znížení výšky príspevkov na sociálne a zdravotné poistenie zamestnávateľov. Iba v podnikateľskom prostredí, ktoré je relatívne stabilné a podporuje rast malých a stredných podnikov, budú podnikatelia ochotní prijať vyššie riziko a viac investovať do vlastných inovácií.

Dostupnosť finančných zdrojov pre rozvoj malých a stredných podnikov je oblasť, kde by mal stáť hrať dôležitú úlohu. Štrukturálne fondy EÚ predstavujú obrovské množstvo peňazí, ktoré by mali byť použité v prospech všetkých podnikov a nielen pre vybrané spoločnosti či jednotlivcov. Iniciatíva JEREMIE je príkladom trvalo udržateľného spôsobu podpory podnikov, kde obmedzené finančné zdroje by mohli byť medzi podniky rozdeľované opakovane. Bohužiaľ, iniciatíva JEREMIE v podmienkach Slovenskej republiky stále nefunguje.

## Literatúra

- [1] BALOG, M. (2013). Inovatívne Slovensko – východiská a výzvy. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. 160 s. Retrieved from [http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/publikacia\\_Inovativne\\_Slovensko\\_vychodiska\\_a\\_vyzvy\\_SIEA.pdf](http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/publikacia_Inovativne_Slovensko_vychodiska_a_vyzvy_SIEA.pdf).
- [2] ČIMO, J. (2010). Inovačný manažment. Bratislava: Ekonóm. 225 s.
- [3] ČIMO, J., MARIÁŠ, M. (1999). Inovačná stratégia firmy. 1999. Bratislava: Ekonóm. 219 s.
- [4] DVOŘÁK, J. et al. (2006). Management inovací. 2006. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. 246 s.
- [5] ELEXA, L. (2012). Inovatívne odvetvia a inovatívne podniky vo svete. In Inovácie - súčasť formovania znalostnej ekonomiky v Slovenskej republike : zborník príspevkov z

- riešenia výskumného projektu VEGA 1/0654/11. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2012. s. 65-85.
- [6] Financovanie inovácií z návratných zdrojov. Bratislava : Enterprise Europe Network. Retrieved from [http://www.euractiv.sk/fileadmin/user\\_upload/BISMES\\_Brozura\\_navratne.pdf](http://www.euractiv.sk/fileadmin/user_upload/BISMES_Brozura_navratne.pdf).
- [7] Financovanie inovácií z nenávratných zdrojov. Bratislava : Enterprise Europe Network. Retrieved from [http://www.euractiv.sk/fileadmin/user\\_upload/BISMES\\_Brozura\\_nenavratne.pdf](http://www.euractiv.sk/fileadmin/user_upload/BISMES_Brozura_nenavratne.pdf).
- [8] FRANKOVÁ, E. (2011). Kreativita a inovace v organizaci. 2011. Praha: Grada Publishing.
- [9] Innovation Union Scoreboard 2014. Belgium : European Union. Retrieved from [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf).
- [10] KLAS, A. at al. (2005). Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike. 2005. Bratislava: Ústav svetovej a slovenskej ekonomiky SAV.
- [11] MOLNÁR, P., DUPAL, A. (2002). Manažment inovácií podniku. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2002, 170 s.
- [12] Oxford Dictionary of English. (2001). Great Britain : Oxford University Press.
- [13] (RIS3) Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky. Bratislava : Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Retrieved from <https://www.vedatechnika.sk/SK/VedaATechnikaVSR/Stranky/Poznatkami-k-prosperite-Strategia-vyskumu-a-inovacii-pre-inteligentnu-specializaciu-Slovenskej-republiky-RIS3SK.aspx>.
- [14] Siedmy rámcový program. Brusel : Európska komisia, Generálne riaditeľstvo pre výskum. Retrieved from [http://ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-brochure\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-brochure_sk.pdf).
- [15] TIDD, J. et al. (2007). Řízení inovaci. Brno: Computer press, 2007.
- [16] VLČEK, R. (2002). Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002. 443 s.

#### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Ladislav Klement, PhD.  
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
Slovenská republika  
e-mail: [ladislav.klement@umb.sk](mailto:ladislav.klement@umb.sk)

Ing. Vladimíra Klementová, PhD.  
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
Slovenská republika  
e-mail: [vladimira.klementova@umb.sk](mailto:vladimira.klementova@umb.sk)

# **PRÁVNA FORMA PODNIKANIA AKO FAKTOR KONKURENCIESCHOPNOSTI**

## **LEGAL FORM OF ENTREPRENEURING AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS**

*Ladislav Klement, Miroslava Knapková, Vladimír Hiadlovský*

### **Abstrakt**

Príspevok sa zaoberá obmedzenými finančnými zdrojmi podnikov na rozvoj ich konkurencieschopnosti. Cieľom príspevku je kvantifikovať množstvo vlastných zdrojov, ktoré majú k dispozícii najmenšie podniky na Slovensku, ktorými sú tzv. jednoosobové podniky. Tieto môžu existovať buď vo forme podnikateľa – fyzickej osoby, alebo ako jednoosobová spoločnosť s ručením obmedzeným. Na príklade prípadových štúdií autori porovnávajú spoločnosť s ručením obmedzeným a podnikateľa – fyzickej osoby pri tvorbe vlastných zdrojov z ich podnikania z pohľadu právnych, daňových a ekonomických pravidiel platných na Slovensku v roku 2014.

*Kľúčové slová: Finančné zdroje. Daň z príjmu. Poistné odvody. Zisk.*

### **Abstract**

The paper deals with limited financial sources for financing the growth of competitiveness of enterprises. The aim of paper is to quantify the amount of own sources available to the smallest enterprises in Slovakia, which are called one-person companies. They may exist either in the form of an entrepreneur – a natural person, or as one-person limited liability company. Authors compare a limited liability company and entrepreneur - natural person in ability to create own sources from their entrepreneuring according to legal, financial and economic rules valid in Slovakia in 2014

*Key words: Financial sources. Income tax. Insurance payments. Profit.*

### **Úvod**

Malé a stredné podniky (MSP) predstavujú najdôležitejšiu súčasť slovenskej ekonomiky, a to nie len z hľadiska vytvoreného hrubého produktu a počtu zamestnancov, ktorí v nich pracujú, ale aj z hľadiska inovačného potenciálu, ktorým zvyšujú svoju konkurencieschopnosť voči ostatným formám podnikania. Napriek svojmu významu pre rozvoj inovácií a konkurenčného prostredia, nie všetky formy MSP na Slovensku majú rovnaký prístup k externým finančným zdrojom, ktoré by mohli na financovanie svojich inovačných aktivít použiť. Vo všeobecnosti platí, že čím je podnik menší, tým menej možností má na získanie tak zdrojov z bank, ako aj na vytvorenie združení, či oslovenie investorov. Toto je jeden z dôvodov, prečo MSP využívajú na financovanie svojich aktivít predovšetkým vlastné zdroje, a to najmä v začiatkoch ich existencie.

Cieľom príspevku je kvantifikovať množstvo vlastných zdrojov, ktoré majú k dispozícii najmenšie podniky na Slovensku, ktorými sú tzv. jednoosobové podniky.

Tieto môžu existovať buď vo forme podnikateľa – fyzickej osoby, alebo ako jednoosobová spoločnosť s ručením obmedzeným. Na vyčíslenie vlastných zdrojov sme použili údaje z

platnej legislatívy, sekundárne údaje zo Štatistického úradu SR, ako aj informácie o aktuálnom daňovom a odvodovom zaťažení na Slovensku

(všetky údaje sú spracované k 31.12.2014). Na základe získaných údajov sme vypracovali prípadovú štúdiu, v rámci ktorej uvažujeme o všetkých výdavkoch a nákladoch jednoosobových podnikov, ktoré môžu vzniknúť v rámci bežného fiškálneho roka. Následne vyčíslujeme množstvo dostupných finančných zdrojov, ktoré takémuto podniku ostávajú k dispozícii na financovanie ďalšieho rozvoja a inovačných aktivít.

## **1 Legislatívne vymedzenie jednoosobových podnikov na Slovensku**

Na Slovensku existuje viacero možností a právnych foriem, v rámci ktorých je možné vykonávať podnikateľskú činnosť. Ústava Slovenskej republiky (zákon č. 460/1992 Zb.) garantuje pre každú osobu ústavné právo na slobodnú voľbu povolania a prípravu naň, ako aj právo podnikat' a uskutočňovať inú zárobkovú činnosť. Samotné podnikanie, postavenie podnikateľov a vymedzenie podnikov bližšie upravuje zákon š. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. Podnikanie je v zmysle tohto zákona vymedzené ako sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Je zjavné, že iba podnikateľ, ktorým môže byť tak fyzická ako aj právnická osoba, môže vykonávať aktivity, ktoré majú charakter podnikania. Na Slovensku však neexistuje žiadna legálna definícia foriem podnikania, na základe ktorej by bolo možné vymedziť všetky možnosti, ktoré podnikatelia majú k dispozícii. Ak by sme vzali do úvahy všetky právne zásady a princípy, praktické skúsenosti a obchodné zvyklosti, môžeme za formu podnikania považovať akúkoľvek právnu možnosť realizovania podnikateľskej činnosti. Ďalšou možnosťou je vymedziť formy podnikania na základe charakteristík jednotlivých druhov podnikateľov, tak ako sú vymedzené v slovenských právnych predpisoch.

V zmysle Obchodného zákonníka je podnikateľom osoba zapísaná v obchodnom registri (v tomto význame aj fyzická aj právnická osoba), osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia (taktiež vymedzenie pre podnikateľa fyzickú aj právnickú osobu; fyzická osoba podľa tohto vymedzenia má postavenie živnostníka a bude predmetom nášho záujmu v ďalšom texte), osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov (taktiež možnosť pre fyzickú aj právnickú osobu) a fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu (takto vymedzený podnikateľ môže byť len fyzická osoba, teda nevzťahuje sa na obchodné spoločnosti).

Jednotlivec si môže vybrať ktorúkoľvek z vyššie uvedených foriem podnikania. Najrozšírenejším je však podnikanie vo forme fyzickej osoby na základe živnostenského oprávnenia. V roku 2014 bolo na Slovensku 628 569 ekonomických subjektov (a to tak fyzických osôb ako aj obchodných spoločností); z nich bolo takmer 54 % (337 182) živnostníkov. Slobodné povolania predstavovali len necelé 4 % (24 483) a samostatne hospodáriaci roľníci iba okolo 1,2 % (7 849) z celkového počtu všetkých ekonomických subjektov (zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky).

Vykonávať podnikateľskú činnosť ako živnostník (teda fyzická osoba na základe živnostenského oprávnenia) môže akákoľvek fyzická osoba, ktorá dosiahla vek 18 rokov, má plnú spôsobilosť na právne úkony a nebola právoplatne odsúdená za ekonomický trestný čin (zákon č. 455/1991 Zb. Živnostenský zákon). Na prevádzkovanie osobitnej formy živnosti, ktorou môže byť remeselná alebo viazaná živnosť, musí fyzická osoba navyše preukázať splnenie osobitných podmienok (vzdelanie a/ alebo prax).

Ďalšia možnosť, ktorú má k dispozícii fyzická osoba, je participácia na obchodnej spoločnosti v pozícii partnera (resp. zakladateľa). Obchodná spoločnosť je v zmysle § 56 Obchodného zákonníka definovaná ako právnická osoba založená za účelom podnikania. Obchodnými spoločnosťami sú verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť (toto členenie vymedzuje aj jednotlivé právne formy, v ktorých môžu obchodné spoločnosti reálne existovať). Obchodný zákonník spoločnostiam s ručením obmedzeným a akciovým spoločnostiam umožňuje, aby boli založené aj za iným účelom, ako je podnikanie.

Skutočnosť, že obchodné spoločnosti majú postavenie právnickej osoby znamená, že im je priznaná právna subjektivita, t. j. majú právo vstupovať do právnych vzťahov (vrátane podnikateľských vzťahov), a to vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť. Umožňuje im to teda reálne participovať na hospodárskej činnosti a zapájať sa do všetkých ekonomických vzťahov.

Okrem právnych foriem obchodných spoločností taxatívne uvádzaných v § 56 ods. 1 Obchodného zákonníka majú obdobné postavenie aj právnické osoby založené podľa práva Európskych spoločenstiev. Ide o nové právne formy podnikateľských subjektov, ktorých účelom je predovšetkým zjednodušenie podnikania v podmienkach Európskej únie. Právnymi formami v zmysle práva Európskych spoločenstiev sú v súčasnosti európske zoskupenie hospodárskych záujmov (Nariadenie Rady č. 2137/85), európska spoločnosť (Nariadenie Rady č. 2157/2001, smernica Rady 2001/86/ES) a európske družstvo (Nariadenie Rady č. 1435/2003, smernica rady 2003/72/ES).

Nie všetky typy obchodných spoločností môže založiť jediná fyzická osoba. Verejná obchodná spoločnosť a komanditná spoločnosť predstavujú za každých okolností partnerstvo aspoň dvoch partnerov (spoločníkov, zakladateľov). Akciovú spoločnosť síce môže založiť jediný zakladateľ, tým však môže byť iba právnická osoba. Jedinou obchodnou spoločnosťou, ktorá môže byť na Slovensku založená samostatnou fyzickou osobou, je teda spoločnosť s ručením obmedzeným. Tento typ obchodnej spoločnosti môže byť založený minimálne jedným a maximálne päťdesiatimi spoločníkmi, pričom môže ísť tak o právnické, ako aj fyzické osoby. Ide o spoločnosť, ktorej základné imanie je tvorené vkladmi jednotlivých spoločníkov, pričom za záväzky ručí spoločnosť ako taká a spoločníci ručia za záväzky spoločnosti len do výšky svojich nesplatených vkladov. Jediná fyzická osoba môže byť jediným spoločníkom maximálne v troch takýchto spoločnostiach naraz.

V roku 2014 existovalo na Slovensku 184 258 obchodných spoločností, z ktorých viac ako 96 % predstavovali práve spoločnosti s ručením obmedzeným (zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky).

## **2 Jednosobová spoločnosť s ručením obmedzeným**

Spoločnosť s ručením obmedzeným predstavuje najrozšírenejšiu formu obchodných spoločností na Slovensku. Je to právnická osoba, ktorá je svojim charakterom, majetkom aj konaním striktné oddelená od spoločníkov spoločnosti (viac o právnej subjektivite obchodných spoločností v Lazar, Marková). Právna subjektivita spoločnosti s ručením obmedzeným a teda priznanie postavenia subjektu práva, jej umožňuje byť subjektom najrôznejších druhov právnych vzťahov (či už občianskoprávných, obchodnoprávných alebo pracovnoprávných).

V prípade, že spoločnosť s ručením obmedzeným zakladá jediná fyzická osoba, musí táto splniť všetky požiadavky, ktoré zákon kladie na zakladanie tohto typu obchodnej spoločnosti. Medzi najdôležitejšie požiadavky patrí spísanie zakladateľskej listiny, vytvorenie základného



imania vo výške minimálne 5000,- eur (v tomto prípade je základné imanie tvorené vkladom jediného spoločníka), participácia jediného spoločníka na spoločnosti vkladom, ako aj zvolanie valného zhromaždenia minimálne jedenkrát za rok.

V praxi sa často vyskytuje situácia, kedy jediná fyzická osoba zastáva v tej istej spoločnosti s ručením obmedzeným trojakú funkciu. Táto osoba môže byť zároveň jediným spoločníkom, jediným štatutárnym orgánom (konateľom), ako aj jediným zamestnancom spoločnosti. Všetky tri tieto pozície sú vo vzťahu k spoločnosti upravené rôznym typom zmluvy. Vzťah medzi spoločnosťou a spoločníkom je upravený zakladateľskou listinou, vzťah medzi štatutárnym orgánom a spoločnosťou je upravený mandátnou zmluvou alebo zmluvou o výkone funkcie konateľa (základný rozdiel medzi nimi je v tom, že mandátna zmluva musí byť povinne odplaatná, teda na jej základe musí konateľ dostávať odmenu, kým zmluva o výkone funkcie konateľa môže byť uzavretá aj ako bezodplaatná zmluva) a vzťah medzi zamestnancom a spoločnosťou je upravený pracovnou zmluvou. Tieto tri právne vzťahy sú taktiež spojené s tromi rôznymi druhmi príjmov. Spoločník má právo podieľať sa na zisku spoločnosti, konateľ môže dostávať pravidelnú alebo nepravidelnú odmenu konateľa a zamestnancovi patrí pravidelná mesačná mzda. Zo všetkých troch príjmov následne vyplývajú rôzne výšky daňového a odvodového (sociálna poisťovňa a zdravotná poisťovňa) zaťaženia.

### **3 Zdroje kapitálu podniku**

Majiteľ podniku má niekoľko spôsobov, ako zabezpečiť kapitálové zdroje pre svoju spoločnosť. Podľa pôvodu, t. j. kde boli získané, zdroje financovania môžu byť klasifikované ako externé a interné.

Externé zdroje sú generované mimo podniku. Môžu byť získané ako vklady alebo akcie vlastníkov v závislosti na právnej forme podnikania, alebo v podobe nových dlhov.

Interné zdroje vznikajú z existujúcich aktív podniku. Toto financovanie nevyžaduje súhlas z iných strán, a vychádza z rozhodnutia manažmentu, teda zadržané zisky sú zdrojom vnútorného financovania, pretože riaditelia majú právomoc udržať zisky, bez súhlasu akcionárov. Odpisy sú tiež považované za interný zdroj financovania v podniku. Mnohé podniky preferujú interné zdroje financovania. Malé súkromné podniky zvyčajne čelia problémom pri získavaní prostriedkov z externých zdrojov, pretože sú veľakrát vnímané ako riskantné a nie sú pre banky tak zaujímavé ako väčšie podniky. Navyšovanie externých zdrojov kapitálu je ľahšie pre verejne obchodované podniky, avšak tento spôsob môže byť z hľadiska emisných nákladov pomerne drahý.

Podľa vlastníctva, môžu byť zdroje financovania klasifikované ako vlastné a cudzie. Korene rozdielu medzi vlastným kapitálom a cudzím kapitálom ležia v povahe pohľadávok peňažných tokov každého typu financovania. Pohľadávka oprávňuje veriteľa na zmluvný súbor peňažných tokov (zvyčajne splátky istiny a úroky), zatiaľ čo kapitál oprávňuje držiteľa na akékoľvek zvyšné peňažné toky po splnení všetkých ostatných záväzkov. Ďalším významným rozdielom je skutočnosť, že dlh má vopred nárok na cash flow v pravidelných intervaloch (platba istiny a úrokov) a na majetku podniku (v prípade likvidácie) (Damodaran, A., 2011).

Samofinancovanie podniku možno chápať buď v úzkom zmysle slova, teda ako samofinancovanie vyplývajúce zo ziskov, kde je jeho objem stanovený ako kladný rozdiel medzi ziskom a objemom jeho distribúcie mimo podniku. Samofinancovanie v širšom zmysle slova, tj samofinancovanie vyplývajúce nielen zo zisku, ale aj z odpisov alebo iných vnútorných zdrojov podniku.

Financovanie na základe zisku je všeobecne najdôležitejším vnútorným zdrojom financií. Z účtovného hľadiska, to je položka nerozdeleného zisku minulých rokov. Zisk je dôležitým ukazovateľom výsledkov podnikateľskej činnosti a jedna z dvoch foriem hospodárskeho výsledku podniku (iná forma je strata). Jeho výška môže byť stanovená ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi podniku.

Položka nerozdeleného zisku je zostatkom procesu rozdelenia zisku v podniku. Tento proces môže vyzerat' nasledovne (Vinczeová, M., Krištofík, P., 2012):

Zisk za aktuálne obdobie

- Daň z príjmov
  - Prídel do rezervného fondu
  - Prídely do ostatných fondov
  - Odmeny štatutárom podniku
  - Platby dividend alebo podielov na zisku
- = Nerozdelený zisk za aktuálne obdobie

#### **4 Porovnanie tvorby vlastných zdrojov u živnostníka a v spoločnosti s ručením obmedzeným**

V prvej prípadovej štúdií budeme predpokladať, že podnikateľ dosiahol hrubý zisk za účtovný rok 2014 vo výške 10 000 € a nemá žiadne deti.

Ak porovnáваме výhody a nevýhody medzi spoločnosťou s ručením obmedzeným a živnostníkom je potrebné vziať do úvahy aj ďalšie faktory, ktoré patria do zvolenej právnej formy podnikania. Osoby samostatne zárobkovo činné – živnostníci sú povinne zdravotne poistené a musia platiť mesačné preddavky na verejné zdravotné poistenie. Minimálna výška preddavkov na zdravotné poistenie pre rok 2014 bolo 56,35 € / mesiac. Živnostník môže byť poistený aj pre prípad choroby a tiež pre budúci starobný dôchodok. Táto povinnosť vyplýva pre živnostníkov zvyčajne od 1. júla kalendárneho roka, ak sú splnené všetky podmienky. Minimálne povinné nemocenské a dôchodkové poistenie v roku 2014 bolo 133,42 € / mesiac. Spoločnosť s ručením obmedzeným nemá povinnosť platiť preddavky na zdravotné poistenie alebo príspevky na sociálne poistenie. Spoločnosť má povinnosť prispievať do rezervného fondu najmenej 5% z čistého zisku podľa ustanovení Obchodného zákonníka SR.

Tento príspevok je povinný, kým rezervný fond nedosiahne minimálne 10 % úrovne základného imania spoločnosti (v našom prípade 500 €).

Tabuľka 1 prezentuje porovnanie dvoch právnych foriem jednoosobovej spoločnosti z hľadiska daňového a poistného bremena pri podnikaní v podmienkach Slovenskej republiky (živnostník a spoločnosť s ručením obmedzeným).

Tabuľka 1: Zdaňovanie hrubého zisku 10 000 € v spoločnosti s ručením obmedzeným a u živnostníka

|  | Spoločnosť s ručením obmedzeným | Živnostník  |
|--|---------------------------------|-------------|
| Hrubý zisk   | 10 000 €                        | 10 000 €    |
| Zdravotné poistenie                                | --                              | 676,2 €*    |
| Sociálne poistenie                                 | --                              | 1 601,04 €* |
| Odpočítateľná položka na daňovníka (2014)          | --                              | 3 803,33 €  |
| Základ dane  | 10 000 €                        | 3 919,43 €  |
| Daň z príjmu pre fyzickú osobu (19 %)              | --                              | 744,70 €    |
| Daň z príjmu pre právnickú osobu (22 %) (rok 2014) | 2 200 €                         | --          |
| Príspevok do rezervného fondu                      | 390 €                           | --          |
| Celkové daňové a poistné bremeno                   | 2 200 €                         | 3 021,94 €  |
| Čistý zisk / príjem                                | 7 410,00 €                      | 6 978,06 €  |

Zdroj: vlastné spracovanie. Poznámka: \* zdravotné poistenie a sociálne poistenie je stanovené z minimálneho vymeriavacieho základu pre rok 2014

Z údajov v tabuľke 1 môžeme vidieť rozdiely v sadzbe dane z príjmu a základu dane, ktoré majú za následok, že spoločnosť s ručením obmedzeným musí zaplatiť takmer trikrát vyššiu daň z príjmu ako živnostník. Avšak rozdiely vo výške čistého zisku / príjmu použiteľného pre rozvoj spoločnosti s ručením obmedzeným a živnostníka sú relatívne malé.

V druhej prípadovej štúdii sme porovnali obidve právne formy podnikania v situácii, keď predpokladáme, že hrubý zisk bol 45 000 €. Výsledky nášho experimentu sú uvedené v tabuľke 2.

Je potrebné zdôrazniť, že základ dane vyšší ako 35 022,33 € už zodpovedá vyššej sadzbe dane z príjmu u živnostníka a to vo výške 25 % a zároveň živnostník stráca možnosť uplatniť si nezdaniteľnú položku na daňovníka za daný rok.

Tabuľka 2: Zdanenie hrubého zisku 45 000 € v spoločnosti s ručením obmedzeným a u živnostníka

|   | Spoločnosť s ručením obmedzeným | Živnostník                   |
|---|---------------------------------|------------------------------|
| Hrubý zisk  | 45 000 €                        | 45 000 €                     |
| Zdravotné poistenie   | --                              | 676,2 €*                     |
| Sociálne poistenie  | --                              | 1601,04 €*                   |
| Odpočítateľná položka na daňovníka (2014)   | --                              | 0 €                          |
| Základ dane   | 45 000 €                        | 42722,76 €                   |
| Daň z príjmu pre fyzickú osobu (19 % zo sumy 35022,33 € a 25 % zo zvyšku do základu dane) | --                              | 6654,18 + 2494,42 = 9148,6 € |
| Daň z príjmu pre právnickú osobu (22 %) (rok 2014)  | 9 900 €                         | --                           |
| Príspevok do rezervného fondu   | 500 €                           | --                           |
| Celkové daňové a poistné bremeno  | 9 900 €                         | 11 425,84 €                  |
| Čistý zisk / príjem   | 34 600 €                        | 33 574,16 €                  |

Zdroj: vlastné spracovanie. Poznámka: \*zdravotné poistenie a sociálne poistenie je stanovené z minimálneho vymeriavacieho základu pre rok 2014

Podľa výsledku simulácie, môžeme konštatovať, že rozdiel medzi čistým ziskom v spoločnosti s ručením obmedzeným a čistého zisku živnostníka je opäť relatívne malý (asi 1000 €). Avšak s rastúcim hrubým ziskom, medzera medzi spoločnosťou s ručením obmedzeným a živnostníkom rastie v prospech spoločnosti s ručením obmedzeným (od hrubého zisku 100 000 € je rozdiel medzi čistým ziskom spoločnosti s ručením obmedzeným a čistým ziskom živnostníka cca. 2.500 €).

## Záver

Porovnali sme dve právne formy podnikania v Slovenskej republike, ktoré sú vhodné pre jednotlivcov, podľa objemu zisku / príjmu, ktorý môžu priniesť po zdanení na konci účtovného obdobia. Aj keď rozdiel medzi dostupným čistým ziskom v spoločnosti s ručením obmedzeným a čistým príjmom u živnostníka je relatívne malý, musíme poukázať na niektoré obmedzenia nášho modelu. Predpokladali sme, že živnostník zaplatil iba minimálne zdravotné a sociálne poistenie pre rok 2014. Výška platby poistného závisí na výške príjmov z predchádzajúceho roka, teda je pravdepodobné, že živnostník bude platiť oveľa vyššie platby poistného v budúcom roku. Musíme mať na pamäti, že v spoločnosti s ručením obmedzeným môže byť majiteľ aj zamestnanec svojej firmy, a teda svoju mesačnú mzdu môže zahrnúť do celkových nákladov spoločnosti. Živnostník- fyzická osoba nemôže umiestniť svoju mzdu do nákladov, z čoho je zrejme, že časť čistého zisku z predchádzajúceho roka použije na svoju osobnú potrebu.

Z toho dôvodu nemôže byť celkový čistý príjem živnostníka použitý pre ďalší rozvoj pričom táto skutočnosť ešte vo väčšej miere rozširuje priepasť medzi spoločnosťou s ručením obmedzeným a živnostníkom.

Vzhľadom k uvedeným kladom a záporom vybraných právnych foriem podnikania môžeme konštatovať, že spoločnosť s ručením obmedzeným je právna forma, ktorá umožňuje generovať viac vlastných finančných zdrojov pre financovanie svojej konkurencieschopnosti a inovačného rozvoja.

## Literatúra

- [1] LAZAR, J. et al. 2006. *Občianske právo hmotné. 2. časť*. Bratislava : IURA EDITION, 2006. 598 s.
- [2] LESÁKOVÁ, E. 2007. *Innovation - Factor Determining competitiveness of small and medium enterprises in the Slovak republic* In: Obchod, jakost a finance v podnikách - determinanty konkurencieschopnosti V. : sborník príspevků z mezinárodní vědecké konference, 16.-17. 5. 2007. - Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007. s. 179-183.
- [3] MARKOVÁ, V., SABO, P. 2007. *Bariéry rozvoja rizikového kapitálu zameraného na financovanie potrieb malých a stredných podnikov v Slovenskej republike a odporúčania na ich odstránenie*. In: Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky III. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. s. 23-34.
- [4] VINCZEOVÁ, M., KRIŠTOFÍK, P. 2012. *Corporate Finance*. Banská Bystrica : Matej Bel University, 2011. 178 s.
- [5] DAMODARAN, A. 2010. *Applied Corporate Finance*. New York : John Wiley and Sons.
- [6] KLEMENTOVÁ, V. 2008. *Selected problems of obligatory insurance contributions burden of labour in connection to Lisbon strategy implementation*. In Tudományos és kulturális folyóirat = Revista de știința și cultura = vedecký a kultúrny časopis. - Békéscsaba : Tessedik Sámuel Foiskola, Gazdasági Foiskolai Kar, 2008. - ISSN 1454-9921. - Roč. XIII, évfolyam 14 (2008), s. 77-85.
- [7] Act no. 513/1991 Coll. Business Code as amended by later acts.
- [8] Act no. 455/1991 Coll. Small Businesses Act as amended by later acts.

## KONTAKT

Ing. Ladislav Klement, PhD.  
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
Slovenská republika  
e-mail: ladislav.klement@umb.sk

Ing. Mgr. Miroslava Knapková, PhD.  
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonómie  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
Slovenská republika

e-mail: miroslava.knapkova@umb.sk

doc. Ing. Vladimír Hiadlovský, PhD.  
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
Slovenská republika  
e-mail: vladimir.hiadlovsky@umb.sk

# MERANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI V JEDNOTLIVÝCH OKRESOCH SOVENSKEJ REPUBLIKY

## THE MEASUREMENT OF COMPETITIVENESS IN VARIOUS DISTRICTS IN SLOVAK REPUBLIC

*Radoslav Kožiak*

### **Abstrakt**

Vyjadrenie a meranie úrovne konkurencieschopnosti je náročný a nejednoznačný proces. Zrejme aj preto existuje viacero prístupov, metód, ako tento proces uskutočniť. Vzhľadom na charakter a povahu konkurencieschopnosti je potrebné brať do úvahy vždy viacero (čo možno najviac) dostupných ukazovateľov, aby bolo toto hodnotenie čo možno najpresnejšie, s čo možno najvyššou vypovedacou schopnosťou. V predloženom príspevku ponúkame jeden z prístupov, ktorý v rámci rozsiahleho projektu uskutočnila Podnikateľská aliancia Slovenska. Ide o metodiku a výsledky merania indexu regionálneho podnikateľského prostredia, ktorého silnou stránkou je skutočnosť, že berie do úvahy tzv. „tvrdé“ štatistické dáta, ale aj „soft“ dáta od podnikateľov a manažérov, čím sumarizuje nielen reálne ekonomické ukazovatele jednotlivých regiónov – okresov Slovenska, ale aj objektivizovaný názor kompetentných ľudí na situáciu v regióne, v ktorom pôsobia.

*Kľúčové slová:* konkurencieschopnosť, index podnikateľského prostredia, Slovenská republika, okres.

### **Abstract**

To express and to measure the level of competitiveness is a difficult and ambiguous process. Probably this is the reason, that there are a lot of approaches, methods, of this process. Given the nature and character of competitiveness, it is necessary to take into account more (wherever possible) of the available indicators to make this assessment as accurate as possible, with the highest possible expressive capability.

In the present contribution, we offer one of the approaches that within a large-scale project conducted by the Business Alliance of Slovakia. This is the methodology and results of the measurement of the business environment regional index. The strength of this approach is, that it takes into account the so-called "hard" statistical data, but also "soft" data from entrepreneurs and managers, which summarizes not only the real economic indicators of each region - district in Slovakia, but also objectified view of competent people about the situation in the region in which they operate.

Keywords: competitiveness, index of business environment, Slovak republic, district.

## **Úvod**

Meranie úrovne, či miery konkurencieschopnosti je proces, ktorý je vzhľadom na svoj charakter komplikovaný a nejednoznačný. Prístupov ku kvantifikácii toho, do akej miery daný región obstojí vo vzájomnej komparácii a konkurencii s iným, nielen susedným regiónom je viacero, pričom niektoré sú vo vzájomnej konfrontácii. To čo však majú všetky prístupy spoločné je snaha vyjadriť, odmerať, kvantifikovať konkurencieschopnosť a vedieť tak exaktne rozhodnúť, ktoré územie je viac a ktoré zas menej konkurencieschopné.

Na úvod postačí, keď budeme regionálnu konkurencieschopnosť chápať v zmysle Európskej komisie ako: „Schopnosť regiónov produkovať tovary a služby, ktoré obstoja pred konkurenciou na medzinárodných trhoch a zároveň v rovnakom čase zachovávajú vysokú a udržateľnú úroveň príjmov obyvateľstva regiónu“. Uvedenú definíciu môžeme vyjadriť aj všeobecnejšie, ako: „Schopnosť regiónu trvalo produkovať výrobky, generovať relatívne vysoký zisk a úroveň zamestnanosti, zatiaľ čo je vystavený vonkajšej konkurencii.“ (Korec, P., Polonyová, E., Lehocký, F., 2012)

## 1 Prístupy k meraniu úrovne konkurencieschopnosti

Azda fundamentálnymi otázkami merania konkurencieschopnosti je výber vhodných, správnych, no zároveň dostupných ukazovateľov, ich počtu a interpretácie, stanovenie váh týchto ukazovateľov, čo môže byť rozhodujúce napr. pre určenie poradia konkurencieschopnosti komparovaných regiónov, ale aj samotný výber regiónov, území, štatistických jednotiek a podobne.

Medzi najznámejšie a najpoužívanejšie postupy, metódy vyjadrenia úrovne konkurencieschopnosti patria s rozličnými modifikáciami napr. index regionálnej konkurencieschopnosti (zverejňovaný Európskou komisiou), index regionálneho podnikateľského prostredia (ako výsledok rozsiahleho projektu Podnikateľskej aliancie Slovenska), index globálnej konkurencieschopnosti (Svetové ekonomické fórum) a iné. Každý z týchto prístupov má svoje svetlé i temnejšie stránky, každý vnáša určitý pohľad na toto meranie, no nemožno s čistým svedomím konštatovať, že ten či onen prístup je ten najlepší, optimálny, ideálny.

V nasledujúcom príspevku sa zameriame na interpretáciu výsledkov rozsiahleho výskumného projektu, ktorý sa uskutočnil pod vedením Podnikateľskej aliancie Slovenska. Tento projekt je ojedinelý a špecifický v tom, že hodnotí a kvantifikuje úroveň regionálnej konkurencieschopnosti na úrovni jednotlivých okresov Slovenskej republiky, čo je hodnotené pozitívne, ale aj odmietané vzhľadom na to, že ide o značne heterogénne územia, ktorých vzájomná komparácie nie je vhodná. Nech už je pravda kdekoľvek, projekt sa úspešne uskutočnil, jeho výsledky sú známe a priniesli niektoré očakávané, ale aj prekvapujúce fakty.

Regionálne rozdiely považujú Európska únia, Svetová banka, Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj a ďalšie inštitúcie za jeden z najväčších problémov Slovenskej republiky. Odborné diskusie sa pritom zvyknú obmedzovať len na porovnávanie hrubého domáceho produktu, investícií, či nezamestnanosti v regiónoch. Na pochopenie konkurenčných nedostatkov okresov a krajov to nestačí. Pri študovaní konkurencieschopnosti

používajú renomované zahraničné inštitúcie rozličné metodiky. Svetové ekonomické fórum berie do úvahy 200, Inštitút pre rozvoj manažmentu až 350 rozličných indikátorov. Väčšina takýchto hodnotiacich ukazovateľov krajín sa dá preniesť aj na mikroúroveň regiónov. Na ich základe možno určiť, aké sú silné a slabé stránky sledovaných územných celkov. (Hajko, J., Klátik, P., Tunega, M., 2011).

Zaoberať sa regionálnou konkurencieschopnosťou má viacero dôvodov. Okrem iných skutočností je to aj fakt, na ktorý poukazuje kolektív autorov Hajko, J., Klátik, P., Tunega, M., (2011), ktorí konštatujú nasledovné tvrdenie. Veľké regionálne rozdiely vyvolávajú vnútri štátov napätia a neraz vedú ku konfliktom. Zmenšovanie rozdielov nemožno dosiahnuť izolovaným nasmerovaním rôznych vládnych nástrojov na zaostalé regióny. Platí to aj pre Slovenskú republiku.



A práve táto skutočnosť je podľa nášho názoru silným argumentom pre vhodné a najmä efektívne intervencie v rámci regionálnej politiky. Podčiarkuje to i fakt, že dnešný globálny svet je charakteristický „smädcom“ po neustálom kvantitatívnom raste, raste výroby a spotreby, obratu, štatistík, „čísel“, ktoré vypovedajú o úspešnosti firiem vo vzájomnej konkurencii, ale aj fakt, že malá skupina svetovej populácie vlastní drvivú väčšinu majetku, aktív, peňazí tejto zemegule. Nadmerné medziregionálne rozdiely, nadmerná diferenciácia spoločnosti, štátov či kontinentov, predznamenáva problémy v budúcnosti, nespokojnosť, nepokoje, či dokonca občianske vojny, násilné prevraty, znárodňovanie a podobne. Tak ako každá minca má dve strany, tak aj vzájomné konkurovanie si, má svoje pozitíva (hybná sila akéhosi posúvania sa vpred), ale aj svoje negatívne efekty a účinky (nadmerná diferenciácia aktív populácie, hon za kvantitou bez ohľadu na kvalitu, spotrebu neobnoviteľných zdrojov a podobne.)

Pojem konkurencieschopný región vyjadruje v zásade stav alebo situáciu, keď región v danej situácii disponuje radom miestnych faktorov, kľúčových pre úspešné fungovanie firiem a inštitúcií. Prakticky všetci autori zaoberajúci sa týmito otázkami k tomu priamo alebo nepriamo dodávajú, že konkurencieschopnosť musí byť trvalo udržateľná a nie dosahovaná len krátkodobo špeciálnymi úpravami podmienok (Korec, P., Polonyová, E., Lehocký, F., 2012).

Martin a kol. (2004) upozorňujú, že dôležité je najskôr porozumieť charakteru konkurencie medzi regiónmi, predovšetkým v spomínanom kontexte jej trvalej udržateľnosti. Podľa nich si regióny konkurujú predovšetkým v troch kľúčových oblastiach:

- zvädzajú boj o prilákanie investícií vo forme súkromného, verejného a zahraničného kapitálu,
- snažia sa získať a udržať na svojom území zručných pracovníkov, podnikateľov a kreatívnych pracovníkov a
- majú záujem o rozvoj, využívanie a vývoj nových technológií spojený s realizáciou znalostných a inovačných aktivít.

Niektorí autori, napr. P. Krugman aplikáciu termínu konkurencieschopnosť pre územné celky nepovažujú za správnu. Krugman vo svojom diele „Competitiveness - A Dangerous Obsession“ vysvetľuje nevhodnosť používania paralely medzi národnou ekonomikou a firmou, pretože ak je firma na trhu neúspešná, musí z neho odísť a v krajnom prípade skončiť s podnikaním, čo ale región uskutočniť nemôže. Podľa Krugmana konkurencia medzi národmi a regiónmi neexistuje, preto by sa tento pojem v súvislosti s územnými celkami nemal používať. (Ručinská, S., 2008)

Martin v spojení s výskumnou spoločnosťou Ecorys zaviedol sedem základných faktorov, ktoré určujú konkurencieschopnosť regiónu: klastre, obyvateľstvo, migrácia a lokalizácia, podnikateľské prostredie, siete, úroveň regionálnych a lokálnych inštitúcií verejnej správy, štruktúra priemyslu, inovácie a regionálny inovačný systém a štruktúra vlastníctva.

Pri vymedzení faktorov, ktoré determinujú konkurencieschopnosť regiónu môžeme vychádzať z prístupu Portera. Podľa neho sú zdrojom konkurencieschopnosti tri typy konkurenčných výhod, ktoré členia ekonomiky na:

- ekonomiky orientované na náklady alebo na výrobné faktory,
- ekonomiky orientované na investície,
- ekonomiky orientované na inovácie.

Ako uvádza Ručinská (2008), za najdôležitejšie faktory, ktoré môžu viesť k ekonomickému rozvoju regiónu považujeme:

- demografický vývoj,
- inovácie,
- klastre,
- politika a jej kvalita,
- lokalizácia, geografické, kultúrne, historické podmienky,
- počet a štruktúra podnikov a ich vzájomné vzťahy,
- priemyselná štruktúra v regióne,
- vzdelanie a univerzity,
- zahraničné investície.

Ručinská (2008) ďalej konštatuje, že regióny si konkurujú najmä prostredníctvom svojich firiem a iných aktérov v regióne, preto ich charakteristiky považujeme za najvýznamnejšie faktory pôsobiace na konkurencieschopnosť regiónu.

## **2 Index regionálneho podnikateľského prostredia na Slovensku**

Index regionálneho podnikateľského prostredia (IRPP) je ústredným nástrojom hodnotenia regiónov SR, ktoré je dielom Podnikateľskej aliancie Slovenska (PAS). Toto hodnotenie prebieha na úrovni okresov, ktorých počet sa po reforme verejnej správy v roku 1996 ustálil na čísle 79. Okresy sú druhou najmenšou administratívnou jednotkou Slovenska, priemerne majú 69–tisíc obyvateľov a rozlohu 620 km<sup>2</sup>. Spolu 70 okresov je tvorených okresným mestom a príslušnými obcami, z ktorých ešte niektoré môžu mať štatút mesta.

Zvyšných 9 okresov sú mestské okresy Bratislavy a Košíc, pozostávajú pritom výlučne z mestských častí týchto dvoch najväčších slovenských miest. (Hajko, J., Klátik, P., Tunega, M., 2011).

Index regionálneho podnikateľského prostredia vyjadruje celkovú kvalitu podmienok na podnikanie v okresoch. Jeho vznik bol motivovaný absenciou nástrojov, ktoré by umožňovali efektívne porovnávanie jednotlivých okresov. Je výstupom komplexného modelu a je počítaný pre každý okres na základe dostupných štatistických dát a údajov získaných z pociťového prieskumu medzi manažérmi firiem. Za každý okres dosahuje hodnoty v intervale [1; 6], kde 1 vyjadruje najhoršie možné podmienky na podnikanie a 6 vyjadruje najlepšie možné podmienky. (Hajko, J., Klátik, P., Tunega, M., 2011).

IRPP pozostáva zo 106 navzájom nezávislých indikátorov, ktoré hodnotia rôzne aspekty podmienok na podnikanie. Každý z týchto indikátorov, podobne ako celý IRPP, dosahuje hodnoty v intervale [1; 6] a umožňuje porovnávanie okresov v príslušnej oblasti. Všetkých 106 indikátorov je ďalej zatriedených do 8 pilierov, ktoré združujú indikátory do väčších logických celkov. Piliere reprezentujú 8 hlavných oblastí podnikateľského prostredia, ktoré identifikovala PAS. Následne po dvojiciach tvoria štyri subindexy regionálneho podnikateľského prostredia. Výsledkom ich zlúčenia je samotný IRPP. (Hajko, J., Klátik, P., Tunega, M., 2011).

Prehľad subindexov a jednotlivé piliere uvádzame v nasledujúcom prehľade:

### **Subindex I: Ekonomická aktivita**

1. pilier: Ekonomické prostredie

2. pilier: Ekonomické výstupy

**Subindex II. Verejná správa a legislatíva**

3. pilier: Legislatíva

4. pilier: Verejná správa

**Subindex III: Technológie a infraštruktúra**

5. pilier: Infraštruktúra

6. pilier: Technológie

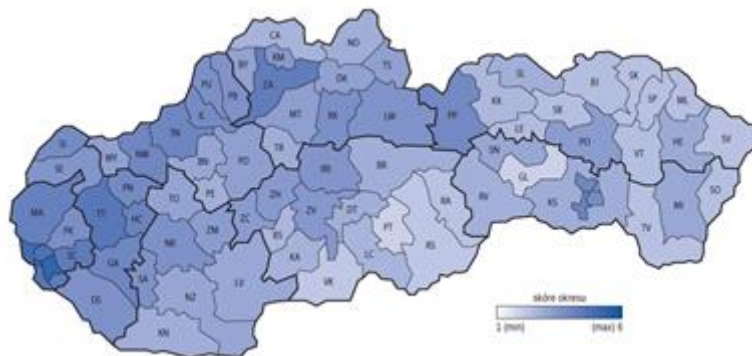
**Subindex IV: Vzdelávanie a ľudské zdroje**

7. pilier: Ľudské zdroje

8. pilier: Vzdelávanie

Pre lepšiu názornosť spracovali autori predmetnej štúdie finálne hodnoty indexu regionálneho podnikateľského prostredia za jednotlivé okresy do prehľadnej mapy. Čím tmavšia je modrá farba daného okresu, tým je hodnota IRPP vyššia, tzn. daný okres má v porovnaní s inými vyššiu úroveň konkurencieschopnosti.

Naopak, hodnoty IRPP blížiac sa k 1, sú zakreslené svetlejšie modrou farbou a znamenajú nižšiu úroveň konkurencieschopnosti.



Obrázok 1: Index regionálneho podnikateľského prostredia v okresoch SR. Zdroj: vlastné spracovanie podľa [www.regiony21.sk](http://www.regiony21.sk).

\* skóre Slovenskej republiky je váženým priemerom skóre jednotlivých okresov, kde váhy sú dané ako počty obyvateľov okresov k 31. 12. 2009.

Z oficiálnych finálnych hodnôt IRPP je zrejmé a potvrdzuje to i predchádzajúca mapa, že západ Slovenska je nielen ekonomicky rozvinutejší, bohatší, ale disponuje aj vyššou mierou konkurencieschopnosti. Bratislava a jej najbližšie okolie, čiže okresy tohto regiónu majú hodnoty IRPP jednoznačne najvyššie. Čím viac sa od Bratislavy vzdľujeme, tým je modrá farba okresov bledšia, hodnoty IRPP nižšie a teda jednotlivé okresy sú menej konkurencieschopné. Možno však identifikovať určité výnimky, napr. v Žilina, Košice, Trenčín.

Ide o väčšie okresné a zároveň i krajské mestá, v ktorých sú lokalizované dôležité investície, ktoré pomáhajú regiónu ako celku, pretože presahujú hranice okresu. IRPP je vďaka nim vyšší.

Keďže IRPP môže dosahovať hodnoty v intervale od 1 do 6, v tabuľke 1 uvádzame dvadsať okresov Slovenskej republiky, ktoré dosiahli najvyššie hodnoty spomínaného indexu, ako aj hodnoty jednotlivých subindexov.

Tabuľka 1: Dvadsať okresov SR s najvyššou hodnotou IRPP

|    | Okres                       | skóre       | sub1 | sub2 | sub3 | sub4 |
|----|-----------------------------|-------------|------|------|------|------|
|    | SR                          | <b>3,43</b> | 3,51 | 3,32 | 3,30 | 3,50 |
| 1  | <u>Bratislava II</u>        | <b>4,48</b> | 4,95 | 3,18 | 4,73 | 4,46 |
| 2  | <u>Bratislava I</u>         | <b>4,42</b> | 4,96 | 3,01 | 4,48 | 4,50 |
| 3  | <u>Bratislava IV</u>        | <b>4,27</b> | 4,55 | 3,02 | 4,26 | 4,58 |
| 4  | <u>Bratislava III</u>       | <b>4,14</b> | 4,43 | 3,02 | 4,20 | 4,34 |
| 5  | <u>Bratislava V</u>         | <b>4,02</b> | 4,07 | 3,19 | 4,19 | 4,25 |
| 6  | <u>Trnava</u>               | <b>4,00</b> | 4,14 | 3,17 | 4,16 | 4,13 |
| 7  | <u>Senec</u>                | <b>3,92</b> | 3,80 | 3,31 | 4,12 | 4,19 |
| 8  | <u>Žilina</u>               | <b>3,90</b> | 4,17 | 3,20 | 3,93 | 3,95 |
| 9  | <u>Malacky</u>              | <b>3,83</b> | 3,86 | 3,26 | 3,89 | 4,02 |
| 10 | <u>Hlohovec</u>             | <b>3,78</b> | 3,75 | 3,25 | 3,94 | 3,94 |
| 11 | <u>Košice II</u>            | <b>3,77</b> | 3,86 | 3,14 | 3,92 | 3,89 |
| 12 | <u>Trenčín</u>              | <b>3,75</b> | 3,73 | 3,13 | 3,99 | 3,87 |
| 13 | <u>Galanta</u>              | <b>3,73</b> | 3,94 | 3,48 | 3,38 | 3,89 |
| 14 | <u>Košice I</u>             | <b>3,73</b> | 3,84 | 3,12 | 3,85 | 3,81 |
| 15 | <u>Nové Mesto nad Váhom</u> | <b>3,72</b> | 3,80 | 3,31 | 3,87 | 3,73 |
| 16 | <u>Piešťany</u>             | <b>3,68</b> | 3,86 | 2,88 | 3,77 | 3,79 |
| 17 | <u>Poprad</u>               | <b>3,67</b> | 3,89 | 3,56 | 3,64 | 3,51 |
| 18 | <u>Skalica</u>              | <b>3,64</b> | 3,84 | 2,85 | 3,81 | 3,70 |
| 19 | <u>Ilava</u>                | <b>3,64</b> | 3,53 | 3,49 | 3,76 | 3,75 |
| 20 | <u>Košice IV</u>            | <b>3,62</b> | 3,73 | 3,09 | 3,88 | 3,60 |

Zdroj: vlastné spracovane podľa [www.regiony21.sk](http://www.regiony21.sk).

Ako sme už uviedli v predchádzajúcom texte, ekonomicky najlepšie a rovnako aj z pohľadu IRPP, sú na tom regióny - okresy západnej časti Slovenskej republiky. Hlavné mesto Bratislava so svojimi okresmi jednoznačne dominuje, nakoľko obsadila všetkých prvých päť priečok. Okrem spomenutých okresov Bratislavy sa však na popredných priečkach ocitli aj ďalšie, susedné a geograficky blízke okresy pri Bratislave. Ide napr. o Trnavu, Senec, Malacky. Pozitívne je však aj objavenie sa vzdialenejších okresov Slovenska, napr. Košice, Žilina, Poprad. V prvej dvadsiatke sa však nachádza pomerne veľa okresov z Považia, tzn. z Trnavského a Trenčianskeho kraja. Ide o región historicky typický silným zastúpením strojárskemu priemyslu, nie však s dominantnou, alebo dominantnými veľkými podnikmi (ako napr. Kia pri Žiline, alebo USS Steel v Košiciach), ale so zastúpenou štruktúrou menších podnikateľských subjektov, čo je podľa nášho názoru nespornou, nielen konkurenčnou výhodou tohto regiónu. Preto sa na popredných miestach rebríčka umiestnili okresy Trenčín, Ilava, Nové mesto nad Váhom, Piešťany.

Čo je ale potrebné zdôrazniť sú hodnoty samotného IRPP. V prvom riadku tabuľky je uvedená jeho priemerná hodnota pre Slovensko ako celok na úrovni 3,43 bodu. Všetky okresy v prvej dvadsiatke dosiahli skóre IRPP vyššie ako je tento priemer. Pre spresnenie ešte dodávame, že nielen prvých dvadsať okresov, ale 34 najlepších okresov, dosiahlo hodnotu nad priemerom Slovenska. To je z celkového počtu 79 okresov menej ako polovica. Znamená to, že nadpolovičná väčšina slovenských okresov sa nachádza pod priemernou hodnotou IRPP, tzn. pod úrovňou 3,43 bodu.

Pozrime sa však teraz na opačný koniec tabuľky, teda na okresy, v ktorých je hodnota IRPP najnižšia, teda podľa tejto metodiky jeho výpočtu sa jedná o najmenej konkurencieschopné okresy. Na mape sú zobrazené svetlými odtieňmi modrej.

Ako je zrejmé aj z tabuľky 2, jedná sa predovšetkým o okresy z juhovýchodnej a zo severovýchodnej časti Slovenska. Neslávne známe sú napr. tri „R“ okresy a to Revúca, Rožňava a Rimavská sobota, ktoré sú charakteristické ekonomickým zaostávaním, vysokou mierou nezamestnanosti, nízkou podnikateľskou aktivitou, menej kvalitnou pracovnou silou a podobne. Aj tieto skutočnosti sa podpísali pod nízke hodnoty IRPP. Úspešne im však sekundujú aj ďalšie okresy nielen južnej časti Slovenskej republiky. Sú nimi napr. Poltár, Veľký Krtíš, ale aj Lučenec. Z východnej časti Slovenska sú to napr. Gelnica, Snina, Stropkov, Trebišov, Levoča, Kežmarok, Medzilaborce a ďalšie. Pomerne prekvapujúce je 67. miesto okresu Bardejov, ktoré významným kúpeľným a historickým mestom. Okrem spomenutých okresov juhu a východu Slovenska, sa však do poslednej dvadsiatky vošli aj okresy Čadca a Banská Štiavnica, z krajného severu, resp. stredu Slovenska. Jednoznačne však prevládajú okresy Košického a Prešovského kraja, nakoľko medzi dvadsiatkou najmenej konkurencieschopných okresov obsadili celkovo 14 miest.

Tabuľka 2: Dvadsať okresov SR s najnižšou hodnotou IRPP

|    | Okres                    | skóre       | sub1 | sub2 | sub3 | sub4 |
|----|--------------------------|-------------|------|------|------|------|
|    | SR                       | <b>3,43</b> | 3,51 | 3,32 | 3,30 | 3,50 |
| 59 | <u>Rožňava</u>           | <b>3,10</b> | 3,15 | 3,40 | 2,99 | 2,99 |
| 60 | <u>Krupina</u>           | <b>3,05</b> | 3,14 | 3,22 | 2,83 | 3,04 |
| 61 | <u>Čadca</u>             | <b>3,05</b> | 3,03 | 3,27 | 2,68 | 3,23 |
| 62 | <u>Lučenec</u>           | <b>3,03</b> | 3,02 | 3,41 | 2,81 | 3,01 |
| 63 | <u>Banská Štiavnica</u>  | <b>3,00</b> | 2,88 | 3,50 | 2,73 | 3,07 |
| 64 | <u>Kežmarok</u>          | <b>2,97</b> | 3,14 | 3,64 | 2,50 | 2,84 |
| 65 | <u>Levoča</u>            | <b>2,94</b> | 2,65 | 3,50 | 3,03 | 2,91 |
| 66 | <u>Medzilaborce</u>      | <b>2,92</b> | 2,68 | 4,01 | 2,42 | 3,00 |
| 67 | <u>Bardejov</u>          | <b>2,91</b> | 3,00 | 3,50 | 2,58 | 2,78 |
| 68 | <u>Sabinov</u>           | <b>2,90</b> | 2,84 | 3,70 | 2,35 | 2,96 |
| 69 | <u>Sobrance</u>          | <b>2,89</b> | 2,75 | 3,86 | 2,42 | 2,88 |
| 70 | <u>Vranov nad Topľou</u> | <b>2,89</b> | 2,79 | 3,61 | 2,57 | 2,89 |
| 71 | <u>Svidník</u>           | <b>2,87</b> | 2,64 | 3,55 | 2,60 | 2,99 |
| 72 | <u>Trebišov</u>          | <b>2,87</b> | 2,85 | 3,66 | 2,67 | 2,65 |
| 73 | <u>Stropkov</u>          | <b>2,86</b> | 2,72 | 3,59 | 2,50 | 2,94 |
| 74 | <u>Snina</u>             | <b>2,85</b> | 2,63 | 3,63 | 2,47 | 2,98 |
| 75 | <u>Revúca</u>            | <b>2,83</b> | 2,85 | 3,59 | 2,47 | 2,70 |
| 76 | <u>Rimavská Sobota</u>   | <b>2,78</b> | 2,86 | 3,07 | 2,78 | 2,56 |
| 77 | <u>Veľký Krtíš</u>       | <b>2,75</b> | 2,81 | 3,23 | 2,59 | 2,58 |
| 78 | <u>Poltár</u>            | <b>2,61</b> | 2,31 | 3,61 | 2,37 | 2,61 |
| 79 | <u>Gelnica</u>           | <b>2,60</b> | 2,44 | 3,35 | 2,30 | 2,63 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [www.regiony21.sk](http://www.regiony21.sk).

Ako sme uviedli v predchádzajúcom texte, meranie úrovne, či miery konkurencieschopnosti vôbec nie je jednoduchý a jednoznačný proces. Za cenný a prínosný však považujeme projekt, ktorý uskutočnila Podnikateľská aliancia Slovenska, a o ktorom sme sa zmienili v predloženej príspevku. Výstupy projektu síce boli publikované v roku 2011 a teda za obdobie piatich rokov sa mohla zmeniť a určite aj v jednotlivých okresoch Slovenska situácia zmenila, no i napriek tomu, že nejde o najčerstvejšie dáta, sú zaujímavé a umožňujú vzájomnú komparáciu na nižšej úrovni ako NUTS 3.

Na oficiálnom webovom sídle projektu je síce zverejnená informácia o tom, že údaje, ktoré vyplynuli zo samotného projektu budú pravidelne aktualizované, no doposiaľ sa tak od roku 2011 zatiaľ nestalo. To je obrovská škoda práve preto, že aktualizácia dát s určitou periodicitou by umožnila nielen vzájomnú komparáciu okresov medzi sebou, ale aj komparáciu konkrétneho okresu v čase. Tým by bolo možné identifikovať a kvantifikovať posun v rebríčku konkurencieschopnosti, ale aj sledovať zmenu hodnoty indexu regionálneho podnikateľského prostredia a preskúmať účinok, vplyv prijatých opatrení v danom území na

konkurencieschopnosť, na jej makroekonomické ukazovatele a „nálady“ podnikateľov, investorov, manažérov, pôsobiacich v predmetnom okrese.

## Záver

Pri vzájomnom porovnaní najlepšieho (najkonkurencieschopnejšieho) 2. Bratislavského okresu a najhoršieho (najmenej konkurencieschopného) okresu Gelnica, je rozdiel IRPP viac ako dva body, čo je v rámci škály 1 až 6, viac než tretina celkového rozpätia hodnôt.

Aj tento ukazovateľ potvrdzuje, že Slovensko je typické svojou heterogénnosťou, a to nielen z pohľadu geografického, ale najmä ekonomického, sociálneho, podnikateľského atď.

Príčiny tohto stavu sú rôzne a je ich viacero. Doposiaľ sa žiaľ žiadnej z vlád nepodarilo v rámci regionálnej a ďalších politík, zásadným spôsobom zmeniť tento stav. V žiadnom prípade by však nemalo ísť o to, aby sme dosiahli úplne rovnakú ekonomickú výkonnosť vo všetkých regiónoch. To je teoretický a utopický stav, avšak mali by sme sa snažiť o čo možno najvhodnejšiu priestorovú alokáciu ekonomických aktivít, aby vzájomná konkurencia medzi územiami bola pozitívom, nie negatívom neviditeľnej ruky trhu, aby dochádzalo k spolupráci všade tam, kde je to možné a výhodné pre obe strany (prípadne viac strán), aby nadmerné rozdiely nepôsobili demotivujúco a nespôsobovali sociálne nepokoje, či konflikty.

## Literatúra

- [1] Buček, M., Reháč, Š., Tvrdoň, J. (2010). Regionálna ekonómia a politika. *Iura Edition*, Bratislava, 269 s.
- [2] Hajko, J., Klátik, P., Tunega, M. (2011). Konkurencieschopné regióny 21. *Podnikateľská aliancia Slovenska*, Bratislava. 450 s.
- [3] Korec, P., Polonyová, E., Lehocký, F. (2012). Konkurencieschopnosť regiónov: teoreticko-metodologické poznámky. *GEOGRAPHIA CASSOVIENSIS VI.* 2/2012, s. 68 – 77.
- [4] Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, vol. 73, s. 28 - 44.
- [5] Martin, R., Kitson, M., Tyler, P. (2004). Regional Competitiveness: An Elusive yet Key Concept? *Regional Studies, Special Issue on Regional Competitiveness* 38, s. 991-1000.
- [6] Porter, M., E. (1992). Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Issue 10 PA, Consulting Group London.
- [7] Ručinská, S. (2008). Konkurencieschopnosť regiónov s dôrazom na inovácie. *Transfer inovácií.* 12/2008, s. 181 – 185.

### Kontaktné údaje na autora

Doc. Ing. Radoslav Koziak, PhD.  
Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja  
Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela  
Tajovského 10, 975 05 Banská Bystrica  
e-mail: radoslav.koziak@umb.sk



# PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE V PODMIENKACH SR

## BUSINESS ENVIRONMENT IN SLOVAKIA

*Katarína Kráľová*

### **Abstrakt**

Kvalitné podnikateľské prostredie je základom pre dlhodobý rozvoj podnikateľských aktivít, udržateľné zvyšovanie konkurencieschopnosti hospodárstva a životnej úrovne obyvateľov. Cieľom predkladaného príspevku je charakterizovať podnikateľské prostredie SR a jeho vplyv na rozvoj podnikateľských aktivít v podmienkach SR a identifikácia prekážok a limitov, ktoré bránia podnikateľským subjektom v podnikateľských aktivitách.

*Kľúčová slova: podnikateľské prostredie, kvalita podnikateľského prostredia, konkurencieschopnosť*

### **Abstract**

The business environment is the basis for long-term development of business activities, a sustained increase in the competitiveness of the economy and standard of living. The aim of the present study is to characterize the business environment of the Slovak Republic and its impact on the development of business activities in Slovakia and the identification of barriers and limitations which hinder businesses in business activities.

*Keywords: business environment, quality of the business environment, competitiveness*

## **Úvod**

Porozumenie podnikateľskému prostrediu, v ktorom firma podniká, je jedným zo základných predpokladov úspešnosti podniku. Podnikateľské prostredie je tvorené množstvom rozmanitých faktorov, ktoré vzájomne pôsobia na samotný podnik a v konečnom dôsledku ovplyvňujú jeho správanie a rozhodovanie sa v týchto v súčasnosti tak turbulentných podmienkach podnikania. Autori Kotler a Caslione (2009) poukazujú na turbulentnosť a chaos v podnikateľskom prostredí.

Turbulenciou v podnikaní označujú ako nepredvídateľnú a náhlu zmenu v externom alebo internom prostredí podniku, ktorá ovplyvňuje výkon podniku. Dôležité je preto, aby každý podnik bez ohľadu na svoju veľkosť, či predmet podnikania dôkladne poznal prostredie v ktorom pôsobí, aby aj pri zmene podmienok v odvetví sa úspešne vysporiadal so všetkými konkurenčnými silami. Vzájomné pôsobenie všetkých faktorov prostredia vytvára pre podnik širokú škálu príležitostí, ale aj hrozieb, s ktorými sa podnik musí neustále stretávať v konkurenčnom prostredí. V tomto svete neustálych zmien je podnikateľské prostredie na jednej strane zdrojom podnikateľských príležitostí, na druhej strane pomalá reakcia na zmeny okolia, nepripravenosť na zmeny, prípadne ich neakceptácia môže znamenať obmedzenie, alebo i potenciálne ohrozenie existencie samotného podniku.

Keďže cieľom tohto príspevku je analyticko-popisne definovať podnikateľské prostredie a jeho vplyv na podnikanie. Budeme venovať pozornosť najmä jeho kvalite a špecifikácií prekážok, ktoré obmedzujú malé a stredné podniky v podnikateľských aktivitách a ich rozvoji a následne predostrieť prípadné návrhy na odstránenie, či elimináciu týchto prekážok. Pri vypracovaní príspevku boli použité sekundárne údaje v podobne výročných správ,

prieskumov a štatistických údajov zhromaždených a vypracovaných medzinárodnými inštitúciami, ktoré sa zaoberajú hodnotením kvality a konkurencieschopnosti podnikateľského prostredia jednotlivých krajín. K vypracovaniu boli použité údaje zo Svetovej banky, Svetového ekonomického fóra, Európskej komisie, Transparency International, Štatistického úradu SR. Pri spracovávaní údajov boli následne využité všeobecné teoretické metódy spracovania informácií ako abstrakcia, analýza, syntéza, či dedukcia.

## **Podnikateľské prostredie v SR**

Pod pojmom podnikateľské prostredie sa bežne rozumejú lokálne ekonomické podmienky, ktoré podporujú, alebo naopak brzdia vznik a rozvoj podnikov (Bittligmayer, 2005). Vo veľkej ekonomickej encyklopédii (Šíbl, 2002) sa podnikateľské prostredie charakterizuje ako „okolie, ktoré obklopuje podnikateľský subjekt, ovplyvňuje jeho podnikateľskú aktivitu a je úzko späté s konkurenčným prostredím. Juríčková (2006) definuje podnikateľské prostredie ako všetko, čo obklopuje podnik.

Podnikateľské prostredie tak zastrešuje hospodárske, politické, inštitucionálne, právne, technologické, etické, kultúrne podmienky v ktorých sa uskutočňuje podnikateľský proces, t.j. proces formovania podnikov, ako i realizácia ich podnikateľských aktivít. Môžeme teda konštatovať, že podnikateľské prostredie vo svojom najširšom ponímaní je odrazom kvality hospodárskych podmienok a vytvorených predpokladov pre ekonomickú aktivitu podnikateľských subjektov. Preto si treba uvedomiť, že kvalita podnikateľského prostredia a efektívna podpora malého a stredného podnikania majú nezastupiteľnú úlohu v rozvoji konkurencieschopnosti. Prioritnou úlohou v procese budovania kvalitného podnikateľského prostredia v podmienkach SR sa predovšetkým stáva potreba eliminovania bariér v podnikaní. Kvalitné podnikateľské prostredie vytvára podmienky pre dlhodobu udržateľnú dosahovanie ekonomického rastu, čo sa globálne prejaví vo vývoji základných makroekonomických ukazovateľov ekonomiky ako aj vo zvyšovaní konkurencieschopnosti hospodárstva Slovenskej republiky v medzinárodnom porovnaní. Rozvoj podnikania má nielen pre slovenskú ekonomiku, ale aj pre všetky ostatné ekonomiky nenahraditeľný význam, pretože podnikanie môžeme vnímať ako hnací motor zmien, či ako nástroj rozvoja ekonomiky. Kvalitné podnikateľské prostredie z dlhodobého hľadiska je významným predpokladom rastu konkurencieschopnosti SR a jeho regiónov, preto by malo byť prioritnou úlohou štátu toto prostredie systematicky podporovať a budovať vhodné podmienky pre hospodársku súťaž. Na druhej strane by štát mal vyvíjať takú aktivitu, aby minimalizoval administratívne prekážky a iné bariéry, ktoré by mohli podnikateľov brzdiť v ich podnikateľských činnostiach. Úloha štátu pri formovaní podnikateľského prostredia je nezanedbateľná. V tejto súvislosti ďalej môžeme uviesť, že podnikateľské prostredie, ako podmienka podnikania, je určená legislatívnymi normami a tiež i sústavou nástrojov hospodárskej politiky štátu (mechanizmom riadenia). Podmienky podnikania budú vytvárať vhodné podnikateľské prostredie vtedy, ak budú pôsobiť motivačne na podnikateľskú činnosť. Pre štát to znamená vytvárať stabilné podmienky na realizáciu podnikateľských aktivít v dlhodobom časovom horizonte, čiže postupne budovať priaznivé a kvalitné podnikateľské prostredie, ktoré nebude vytvárať prekážky podnikaniu, ale naopak.

## **Hodnotenie kvality podnikateľského prostredia**

Čo môžeme považovať za kvalitné podnikateľské prostredie? Ako by sme mali definovať kvalitné podnikateľské prostredie? Na tieto a ďalšie otázky ohľadne definície kvality podnikateľského prostredia by sme mohli odpovedať nasledovne: „Podnikateľské prostredie

by sme mohli považovať za kvalitné, ak bude vytvárať dobré podmienky pre slobodné podnikanie.“

Takže všetko, čo prispieva k slobode podnikania skvalitňuje podnikateľské prostredie. A naopak každý zásah alebo obmedzenie slobody podnikania znamená zhoršenie podnikateľského prostredia. Hodnotenie podnikateľského prostredia SR začneme prostredníctvom jedného z elementárnych kvantitatívnych ukazovateľov kvality podnikateľského prostredia, čo je vývoj počtu podnikateľských subjektov, ktoré na trhu pôsobili a pôsobia. Na základe údajov štatistického úradu SR sme spracovali tabuľku 1, ktorá zachytáva vývoj počtu malých a stredných podnikateľských subjektov v SR. Tabuľka znázorňuje vývoj počtu malých a stredných podnikov (ďalej len MSP) v podmienkach SR v rokoch 2005 až 2013. Vývoj počtu MSP v analyzovanom období plynule narastal s výnimkou roku 2009, kde došlo k poklesu počtu MSP oproti predchádzajúcemu roku o 68 352 podnikateľských subjektov, čo bolo pravdepodobne dôsledkom prepuknutej finančnej a hospodárskej krízy.

Tab. 1: Vývoj počtu MSP v SR v rokoch 2005 až 2013

| Počet MSP | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| absol.    | 427 953 | 456 962 | 475 297 | 512 099 | 443 747 | 552 725 | 555 608 | 551 608 | 563 501 |
| v %       | 99,9%   | 99,9%   | 99,9%   | 99,9%   | 99,9%   | 99,9%   | 99,9%   | 99,9%   | 99,9%   |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo Štatistického úradu SR

Kvalitne fungujúca sféra MSP, ktorá v SR dosahuje až 99,9 % podiel na celkovom počte podnikateľských subjektov ekonomiky, vytvára 72 % pracovných príležitostí a 67 percentami sa podieľa na tvorbe pridanej hodnoty nachádza svoj odraz aj vo výsledkoch makroekonomického prostredia, čo môžeme merať prostredníctvom ukazovateľov HDP, nezamestnanosti, či inflácie (vývoj základných makroekonomických ukazovateľov znázorňuje tabuľka č. 2).

Tab.2: Vývoj vybraných makroekonomických ukazovateľov v SR

|                               | 2008 | 2009 | 2010  | 2011  | 2012 | 2013  | 2014  |
|-------------------------------|------|------|-------|-------|------|-------|-------|
| HDP ( v mld. EUR )            | 64,8 | 63,3 | 65,91 | 68,97 | 71,1 | 72,13 | 74,65 |
| Miera nezamestnanosti ( v % ) | 9,6  | 12,1 | 14,4  | 13,6  | 14,0 | 14,2  | 12,3  |
| Inflácia ( HICP ) ( v % )     | 3,9  | 0,9  | 0,7   | 4,1   | 3,7  | 1,5   | -0,1  |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR

Aj vývoj makroekonomických ukazovateľov je dôkazom fungujúcej sféry MSP s výnimkou ukazovateľa miery nezamestnanosti, kde sú ešte významné nedostatky, ktoré by však správne nastavená podpora MSP zo strany vlády mohla prostredníctvom aktívnej politiky trhu práce v strednodobom horizonte postupne riešiť. Kvalitu podnikateľského prostredia môžeme, okrem makroekonomických ukazovateľov môžeme hodnotiť aj prostredníctvom indexov, ktoré pri svojej konštrukcii využívajú rôzne údaje, rôzne zdroje údajov a rôzne premenné veličiny na vyhodnotenie kvality podnikateľského prostredia. Indexy, ktoré môžeme využiť pri analýze kvality podnikateľského prostredia sa delia z rôznych hľadísk:

- podľa druhov,
- podľa objektivity,
- podľa hodnotiacich subjektov,

- podľa zvolenej hodnotenej veličiny.

Zvolený index môže byť:

1. *unikátny*, ak údaje získavame zvláštnym prieskumom a sledujeme len zvolený účel,
2. *kompozitný*, odvodený od niekoľkých, už existujúcich prieskumov a indikátorov.

Druhý typ indexu poskytuje v podstate viac informácií, ale môžeme vyjadriť určité námietky voči nezlučiteľnosti vstupných indikátorov. Za objektívne indexy považujeme tie, ktoré sú vyčísľované z objektívne merateľných údajov. Subjektívne sú založené na subjektívnych názoroch respondentov zvoleného súboru, a preto mnohé aspekty zvolených a hodnotených premenných nemožno potom objektívne kvantifikovať. Súbor respondentov môžeme vytvárať z tzv. expertov, ktorí hodnotia danú krajinu zvonku, alebo z tzv. miestnych respondentov.

Miestni respondenti majú viac podrobných informácií o domácom prostredí ako experti, ale na druhej strane sú výsledky ich hodnotení menej vhodné pre medzinárodné porovnávanie.

Dlhodobú pozitívnu reputáciu a históriu majú medzinárodné indexy hodnotenia konkurencie schopnosti a kvality podnikateľského prostredia ako napr. :

- *IMD World Competitiveness Yearbook*, každoročne zostavuje rebríček krajín s najkonkurencieschopnejším podnikateľským prostredím obchodná škola v Lausanne
- *Index globálnej konkurencieschopnosti ekonomík* od Ekonomického svetového fóra,
- *Správa Doing business* od Svetovej banky
- *Index vnímania korupcie* (CPI – Corruption Perception Index), publikuje Transparency International
- *Index podnikateľského prostredia* (IPP) Podnikateľskej aliancie Slovenska
- *Agregátne indikátory správy* (AGI – Aggregate Governance Indicators) vychádzajú z konceptu, ktorý v r. 1999 predložil Inštitút Svetovej banky
- *Index neprehľadnosti* (OI – Opacity Index) používa Nadácia Pricewaterhouse Coopers pre štúdiu transparentnosti a udržateľnosti
- *Index zajatia štátu* (CI – Capture Index) skonštruoval Inštitút Svetovej banky (WBI)
- *Index rizika správy akciových spoločností* (CGR – Corporate Governance Risk Index) vytvorili Crichton Miller a Worman v r. 1990 z princípov OECD pre správu obchodných spoločností

Tieto indexy neposkytujú síce vyčerpávajúci prehľad o podmienkach podnikania v jednotlivých krajinách, ale sú schopné signalizovať zlepšovanie či zhoršovanie podnikateľských podmienok v jednotlivých hodnotených krajinách. Okrem medzinárodných indexov hodnotiacich kvalitu podnikateľského prostredia sa začínajú čoraz viac presadzovať na národnej úrovni aj rebríčky hodnotiace kvalitu podnikateľského prostredia na úrovni samospráv, či miest.

Index vnímania korupcie je založený na hodnotení korupcie vo verejnom sektore na základe stupnice od 0 (vysoká miera korupcie) po 100 (tzv. „čistá krajina“). SR sa v tomto hodnotení umiestnila na chvoste či už spomedzi krajín V4, alebo spomedzi krajín EÚ. Táto skutočnosť vytvára tlak na vládu, aby problém korupcie a klientelizmu vo verejnom sektore nebrala na ľahkú váhu a považovala ho za významný faktor pri tvorbe úspešného a kvalitného podnikateľského prostredia. Na základe uskutočňovaných prieskumov ( Podnikateľská aliancia Slovenska ) podnikatelia v SR vnímajú problém korupcie ako veľmi vážny.

Vysoká miera korupcie v SR nespočíva v nedostatočnej legislatíve, pretože z formálneho hľadiska má SR protikorupčné zákony a kontrolné mechanizmy na úrovni európskych štandardov, ale problém spočíva v ich praktickej aplikácii.

Tab. 3: Index vnímania korupcie 2014

| V4 | Krajina         | Poradie v roku 2014 | Poradie v roku 2013 | Skóre CPI |
|----|-----------------|---------------------|---------------------|-----------|
| 1. | Poľsko          | 35                  | 38                  | 61        |
| 2. | Maďarsko        | 47                  | 47                  | 54        |
| 3. | Česká republika | 53                  | 57                  | 51        |
| 4. | Slovensko       | 54                  | 61                  | 50        |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe <http://www.transparency.org/cpi2013/results> )

Svetové ekonomické fórum hodnotí konkurencieschopnosť na základe dostupných štatistických dát z celosvetového prieskumu názorov riadiacich pracovníkov. Globálny index konkurencieschopnosti je tvorený z 3 hlavných subindexov, ktoré v sebe obsahujú jednotlivé piliere konkurencieschopnosti. Tieto sub-indexy sú kumulovane priemerované a tvoria globálny index na základe ktorého potom môžeme určiť postavenie konkrétnej krajiny v rebríčku konkurencieschopnosti. Index nám umožňuje prostredníctvom analýzy 12 pilierov získať v celkový obraz o ekonomike a zároveň nám umožňuje podrobne identifikovať aj slabé a silné stránky. Analytici, ktorí zostavovali rebríček identifikovali ako najväčšiu konkurenčnú nevýhodu SR vymožitelnosť práva, potom nasleduje vysoká miera klientelizmu, nízka dôvera verejnosti voči politikom a vysoké administratívne zaťaženie podnikania. Tento index hodnotenia konkurencieschopnosti je založený na analyzovaní pomerne veľkého počtu „mäkkých dát“ ( subjektívne názory respondentov zapojených do prieskumu), čo môže znižovať a znehodnocovať jeho vypovedaciu schopnosť. Naopak index „IMD World Competitiveness Yearbook“, ktorý hodnotí konkurencieschopnosť využitím 2/3 tzv. tvrdých dát a 1/3 „mäkkých dát“ by sme mohli považovať za index s vyššou vypovedacou hodnotou vo vzťahu k objektívnosti výsledkov hodnotenia, pretože tzv. tvrdé dáta získava centrum prostredníctvom štatistických údajov z medzinárodných organizácií (MMF, Svetová banka, OECD, Medzinárodná organizácia práce, atď.), či súkromných inštitúcií (CB Richard Ellis, Mercer HR Consulting, PriceWaterhouseCoopers, atď.). A len jedna tretina informácií o kvalite podnikateľského prostredia sa získava prostredníctvom dotazníkového prieskumu u vrcholového a stredného manažmentu v jednotlivých krajinách. SR sa v danom rebríčku hodnotenia konkurencieschopnosti v roku 2014 umiestnila spomedzi 60 hodnotených krajín na 45. mieste. Z krajín býval V4 sa v danom hodnotení lepšie umiestnili už iba Poľsko a Česká republika, Maďarsko sa umiestnilo na 48. mieste.

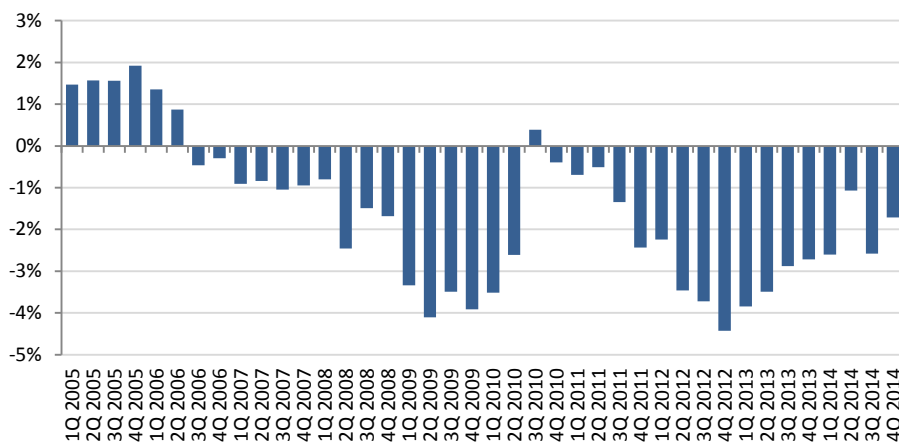
Tab.4: Vývoj pozície SR v rebríčku konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra

| rok     | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| poradie | 41   | 37   | 41   | 46   | 47   | 60   | 69   | 71   | 78   | 75   |
| zmena   | +2   | +4   | -4   | -5   | -1   | -13  | -9   | -2   | -7   | +3   |

Zdroj: vlastné spracovanie ([http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Rankings\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf))

Aktuálna hodnota Indexu podnikateľského prostredia ( ďalej len IPP ), ktorý na základe vlastného prieskumu pripravuje Podnikateľská aliancia Slovenska, je 61,2 bodu, čo je hodnota nižšia o 1,71 % oproti predchádzajúcemu kvartálu. Podľa analýzy IPP slovenský podnikatelia pociťujú zhoršenie kvality podnikateľského prostredia najmä v oblasti

zrozumiteľnosti, použiteľnosti a stálosti právnych predpisov, zvyšovania daňového zaťaženia, vymáhateľnosti práva a funkčnosti súdництва, nedôsledného uplatňovania princípu rovnosti pred zákonom.



Graf 1: Index podnikateľského prostredia ( medzikvartálne zmeny, v % )

Zdroj:[http://alianciapas.sk/category/pravidelne\\_aktivity/index\\_podnikatelskeho\\_prostredia/](http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/)

## Zhodnotenie

Kvalita podnikateľského prostredia v SR podľa hodnotenia prostredníctvom indexov vo všeobecnosti zaostáva za priemerom EÚ. Môžeme konštatovať, že SR vychádzajú z výsledkov analýz uskutočnených zahraničnými alebo domácimi inštitúciami, ktoré hodnotia kvalitu podnikateľského prostredia a úroveň konkurencieschopnosti si svoje postavenie v rebríčkoch nepatrne polepšila, ale prekážky brániace efektívnemu rozvoju malých a stredných podnikov však stále nie sú v plnej miere odstránené a stále existujú bariéry podnikania, ktoré môžeme identifikovať v nasledujúcich oblastiach:

- problematická vymožitelnosť práva, charakterizovaná najmä zdĺhavými procesmi bez efektivity pre oprávneného,
- zložitá, často sa meniaci legislatíva, prijímaná bez analýz dopadu na podnikateľské prostredie,
- vysoká administratívna náročnosť podnikania vedie k rastu administratívnych nákladov ( napr. zavedenie kontrolných výkazov pre DPH ),
- byrokratické zásahy do podnikania,
- neefektívnosť verejného sektora,
- nedostatočne pružné fungovanie trhu práce a odchod kvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia
- nedostatočná ponuka služieb e-governmentu,
- pretrvávajúce praktiky klientelizmu a korupcie,
- nedostatok zdrojov pre začínajúcich podnikateľov,
- neetické správanie podnikateľských subjektov,
- zavedenie daňovej licencie.

Na základe získaných poznatkov môžeme konštatovať skutočnosť, že je potrebné prijať a zrealizovať po dôkladnom prehodnotení súčasnej situácie, ďalšie zásadné opatrenia na zvýšenie našej konkurencieschopnosti a zefektívnenia fungovania malých a stredných podnikov. Malo by ísť najmä o opatrenia týkajúce sa:

- zlepšenia fungovania verejných inštitúcií – predovšetkým súdnictva a vymožitelnosti práva,
- zlepšenia inštitucionálnej kvality vlády, teda prísnejšie posudzovanie korupcie a klientelizmu, zlepšenie hodnotiacich procesov vplyvu regulácie a reforiem na ekonomiku,
- zlepšenia atraktívnosti daňového systému nie pridávaním, ale rušením výnimiek a znížením sadzby dane, zväznením zachovania daňovej licencie, zväziť zmeny, ktoré nastali v systéme daňového odpisovania hmotného majetku a pod.
- skvalitnenia legislatívy a dobudovania infraštruktúry, čo sa postupne prejaví na raste kvality podnikateľského prostredia.

## Záver

Záverom môžeme konštatovať, že skutočne kvalitné podnikateľské prostredie je základom pre rozvoj malého a stredného podnikania, ktoré je jedným z predpokladov zdravého ekonomického vývoja krajiny, udržateľného zvyšovania výkonnosti ekonomiky a životnej úrovne obyvateľstva a v neposlednom rade tiež aj rastu konkurencieschopnosti ekonomiky. Skúsenosti s predchádzajúcich rokov ukázali, že systematické zavádzanie pozitívnych zmien v podnikateľskom prostredí môže v strednodobom horizonte podstatne naštartovať rozvoj ekonomiky pozitívnym smerom. Malé a stredné podniky v SR sú významnou súčasťou národného hospodárstva. Sú stabilizujúcim prvkom hospodárskeho systému i sektorom s najväčším potenciálom rastu. Nezastupiteľnú úlohu majú predovšetkým v oblasti tvorby pracovných miest, vyrovnávania regionálnych disparít a zavádzania inovácií do hospodárskej praxe. Na druhej strane však malé a stredné podniky vo zvýšenej miere citlivo reagujú na zmeny podnikateľského prostredia a to najmä na zhoršujúcu sa kvalitu podnikateľského prostredia.

Preto je dôležitou úlohou vlády zabezpečiť systematický prístup k zlepšovaniu prostredia pre podnikanie v zmysle nami vyššie načrtnutých možných zmien, čo by sa následne mohlo premietnuť do zlepšenia konkurenčnej schopnosti na domácom i európskom trhu malých a stredných podnikov.

## Literatura

- [1] TVRDOŇ, J. (2007). Analýza podnikateľského prostredia a bariér absorpčnej schopnosti regiónov, v elektronickej forme: [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)
- [2] KOTLER, P. – CASLIONE, J.A. (2009). Řízení a marketing firmy v éře turbulencí. Praha: Computer Press, 2009. ISBN 978 – 0 – 8144 – 1521 – 4
- [3] BOŽÍK, M. (2009): Prognóza regionálnych dopadov revízie a reformy SPP EÚ a návrhov zmien po roku 2013, Bratislava, VÚEPP 2009, výskumná správa, 80 s.
- [4] KODADA, M. (2009): Úlohou MP SR je hľadať alternatívne riešenia podpôr, najmä v období krízy. In: Agromagazín 11, 2009, č. 5, s. 16-18.
- [5] ČARNICKÝ, Š. (2003): Podnik a podnikanie v podmienkach informačnej spoločnosti. In: Podniková revue, roč. 2, 2003, č. 3-4, s. 20-32. ISSN 1335-9746

- [6] STRÁŽOVSKÁ, E., STRÁŽOVSKÁ, L., PAVLÍK, A. (2007). Malé a stredné podniky. Bratislava : Sprint, 2007, 328 s. ISBN 978-80-89085-64-4.
- [7] JURÍČKOVÁ, V. et al. (2006). Podnikateľské prostredie a firemné stratégie. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, 2006, 172 s. ISBN 80-7144-154-6.
- [8] KODADA, M.(2008): Ekonomická výkonnosť slovenského poľnohospodárstva v porovnaní s vybranými krajinami EÚ. In: Konkurencieschopnosť a ekonomický rast: Európske a národné perspektívy – CD z medzinárodnej vedeckej konferencie MVD 2008. Nitra: SPU, s. 1-6. ISBN978-80-552-0061-3.
- [9] BITTLIGMAYER, G. et al. (2005). Business Climate Indexes [online]. b. m. : b. v. 34 s. Dostupné na internete: <http://www.kansasinc.org/pubs/working/Business%20Climate%20Indexes.pdf>
- [10] ŠÍBL, D. a kol. (2002). Veľká ekonomická encyklopédia: Výkladový slovník AŽ. 2. vyd. Bratislava : SPRINT. 967 s. ISBN 80-89085-04-0
- [11] The Global Competitiveness Report 2013–2014 (2013) v World Economic Forum, citované 17. apríla 2015 z [http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Rankings\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf)
- [12] Doing Business 2015 Going Beyond Efficiency( 29. október 2014), v Doing Business, citované 17. apríl 2015 z <http://www.doingbusiness.org/>
- [13] 2015 Index of Economic Freedom ( 2015 ) v The Heritage Foundation. citované 17. apríla 2015, z <http://www.heritage.org/Index/Ranking.aspx>
- [14] IMD World Competitiveness Yearbook 2014 Results ( 2014 ) v IMD World Competitiveness Center, citované 17. apríl 2015 z <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>
- [15] Makroekonomické štatistiky, Demografia a sociálne štatistiky, Podnikové štatistiky ( 2014 ) v Štatistický úrad Slovenskej republiky, citované 17. apríl 2015 z [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)
- [16] Corruption perceptions index 2014.pdf ( 2014 ) V Transparency International. citované 17. apríla, 2015 z <http://www.transparency.org/whatwedo/publication/cpi2014>
- [17] Výsledky Správy o globálnej konkurencieschopnosti 2014-2015 ( September 2014 ) v Podnikateľská aliancia Slovenska, citované 17. apríl 2015 z [http://alianciapas.sk/category/pravidelne\\_aktivita/sprava\\_o\\_globalnej\\_konkurencieschopnosti/](http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivita/sprava_o_globalnej_konkurencieschopnosti/)

#### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Katarína Kráľová, Ph.D.

Katedra ekonómie a ekonomiky, Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov , Trenčianskej univerzity A. Dubčeka v Trenčíne

Študentská 3, 911 50 Trenčín

e-mail: [katarina.kralova@tnuni.sk](mailto:katarina.kralova@tnuni.sk)



# COMPETITIVENESS OF THE ELECTRICITY SUPPLIERS ON THE CZECH MARKET AND THE SUITABLE PRODUCT

*Martina Kuncová, Jana Sekničková*

## **Abstrakt**

One of the very important commodities that affect our life is electricity. The costs related to electricity consumption are significant and so each subject (e.g. household) has to consider carefully what electricity supplier is the most suitable with respect to minimal costs. The electricity price is influenced by the region where the subject chooses the suppliers, by the amount of the electricity consumption and by electricity prices. The Czech Republic is divided into three areas operated by three distributors and so the household cannot choose the distributor but only the supplier. The aim of this paper is to select such a supplier that minimizes total costs of the electricity for given household and given tariff D25d. As a tool we use simulation model for electricity consumption and we choose the best and also the worst suppliers using this model as well as we indicate the differences in total costs between distributors.

*Keywords: electricity consumption, distribution area, electricity suppliers, annual costs*

## **Introduction**

Electricity belongs to the commodities that are essential for our lives and also for the economic development. The expansion of modern technologies and the increase of the electronic equipment usage to ease the work, to relax, to study, etc. causes the non-decreasing demand for electricity (fig. 1). The transformation of the electricity market in the Czech Republic started in 2002 and for households in 2006.

After this process each household and company can choose the supplier of the electricity. This liberalization has led to the increasing number of suppliers entering the electricity market. Other subjects on this market in the Czech Republic are distributors, Energy Regulatory Office (ERU) and operator of the market (OTE) ([www.eru.cz](http://www.eru.cz)). The Czech Republic is divided into three network parts operated by three distributors (PRE, CEZ, E.ON.) and in each distributor's area a lot of suppliers is working. Each household has its tariff rate according to the supplier's conditions. The complete list of suppliers and their tariffs and prices is changing every year. The selection of the suppliers depends on the contract conditions but mainly on the prices. With respect to all these it is a hard task to find the best supplier. Various techniques and methods can be used to model the situation on the market (Ventosa et al. 2005; Sekničková, Kuncová 2014). In this paper we use the simulation of the electricity consumption of one household (tariff rate D25d) to compare the final prices for all suppliers and their products in all regions in 2015 and we compare it with the results from the previous research (Kuncová, Sekničková 2014). The main aim is to find the cheapest supplier for the selected household.

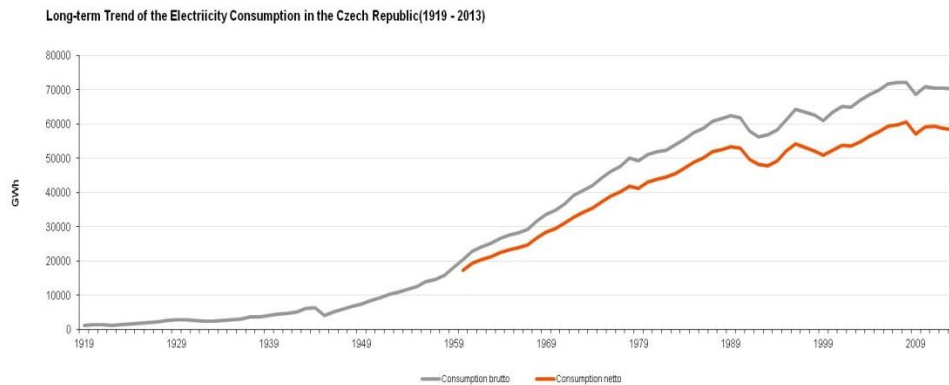


Fig. 1: Long-term Trend of the Electricity Consumption in the Czech Republic. Source: CEZ (2015)

## Czech Electricity Market

The electricity market in the Czech Republic was specific till 2002 when the transformation process oriented at the fully liberalization has started. In the first phase (till 2006) only the companies could enter the market but since 2006 also the households can choose the electricity supplier on the retail market. Except of customers and retailers there are also other subjects on the electricity market, especially distributors, the Energy Regulatory Office (ERU) and the Operator of the market (OTE).

OTE predicates the whole market consumption and analyses the differences, ERU regulates the prices of the transfer and distribution of the electricity. The high number of suppliers and their products on the retail market (fig. 2) embarrasses the position of the households. According to this situation it is hard to follow the rules and the price changes on the market and so it is hard to choose the best (cheapest) product.

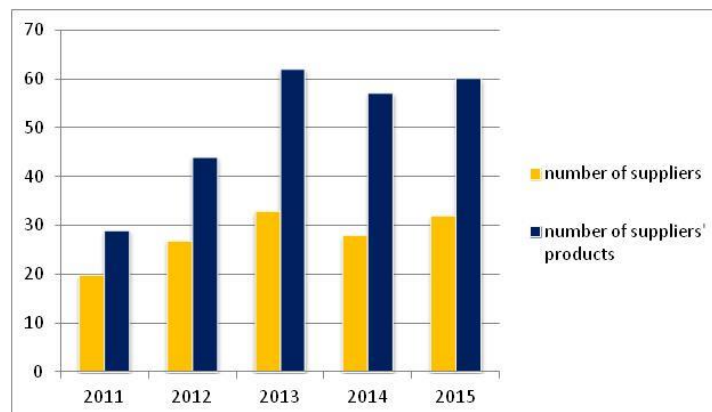


Fig. 2: Number of suppliers and their products in period 2011-2015 for the tariff rate D25d. Source: ERU, Price calculator (2015)

The product selection is influenced mainly by the electricity take-off amount and by the prices for the electricity consumption. The final price is given by more factors such as consumption, fixed fees or taxes. Generally the price can be divided into two components. The first one is the controlled charge for services related to electricity transport from the generator to the final customer. This charge is annually given by Energy Regulatory Office (ERU, 2015). It covers:

- monthly lease for the circuit breaker,
- price per megawatt hour (MWh) in high tariff (HT),

- price per megawatt hour in low tariff (LT),
- price per system services,
- price for the support of the renewable energy purchase,
- charges for the electricity market operator,
- electricity ecological tax (28,30 CZK per 1 MWh).

The second part of the total price is given by the electricity supplier. It covers:

- fixed monthly fee for the selected product,
- price per megawatt hour (MWh) in high tariff (HT),
- price per megawatt hour in low tariff (LT).

The final price is increased by VAT that was 20% till 2012 and 21% from 2013.

## Data and Methods

According to the previous analysis (Kuncová, Sekničková 2014) we compare the offered products for the tariff rate D25d with the electricity consumption about 10 MWh annually, 45% energy in high tariff and 55% in low tariff and with the circuit breaker from 3x20A to 3x25A. According to the ERU calculator (2015) we use data for 60 products (offered by 32 suppliers) in all three distribution areas. For illustration we selected 3 districts each from one area: Chrudim (for distributor ČEZ), Prague (for distributor PRE) and Pelhrimov (for distributor E.ON). All data display prices for year 2015. When we compare the average prices (taken from all 60 products in 2015 and from 57 products in 2014) in 3 distribution areas (tab. 1) we see that the highest avg. monthly fee is in PRE region, the fixed fee for the circuit breaker is highest in the CEZ region and nearly all HT and LT prices are lower in 2015 than in 2014 (except LT price per 1 MWh for CEZ).

To find the best product we can use various methods and techniques. One of them (that we also have used for the previous comparison – Kuncová, Sekničková 2014) is Monte Carlo simulation. Simulation models can be applied in situation when some variables of the model are uncertain. Simulation itself is a technique for imitation of some real situations, processes or activities that already exist in reality or that are in preparation – just to create a computer model (Banks 1998). Simulation models do not provide the solution of the problem but they show what can happen. It is used to study the system and see how it works, to find where the problems come from, to compare more model variants and to select the most suitable one, to show the eventual real effects of alternative conditions and courses of action, etc. (Dlouhý et al. 2011).

Monte Carlo simulation repeats a lot of random experiments to find out the possible outcomes. This is typical situation for various decision-making processes in finance (Razgaitis 2003), banking (Kuncová, Lízalová 2012) and also in energetics to generate the whole demand for the distributed units (Hegazy et al. 2003) or to generate the annual electricity consumption (Kuncová, Sekničková 2014). The process of simulation involves a lot of experiments when random number generator and the transformation of the random numbers into random variables from the selected distribution must be used. The spreadsheet add-in package Crystal Ball is designed specifically for Monte Carlo simulation in MS Excel and it has been used also in this article.

Tab. 1 – Average process for all 3 distribution areas for 2014 and 2015

| year | distrib. region | mothly fix avg. | HT avg.price per 1 MWh | LT avg.price per 1 MWh | circuit-breaker monthly fee | distrib. HT price per 1 MWh | distrib. LT price per 1 MWh | distrib. other services price per 1 MWh |
|------|-----------------|-----------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---|
| 2014 | E.ON            | 43.616          | 1508.339               | 893.272                | 90                          | 1592.04                     | 30.59                       | 621.8                                   |
|      | PRE             | 50.500          | 1462.345               | 896.622                | 98                          | 1563.66                     | 24.45                       |   |
|      | CEZ             | 44.675          | 1484.310               | 886.743                | 105                         | 1731.93                     | 36.38                       |   |
| 2015 | E.ON            | 43.092          | 1396.748               | 862.512                | 95                          | 1518.43                     | 29.99                       | 607.21                                  |
|      | PRE             | 46.708          | 1376.031               | 859.079                | 102                         | 1508.54                     | 24.37                       |   |
|      | CEZ             | 43.925          | 1382.631               | 856.546                | 110                         | 1727.62                     | 36.94                       |   |

Source: ERU-Price calculator (2015), own calculations

For the calculations we use the same model as in (Kuncová, Sekničková 2014). The ranges for the electricity consumption in each month were set (at about 900 kWh per month on average), the high tariff is used in 45% from the whole consumption. Our simulated consumption has been generated for each month from the normal distribution with 20% of the average taken as the standard deviation. In all Monte Carlo simulations 1000 experiments have been tried to randomly select consumption for each month and afterwards the annual costs are calculated. The formula for the annual cost calculation for each supplier's product is following:

$$\begin{aligned}
 COST_{ij} = & (1 + VAT) \\
 & \cdot [12 \cdot (mf_{ij} + mf_j) + 0.45 \cdot gc \cdot (ph_{ij} + ph_j) + 0.55 \cdot gc \cdot (pl_{ij} + pl_j) \\
 & + gc \cdot (os + t)]
 \end{aligned}$$

$i$  ... product,  $i = 1, \dots, 60$ ,

$j$  ... distributor,  $j = 1, \dots, 3$ ,

VAT ... value added tax (VAT = 0.21 in 2015),

$mf$  ... fix monthly fee,

$gc$  ... yearly generated consumption in MWh,

$ph$  ... price in high tariff per 1 MWh,

$pl$  ... price in low tariff per 1 MWh,

$os$  ... price for other services per 1 MWh,

$t$  ... electricity tax per 1 MWh ( $t = 28.3$  CZK).

## Results and Discussion

The comparison of suppliers is based on the 1000 simulation experiments created in the Crystal Ball software. We have found out that the difference among the distributors regions exist. The cheapest region is the area of the distributor PRE. The tab. 2 shows the cheapest five distributors for this region in both years. We see that there are only 2 suppliers that are in the top five in both years: CARBOUNION KOMODITY and Fonergy Premium. The company Lumen Energy that was 4<sup>th</sup> in 2014 incorporated in one body with E.ON but this company as the supplier belonged to the one of the most expensive (tab. 3).

Tab. 2 – Order in 2014 and 2015 for the PRE distribution area

| Order | 2014 (order in 2015)      | 2015 (order in 2014)               |
|-------|---------------------------|------------------------------------|
| 1     | CARBOUNION KOMODITY (2)   | ST Energy Standard (26)            |
| 2     | ELIMON eProdukt (23)      | CARBOUNION KOMODITY (1)            |
| 3     | Amper Market (10)         | Nano Energies Trade (35)           |
| 4     | Lumen Energy home aku (x) | Fonergy Premium (5)                |
| 5     | Fonergy Premium (4)       | Europe Easy Energy Company aku (6) |

The order of the suppliers and its products in 2015 according to the average annual prices (tab. 3) is nearly the same in all regions. On the first place there are 2 suppliers (that offer only one product each): CARBOUNION KOMODITY or ST Energy. The most expensive is the supplier Global Energy with its two products. The difference between the lowest and highest annual average price is about 5400-5600 CZK which is about 20 % of the average annual costs.

The comparison of orders in 2014 and 2015 indicates that the selection of the one from the top-five products does not need to be the best choice as in some cases (ELIMON) the position of the product rapidly fell down (from second place to 23<sup>th</sup>). The difference between all products is pretty high in the CEZ region and it is given by the higher prices of the distributor (tab. 1).

As all the annual average costs oscillates around 30000 CZK, we have taken the probabilities that the annual costs will be lower than 30000 CZK from the model (tab. 4). For the best products this probability is around 76% in region PRE and E.ON, but only around 44% in CEZ area.

The worst products have this probability close to zero so there is very small chance to have the household annual electricity consumption cost lower than 30000 CZK (for D25d tariff rate with the selected circuit breaker, consumption around 9-10 MWh annually with 45% consumption in high tariff).

Tab. 3 – Order in 2015 for all distributors and the average annual price

| order /<br>distr. area | E.ON                            | avg. annual<br>price CZK | PRE                             | avg. annual<br>price CZK | CEZ                             | avg. annual<br>price CZK |
|------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| 1                      | <b>CARB.KOM.</b>                | <b>28961</b>             | <b>ST Energy</b>                | <b>28850</b>             | <b>ST Energy</b>                | <b>30262</b>             |
| 2                      | ST Energy                       | 29040                    | CARB.KOM.                       | 28944                    | CARB.KOM.                       | 30390                    |
| 3                      | Nano En.Tr.                     | 29063                    | Nano En.Tr.                     | 29062                    | Nano En.Tr.                     | 30474                    |
| 4                      | Europe Easy<br>Energy Comp.aku  | 29385                    | Fonergy Premium                 | 29179                    | Fonergy Premium                 | 30591                    |
| 5                      | Fonergy Premium                 | 29462                    | Europe Easy<br>Energy Comp.aku  | 29231                    | Europe Easy<br>Energy Comp.aku  | 30643                    |
| 58                     | E.ON elekt.                     | 32927                    | E.ON elekt.                     | 32925                    | E.ON elekt.                     | 34342                    |
| 59                     | Global Energy fix<br>2015 G aku | 33241                    | Global Energy fix<br>2015 G aku | 33075                    | Global Energy fix<br>2015 G aku | 34503                    |
| 60                     | Global Energy G<br>aku          | 34564                    | Global Energy G<br>aku          | 34339                    | Global Energy G<br>aku          | 35693                    |

Tab. 4 – Order in 2015 for all distributors and the probability that the annual costs will be lower than 30000 CZK

| order / distr.<br>Area | E.ON                         | %    | PRE                          | %    | CEZ                          | %    |
|------------------------|------------------------------|------|------------------------------|------|------------------------------|------|
| 1                      | CARB.KOM.                    | 75.1 | ST Energy                    | 77.5 | ST Energy                    | 45.4 |
| 2                      | ST Energy                    | 73.6 | CARB.KOM.                    | 75.9 | CARB.KOM.                    | 42.6 |
| 3                      | Nano En.Tr.                  | 73.3 | Nano En.Tr.                  | 72   | Nano En.Tr.                  | 40.6 |
| 4                      | Europe Easy Energy           | 64.6 | Fonergy Premium              | 68.9 | Fonergy Premium              | 38.3 |
| 5                      | Fonergy Premium              | 62.7 | Europe Easy Energy           | 67.8 | Europe Easy Energy           | 37.2 |
| 58                     | E.ON elekt.                  | 5.3  | E.ON elekt.                  | 4.6  | E.ON elekt.                  | 1.0  |
| 59                     | Global Energy fix 2015 G aku | 4.2  | Global Energy fix 2015 G aku | 3.7  | Global Energy fix 2015 G aku | 1.0  |
| 60                     | Global Energy G aku          | 0.7  | Global Energy G aku          | 1.1  | Global Energy G aku          | 0.3  |

## Conclusion

The situation on the electricity retail market in the Czech Republic is not clear because of the number of suppliers and its products. The formula of the annual cost calculation of the electricity consumption contains a lot of factors and so it is hard for the household to compare the costs and to choose the cheapest product. For all products the cheapest distributor is PRE in 2014 and 2015. Monte Carlo simulation of the electricity consumption has showed that there are the big differences in annual cost for the electricity consumption and all suppliers in CEZ region have higher prices than in other regions. That is why the selection of the cheapest supplier for the selected household can be influenced by the distribution area. Regardless this fact the lowest costs of the electricity consumption for the year 2015 can the household achieve using the product offered by the CARBOUNION COMMODITY company or by the ST Energy company. The selection of the cheapest product can save about 20% of the annual electricity consumption costs on average. The next research can be aimed at the limit of the annual consumption for what the annual cost are minimal or also at different tariff rates.

## Acknowledgements

The research project was supported by Grant No. 13-07350S of the Grant Agency of the Czech Republic and also by the grant No. F4/54/2015 of the Faculty of Informatics and Statistics, University of Economics, Prague.

## Literature

- [1] Banks, J. (1998): *Handbook of Simulation*. John Willey & Sons, USA, 1998.
- [2] Dlouhý, M., Fábry, J., Kuncová, M. and Hladík, T. (2011): *Simulace ekonomických procesů*. 2. ed. Computer Press, Brno, 2011.
- [3] ERU - Energy Regulatory Office (2015). *Price calculator* [online], available at: <http://kalkulator.eru.cz/VstupniUdaje.aspx> [cit. 2015-04-05]
- [4] Hegazy, Y.G., Salama, M.M.A. and Chickhani, A.Y. (2003): Adequacy assessment of distributed generation systems using Monte Carlo Simulation. *Power Systems - IEEE Transactions* 18/1 (2003), 48-52.

- [5] Kuncová, M. and Lízalová, L. (2012). Monte Carlo simulation – the bank account selection in the Czech Republic according to the bank charges. In: *Proceedings of the International Conference on Modeling and Applied Simulation*. Wien, 2012, 153-161.
- [6] Kuncová, M., Sekničková, J. (2014). Analysis of the efficiency of the electricity supplier selection depending upon the price changes. In: *Mathematical Methods in Economics (MME2014)* [CD]. Olomouc, 10.09.2014 – 12.09.2014. Olomouc : Palacký University in Olomouc, 2014, s. 542–547. ISBN 978-80-244-4208-2. CD ISBN 978-80-244-4209-9.
- [7] Razgaitis, R. (2003). *Dealmaking Using Real Options and Monte Carlo Analysis*. John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
- [8] Sekničková, J., Kuncová, M. (2014). Evaluation of the locality influence on the electricity supplier selection. In: *Mathematical Methods in Economics (MME2014)* [CD]. Olomouc, 10.09.2014 – 12.09.2014. Olomouc : Palacký University in Olomouc, 2014, s. 879–883. ISBN 978-80-244-4208-2. CD ISBN 978-80-244-4209-9.
- [9] Ventosa, M., Baíllo, Á., Ramos, A. and Rivier, M. (2005): Electricity Markets modeling trends, *Energy Policy* **33**, 897–913.

**Kontaktní údaje na autory**

Ing. Martina Kuncová, Ph.D.

University of Economics Prague, Faculty of Informatics and Statistics

W.Churchill Sq. 4, 13067 Prague 3, Czech Republic

e-mail: [martina.kuncova@vse.cz](mailto:martina.kuncova@vse.cz)

Mgr. Jana Sekničková, Ph.D.

University of Economics Prague, Faculty of Informatics and Statistics

W.Churchill Sq. 4, 13067 Prague 3, Czech Republic

e-mail: [jana.sekniczkova@vse.cz](mailto:jana.sekniczkova@vse.cz)

# KONKURENCESCHOPNOST LMS MOODLE

## LMS MOODLE COMPETITIVENESS

*Martina Kuncová, Hana Vojáčková*

### **Abstrakt**

E-learning (či blended learning) je v dnešní době velmi populární oblastí zasahující do výukového procesu na všech úrovních vzdělávání. Na VŠPJ byl trend využívání e-learningu nastolen v roce 2009 zapojením se do projektu tvorby e-learningových opor (v letech 2009-2012 vytvořeno tzv. e-opory pro 150 předmětů). Prostředím pro přípravu e-opor se stal LMS Moodle. Cílem tohoto článku je posoudit, zda je LMS Moodle stále dobrým, široce využívaným a konkurenceschopným prostředím. Práce předkládá souhrnnou tabulku používání e-learningových systémů na vysokých školách v České republice a ukazuje i využití LMS Moodle v jiných zemích.

*Klíčová slova: LMS, Moodle, e-learning, vzdělávání, vysoké školy*

### **Abstract**

E-learning (or blended learning) is nowadays a very popular tool that influences the tuition process at all levels of education. The trend of the e-learning usage was introduced in 2009 at VSPJ by introducing the project e-learning courses creation (in 2009-2012 the e-courses for 150 subject were created). LMS Moodle was selected as the environment for the e-courses preparation. The aim of this article is to judge if the LMS Moodle is still good, widely used and competitive learning environment. Paper presents a summary table of the e-learning systems used at universities in the Czech Republic and shows also the usage of the LMS Moodle in other countries.

*Keywords: LMS, Moodle, e-learning, education, universities*

## **Úvod**

E-learning je již delší dobou součástí výukového procesu nejen ve školách, ale také ve firmách jako součást vzdělávání zaměstnanců. Pod tímto označením se skrývá obvykle poskytování studijních materiálů elektronickou formou (obvykle vystavením na internetu či intranetu) doplněné o různé formy testů a autotestů, což nabízí široké spektrum možností jak pro sdílení materiálů, tak pro individuální studium, kde si každý může zvolit vlastní způsob procházení studijními materiály. V rámci sdílení materiálů se prolínají různé formy ICT. Definice e-learningu existuje bezpočet a postupně se mění podle rozšiřování využitých technologií v elektronické výuce. Zounek (2009) shrnul tento pojem takto: „*E-learning zahrnuje jak teorii a výzkum, tak i jakýkoliv reálný vzdělávací proces, v němž jsou v souladu s etickými principy používány informační a komunikační technologie pracující s daty v elektronické podobě. Způsob využívání prostředků ICT a dostupnost učebních materiálů jsou závislé především na vzdělávacích cílech a obsahu, charakteru vzdělávacího prostředí, potřebách a možnostech všech aktérů vzdělávacího procesu.*“

Z pohledu historie se výuka s pomocí počítače začala rozšiřovat již s rozvojem počítačů samotných. Využití internetu pro výuku se rozšířilo v devadesátých letech minulého století pod názvem WBT (Web Based Training). Zastřešení online výuky a zároveň nástrojů pro její



řízení a administraci přinesl až systém zvaný LMS (Learning Management System), tj. systém řízeného vzdělávání. Jak uvádí Zounek (2009), LMS zastřešuje několik nástrojů:

- pro komunikaci a spolupráci
- pro tvorbu a prezentaci obsahu
- pro personalizované učení
- pro hodnocení a kontrolu

LMS systémů existuje široká škála, některé ryze komerční, jiné tzv. „opensource“ či webové portály. Mezi komerční LMS lze zařadit např. Edovo, UNIFOR či iTutor (Blahož 2013), dále Eden, eDoceo (Majerová 2012), či Blackboard (Carvalho a kol. 2011), z českých webových portálů např. Škola za školou, nejznámějším opensource systémem je Moodle. Pokud se podíváme na LMS využívané v USA vysokoškolskými institucemi s více než 2000 uživateli, pak vévodí právě Blackboard Learn a Moodle (Obr. 1) i když na některých školách je využíváno systémů více.

|              | ANGEL     | BbLearn   | Canvas    | D2L       | Moodle    | Sakai     | Legacy    | Other     |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Institutions | 162       | 848       | 166       | 219       | 339       | 97        | 146       | 167       |
|              | 7.6 %     | 39.6 %    | 7.7 %     | 10.2 %    | 15.8 %    | 4.5 %     | 6.8 %     | 7.7 %     |
| Enrollments  | 1,110,564 | 7,496,777 | 1,552,482 | 2,035,660 | 2,519,077 | 1,154,076 | 1,645,122 | 1,415,520 |
|              | 5.9 %     | 39.6 %    | 8.2 %     | 10.8 %    | 13.3 %    | 6.1 %     | 8.7 %     | 7.5 %     |
| Average Size | 6855      | 8841      | 9352      | 9295      | 7431      | 11,898    | 11,267    | 8476      |
| Median Size  | 4698      | 5560      | 5681      | 6388      | 3925      | 6074      | 7638      | 3302      |

Obr. 1: Využívané LMS na vysokých školách v USA v roce 2013  
(zdroj: www.edutechnica.com)

## LMS Moodle

Moodle je softwarový balíček sloužící k tvorbě elektronických materiálů k výuce dostupných přes internet. Původním autorem je Martin Dougiamas, který je zapojen do úprav Moodlu dodnes (moodle.org). Název Moodle vznikl jako zkratka z Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (Modulární objektově orientované dynamické prostředí pro výuku). První verze byla zveřejněna v roce 2002 (česká lokalizace v roce 2003). Na novějších verzích se podílejí vývojoví specialisté z celého světa (zastřešuje je Moodle Pty Ltd sídlící v Austrálii). Mezi oficiální Moodle Partnery v České republice patří firma PragoData Consulting.

Materiálů, jak správně vytvořit e-kurz v prostředí LMS Moodle existuje mnoho. Jednak jsou to knižní publikace (Nocar 2004, Rice 2006, Zounek 2009, Myrick 2010, Barešová 2011, Váňová a kol. 2012), a dále mnoho různorodých webových stránek, mezi kterými jsou důležité stránky věnované přímo programu Moodle (moodle.org a moodle.net) či manuály jednotlivých škol vytvořené pro podporu akademiků (např. Manuál VŠPJ dostupný přes elearning.vspj.cz).

## E-learning na VŠ v ČR a LMS Moodle

E-learning začali začleňovat do univerzitního vzdělávání v České republice od roku 1999 na Ostravské univerzitě (Poulová, 2010). Od roku 2003 mají všechny české vysoké školy

(s výjimkou uměleckých ty - jako například Akademii múzických umění v Praze, Akademie výtvarných umění v Praze, Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Akademie umění architektury a designu v Praze) některé typy LMS systémů. Mezi nejstarší LMS systémy využívané v ČR patří LMS Barborka vyvinutý na VŠB-TU Ostrava – jeho počátky sahají až do 80.let minulého století, plně využívaný byl na VŠB-TU od roku 2003

(Šarmanová a kol. 2004), takže nelze říci, že by Česká republika ve využívání e-learningu zaostávala za jinými zeměmi. Dalším systémem, který byl vyvíjen ve spolupráci dvou vysokých škol – MFF UK a ZČU – od roku 2000 (a aktuálně je nabízen společností Rentel a.s.) je LMS Eden (<http://rentel.cz/rentel/rentelweb.nsf/0/eden>). Mezi komerční LMS patří i eDoceo, zaměřené především na nemocnice, banky či pojišťovny ([www.edoceo.cz](http://www.edoceo.cz)). Oproti tomu iTutor od firmy Kontis ([www.kontis.cz](http://www.kontis.cz)) nabízí řešení nejen pro podnikovou sféru, ale také pro školství, zejména základní a střední. UNIFOR vyvinutý původně na Univerzitě Palackého v Olomouci, byl naopak navržen přímo pro školy (základní, střední, vysoké) – viz <http://www.lmsunifor.com/>. Existuje i produkt nabízený společností Microsoft – Microsoft Class Server – který není klasickým LMS systémem, ale spíše webovým portálem doplněným o prvky e-learningu. *„Byl vyvíjen pro střední a základní školy, takže jeho prostředí je uzpůsobeno specifickým potřebám těchto institucí. Od klasických LMS systémů se liší tím, že je spíše propojením stávajících produktů firmy Microsoft, než uceleným systémem, které mají všechny tyto funkce obvykle integrované v jednom prostředí.“* (Majerová 2012). Mezi nejrozšířenější však zdá se patří LMS Moodle díky jeho volné šířitelnosti a otevřenému kódu. Čeští a slovenští uživatelé Moodle si mohou sdílet své zkušenosti prostřednictvím [www.stranek https://moodle.org/course/view.php?id=17227](http://www.stranek.https://moodle.org/course/view.php?id=17227) a v Praze bývá již pravidelně pořádána konference MoodleMoot (2014.moodlemoot.cz), kde se schází autoři či uživatelé e-opor a diskutují nejen o technických problémech použití LMS Moodle či jeho napojení na konkrétní informační systém škol, ale také o zkušenostech s dopadem výuky prostřednictvím e-learningu na hodnocení studentů. S podobnými tématy se lze setkat i na konferenci o distančním vzdělávání DisCo ([disconference.eu](http://disconference.eu)) či na širěji zaměřené konferenci ERIE (Efficiency and Responsibility in Education <http://erie.pef.czu.cz/>).

Zajímalo nás, jaké je aktuální využití LMS Moodle na českých vysokých školách. Po prozkoumání [www.stranek](http://www.stranek) veřejných vysokých škol jsme došli k závěru, že i na vysokých školách je Moodle nejpoužívanějším systémem (viz Tabulka 1). Využívají ho jak velké „kamenné“ univerzity – např. Univerzita Karlova ([www.cuni.cz/UK-2795.html](http://www.cuni.cz/UK-2795.html)), ČVUT (Kubeš 2005), VŠE (Fakulta managementu - [moodle.fm.vse.cz](http://moodle.fm.vse.cz)), ČZU (Kučera 2009), Masarykova univerzita v Brně (některé fakulty - Oliva 2009, Váňová a kol. 2012), VŠB-TU Ostrava (Poštulková 2011) VUT v Brně ([www.fch.vutbr.cz/cs/projekty/eu/chemlearning/seminar\\_2012\\_1.html](http://www.fch.vutbr.cz/cs/projekty/eu/chemlearning/seminar_2012_1.html)), tak i „mladší“ a menší vysoké školy, jako je Univerzita obrany v Brně (Mazálková, Štolpa 2009), Ostravská univerzita ([moodle.osu.cz](http://moodle.osu.cz)), Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (Jura 2006), Univerzita Hradec Králové (Poulová 2010), Slezská univerzita v Opavě (Ramík 2005) či Vysoká škola polytechnická Jihlava (Kuncová 2011, Vojáčková 2011). Na některých školách je e-learning součástí informačního systému (např. MENDELU, VŠE, MU – na posledních dvou uvedených využívají některé fakulty nejen tento způsob, ale také Moodle, jak uvádí např. Majerová, Šiška 2011), jinde je e-learning od informačního systému oddělený (např. ČVUT, ČZU, JČU, VŠPJ).

V Tabulce 1 jsou uvedeny veřejné vysoké školy (z 26 možných byly vynechány umělecké školy AMU, AVU, JAMU a VŠUP) a LMS systém, který využívají, včetně [www.stranek](http://www.stranek), přes které je systém dostupný (pro zajímavost uvádíme i počty studentů z roku 2013). Údaje vychází pouze z dostupných informací na internetových stránkách uvedených škol.

## LMS Moodle ve světě

Nedeva a Dimova (2010) zmiňují celosvětový nárůst využívání Moodle od roku 1999 (vznik Moodle), přičemž v roce 2010 jej využívalo již desítky tisíc registrovaných webových stránek z 211 zemí. V roce 2011 počet zemí narostl na 214 s více než 55 tisíci registrovanými stránkami a 44 miliony uživatelů. Vrchol používanosti byl zatím zaznamenán v roce 2014, kdy byl Moodle využíván ve 241 zemích více než 88 tisíci registrovanými stránkami a 76 miliony uživatelů. Ke konci roku 2014 počty o něco poklesly, ale stále se počet uživatelů blíží 70 milionům ([moodle.net/stats](http://moodle.net/stats)). Mezi deseti zeměmi, kde je Moodle využíván nejvíce (údaje z konce roku 2014) figurují 4 evropské země v čele se Španělskem (Tabulka 2). Rodríguez-Gairín ve svém článku (2011) uvádí, že ve Španělsku v roce 2010 více než 45 % vysokých škol využívalo právě systém Moodle. Důvodů je zde několik. Jednak výše zmíněné ovládnutí, a dále především nezávislost na operačním systému (Windows, Unix, Linux), jistá modularita, kdy je možné doinstalovávat další rozšíření a vylepšení a samozřejmě důležitá je i finanční stránka, neboť u placených systémů dochází k většímu tlaku na vyučující pro využívání systému, což vede často ke ztrátě motivace. Nejvíce registrovaných www stránek využívajících Moodle má však USA (Tabulka 2).

Tabulka 1 – seznam vysokých škol a využívaný e-learningový systém

| Název VŠ   | zkratka | Počet studentů (2013) | Využívaný systém, www stránky  |
|--|---------|-----------------------|--|
| České vysoké učení technické v Praze                 | ČVUT    | 20466                 | Moodle<br><a href="http://ocw.cvut.cz/moodle/">http://ocw.cvut.cz/moodle/</a>  |
| Česká zemědělská univerzita v Praze                  | ČZU     | 22215                 | Moodle, nebo součást IS<br><a href="https://moodle.czu.cz/">https://moodle.czu.cz/</a> ; <a href="http://is.czu.cz/">http://is.czu.cz/</a>   |
| Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích          | JČU     | 11966                 | Moodle<br><a href="http://elearning.jcu.cz/">http://elearning.jcu.cz/</a>  |
| Masarykova univerzita (Brno)                         | MU      | 36429                 | Elportál, součást IS MU (některé fak.Moodle)<br><a href="http://is.muni.cz/elportal/?so=na">http://is.muni.cz/elportal/?so=na</a>  |
| Mendelova univerzita v Brně                          | MENDELU | 10354                 | ELIS, součást univ.IS, později rozšířen i na jiné VŠ (VŠE, ČZU)<br><a href="http://is.mendelu.cz/">http://is.mendelu.cz/</a>   |
| Ostravská univerzita v Ostravě                       | OSU     | 9964                  | Moodle<br><a href="http://moodle.osu.cz/">http://moodle.osu.cz/</a>  |
| Slezská univerzita v Opavě                           | SLU     | 6903                  | Moodle<br><a href="http://elearning.slu.cz/course/view.php?id=7">http://elearning.slu.cz/course/view.php?id=7</a>  |
| Technická univerzita v Liberci                       | TUL     | 7715                  | Moodle<br><a href="http://e-learning.tul.cz/cgi-bin/elearning/elearning.fcgi">http://e-learning.tul.cz/cgi-bin/elearning/elearning.fcgi</a>  |
| Univerzita Hradec Králové                            | UHK     | 8153                  | Moodle<br><a href="http://kurzy.uhk.cz/">http://kurzy.uhk.cz/</a>  |
| Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem | UJEP    | 9559                  | Moodle, Eden, Claroline<br><a href="http://edu.ujep.cz/">http://edu.ujep.cz/</a>   |
| Univerzita Karlova v Praze                           | UK      | 41172                 | Moodle<br><a href="http://www.cuni.cz/UK-2795.html#32">http://www.cuni.cz/UK-2795.html#32</a>  |
| Univerzita Palackého v Olomouci                      | UPOL    | 19885                 | Unifor, Barborka<br><a href="http://elearning.upol.cz/unifor.html">http://elearning.upol.cz/unifor.html</a><br><a href="http://elearning.upol.cz/barborka/">http://elearning.upol.cz/barborka/</a> |
| Univerzita Pardubice                                 | UPA     | 9679                  | Moodle<br><a href="https://fes-moodle.upce.cz/">https://fes-moodle.upce.cz/</a>  |
| Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně                      | UTB     | 11235                 | Moodle<br><a href="http://vyuka.fame.utb.cz/">http://vyuka.fame.utb.cz/</a>  |
| Veterinární a farmaceutická univerzita               | VFU     | 2653                  | Moodle   |

|  |        |       |  |
|--|--------|-------|--|
| Brno   |        |       | <a href="https://amos.vfu.cz/moodle/">https://amos.vfu.cz/moodle/</a>  |
| Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava         | VŠB-TU | 18375 | Moodle<br><a href="http://lms.vsb.cz/">http://lms.vsb.cz/</a>  |
| Vysoká škola ekonomická v Praze                            | VŠE    | 16015 | Součást inf.systému ISIS (některé fak. Moodle)<br><a href="https://isis.vse.cz/">https://isis.vse.cz/</a>  |
| Vysoká škola chemicko-technologická v Praze                | VŠCHT  | 4110  | Moodle<br><a href="https://e-learning.vscht.cz/">https://e-learning.vscht.cz/</a>  |
| Vysoká škola polytechnická Jihlava                         | VŠPJ   | 2898  | Moodle<br><a href="https://elearning.vspj.cz/">https://elearning.vspj.cz/</a>  |
| Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích | VŠTE   | 3870  | Součást IS<br><a href="http://is.vstecb.cz/">http://is.vstecb.cz/</a>  |
| Vysoké učení technické v Brně                              | VUT    | 21494 | Moodle<br><a href="https://www.vutbr.cz/elearning/">https://www.vutbr.cz/elearning/</a>  |
| Západočeská univerzita v Plzni                             | ZČU    | 13333 | Moodle, Unifor<br><a href="https://phix.zcu.cz/moodle/">https://phix.zcu.cz/moodle/</a><br><a href="https://portal.zcu.cz/portal/">https://portal.zcu.cz/portal/</a> |

Zdroj: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz) a www stránky českých vysokých škol

Tabulka 2 – Top 10 zemí dle počtu registrovaných stránek využívajících Moodle

| Země                  | Počet registr.stránek |
|-----------------------|-----------------------|
| <b>USA</b>            | 8589                  |
| <b>Španělsko</b>      | 4664                  |
| <b>Brazílie</b>       | 3590                  |
| <b>Velká Británie</b> | 2936                  |
| <b>Německo</b>        | 2068                  |
| <b>Mexiko</b>         | 2049                  |
| <b>Itálie</b>         | 1515                  |
| <b>Kolumbie</b>       | 1418                  |
| <b>Austrálie</b>      | 1337                  |
| <b>Rusko</b>          | 1202                  |

Zdroj: <https://moodle.net/stats/>

Carvalho a kol. (2011) srovnávali systém Moodle a Blackboard používané na vysokých školách v Portugalsku a dospěli k závěru, že oba mají své určité výhody a z pohledu studentů záleží i na tom, zda využívali nějaký LMS systém již na střední škole. Ve prospěch Moodle oproti placenému Blackboard svědčí jeho využívání nejen pro stahování studijních materiálů a informací o předmětech, ale i možnost účasti ve fórech a chatu a sdílení názorů s ostatními, či snazší ovládání (jak pro studenty, tak pro vyučující). Stránky edutechnica.com ukazují nárůst využití LMS Moodle v roce 2014 oproti roku 2013 ve Velké Británii, Kanadě či Austrálii. Ve všech těchto zemích je LMS Moodle nejužívanějším systémem.

Pokud bychom tedy měli shrnout výše uvedené, lze LMS Moodle pokládat za konkurenceschopný nástroj, neboť se neustále drží v popředí světově využívaných systémů e-learningového vzdělávání a jeho tvůrci pružně reagují na požadavky uživatelů a vývoj konkurenčních produktů. Z našeho pohledu má LMS Moodle mnoho výhod (kromě běžně uváděných výhod všech LMS, tj. např. přístup k materiálům odkudkoli a kdykoli):

- jde o „opensource“, tj. lze neustále zdarma získávat nové verze a nová rozšíření a zároveň systém přetvářet k vlastnímu obrazu (doprogramování potřebných napojení na IS, vlastní vizuální podoba e-opor)
- nízká počáteční investice, intuitivní ovládání
- díky světové rozšířenosti existence mnoha ukázek, příkladů a návodů na webu
- bohaté komunikační nástroje (diskusní fóra, chat)
- propracovaný systém hodnocení (známky, penalizace, termíny)

Při práci s tímto systémem však narazíme i na určité nevýhody, mezi které patří (opět kromě běžně uváděných nevýhod všech systémů jako je náročnost na schopnosti vyučujících aplikovat pedagogický přístup, zahlcení studentů materiály, omezený pohled studentů na materiály pouze přes LMS apod.) např.:

- nutná spolupráce s programátory při úpravách systému
- změna funkcionalit a vzhledu při nových verzích LMS Moodle
- nesnadnost napojení na školní informační systém
- obtížnější tvorba materiálů a testů z oblasti matematiky (vkládání vzorců a speciálních znaků)
- složitější možnost tisku materiálů ze strany studentů v případě, kdy jsou vloženy větvené přednášky a online testy

Některé z výše uvedených výhod či nevýhod mohou pro tvůrce materiálů (akademické pracovníky) představovat opačný extrém, tj. co jeden považuje za výhodu, může druhý vidět jako nevýhodu. Každopádně z našeho pohledu převažují spíše výhody při využívání LMS Moodle.

## Nové trendy v elektronických výukových materiálech

Kromě rozšířených LMS systémů se nově objevují další digitální formy výuky, jako např.

- Blended learning - charakterizovaný jako kombinace přímé výuky a e-learningu, v současné době se tento pojem začíná objevovat častěji a ne vždy je rozlišováno mezi e-learningem a blended learningem.
- Webinář – online seminář probíhající v reálném čase, kde lektor a studenti jsou na různých místech.
- Digitální učební materiály (DUM) – jde o materiály chráněné autorským zákonem avšak zastřešené otevřenou licencí a umožňující tak legální sdílení a využívání těchto děl, viz např. Metodický portál RVP [www.rvp.cz](http://www.rvp.cz) (zaměřeno na základní vzdělání, gymnázia či jazykové vzdělání) či internetový portál na podporu archivace a sdílení ověřených výukových materiálů [www.dumy.cz](http://www.dumy.cz) (opět zaměřeno spíše na základní a středoškolské vzdělávání).
- MOOC kurzy (Massive Open Online Courses) – jde o volně dostupné online kurzy vytvářené obvykle vysokými školami pro širokou veřejnost – zatím především v angličtině. Jako příklad lze uvést [www.coursera.org](http://www.coursera.org), kde lze nalézt různorodé kurzy nabízené významnými univerzitami jako Yale, GIT, Stanford, Princeton, z evropských univerzit jsou zastoupené např. HEC Paris, Technical University of Denmark, University of London, University of Geneva, Sapienza University of Rome či University of Amsterdam. Pro zajímavost některé kurzy jsou zde nabízeny i v dalších jazycích, druhým nejrozšířenějším je čínština následovaná španělštinou a francouzštinou. Podobné kurzy nabízí i edX na stránkách [www.edx.org](http://www.edx.org) nabízené univerzitami typu MIT, Berkeley či Harvard. Tyto kurzy jsou pouze v angličtině.
- M-learning – podmnožina e-learningu využívající mobilních zařízení (mobilní telefony, smartphone, MP3 a MP4 přehrávače, tablety, e-book čtečky apod.).

## Závěr

LMS Moodle je nejen nejznámějším „opensource“ systémem pro tvorbu elektronických výukových materiálů, ale díky své univerzálnosti, modularitě a neustálému vylepšování je i nejrozšířenějším systémem nejen na českých vysokých školách, ale i v zahraničí. Ačkoli existuje mnoho dalších podobných systémů, LMS Moodle lze stále považovat za konkurenceschopný, což dokládá rozsáhlá síť uživatelů a rozšířenost používání na vysokých školách jak v zahraničí, tak v České republice, kde je využíván valnou většinou všech veřejných vysokých škol již několik let. Důkazem konkurenceschopnosti je též neustálé vylepšování systému v reakci na požadavky uživatelů a rozvoj obdobných systémů v této oblasti.

## Poděkování

Tento článek byl vytvořen v rámci projektu OPPA CZ.2.17/3.1.00/36168 a v rámci interního grantu VŠPJ 1200/4/61350

## Literatura

- [1] Barešová, A. (2011): *E-learning ve vzdělávání dospělých: učení (se) s online technologiemi*. Vyd. 1. Praha: Vox, 2011, 197 s. ISBN 978-808-7480-007.
- [2] Blahož, M. (2013): *E-learning jako fenomén informační společnosti*. VŠE Praha, Fakulta informatiky a statistiky, Bakalářská práce, 60 s.
- [3] DisCo (2014): *Konference DisCo 2014* [online], dostupné z: <http://disconference.eu/>, [cit. 2014-06-20]
- [4] eDoceo (2014): *Úvod – o produktu eDoceo* [online]. dostupné z: <http://www.edoceo.cz/>, [cit. 2014-06-20]
- [5] eLearning (2014): *Konference a soutěž eLearning 2014* [online]. dostupné z: <http://fim.uhk.cz/elearning/> [cit. 2014-06-20]
- [6] Elearning forum (2014): *Konference elearning formu 2014* [online]. dostupné z: <http://www.e-univerzita.cz/> [cit. 2014-06-20]
- [7] ERIE (2014): *Konference ERIE 2014* [online], dostupné z: <http://erie.pef.czu.cz>, [cit. 2014-06-20]
- [8] Jura, P. (2006): *Moduly eLearning systém Moodle pro potřeby výuky na UTB ve Zlíně*. UTB Zlín, Diplomová práce, 56 s.
- [9] Kontis (2014): *iTutor* [online]. dostupné z: [http://www.kontis.cz/produkty\\_itutor.asp?menu=produkty&submenu=ridici](http://www.kontis.cz/produkty_itutor.asp?menu=produkty&submenu=ridici), [cit. 2014-06-20]
- [10] Kubeš, T. (2005): *Analýza převodu podkladů pro výuku předmětu SI2 do prostředí Moodle* [online]. dostupné z: <http://www.tomaskubes.net/et/zamer.pdf>, [cit. 2014-06-02]
- [11] Kučera, P., Kvasnička, R., Vydrová, H. (2009): Evaluation of Test Questions Using the Item Analysis for the Credit Test of the Subject of Mathematical Methods in Economics in the Moodle LMS, *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 41-50. ISSN 1803-1617
- [12] Kuncová M., Vojáčková H. (2011): *Průběh projektu zaměřeného na tvorbu e-learningových opor na VŠP Jihlava. Konference MoodleMoot 2011* [online], dostupné z: [http://2011.moodlemoot.cz/pluginfile.php/34/mod\\_data/content/145/E-learning%20na%20V%C5%A0P%20Jihlava-Kuncov%C3%A1,%20Voj%C3%A1ckov%C3%A1\\_osy.pdf](http://2011.moodlemoot.cz/pluginfile.php/34/mod_data/content/145/E-learning%20na%20V%C5%A0P%20Jihlava-Kuncov%C3%A1,%20Voj%C3%A1ckov%C3%A1_osy.pdf) [cit. 2014-06-02]
- [13] Majerová, P. (2012): *Využití Learning Management Systemu v základní škole*. Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta. Diplomová práce, 80 s.
- [14] Majerová, J., Šiška, L. (2011): E-learningové nástroje pro výuku Manažerského účetnictví v prostředí informačního systému Masarykovy univerzity a v LMS Moodle. Sborník z konference E-learning na VŠ s využitím LMS Moodle, Jihlava 2011, dostupné z: <https://elearning.na.vspj.cz/files/E-learning-na-VS-s-vyuzitim-LMS-MOODLE-sbornik.pdf> [cit. 2015-05-20]
- [15] Mazálková, M., Štolpa, M. (2009): Recent Advantages in Engineering Education, WSEAS Press, *Proceedings of the 6th WSEAS International Conference on Engineering Education*, Rhodes, pp. 74-79. ISBN 978-960-474-100-7
- [16] Moodle (2014): *CSMUG* [online], dostupné z: <https://moodle.org/course/view.php?id=17227>, [cit. 2014-06-2]



- [17] MoodleMoot (2014): *Konference MoodleMoot 2014* [online], dostupné z: <http://2014.moodlemoot.cz/>, [cit. 2014-06-20]
- [18] Moodle.Net (2014): *Moodle – Statistika* [online], dostupné z: <https://moodle.net/stats/> [cit. 2014-11-11]
- [19] Myrick, J.C. (2010): *Moodle 1.9 Testing and Assessment*, Birmingham, Packt Publishing Ltd. ISBN 9781849512343.
- [20] Nedeva, V., Dimova, E. (2010): Some Advantages of E-learning in English Language Training. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 8, Suppl. 3, s. 21-28, dostupné z: <http://www.uni-sz.bg> [cit. 2014-10-20]
- [21] Nocar, D. et al. (2004): *E-learning v distančním vzdělávání*. UPOL: Centrum distančního vzdělávání, ISBN 80 224 0802 3.
- [22] Oliva, J. (2009): *Využití Moodle ve vzdělávání*. MU Brno, Pedagogická fakulta, Bakalářská práce, 43 s.
- [23] OSU (2014): *E-learning* [online]. dostupné z: <http://moodle.osu.cz/>, [cit. 2014-06-11]
- [24] Poštulková, H. (2011): *Spokojenost uživatelů LMS Moodle na Ekonomické fakultě VŠB-TUO* [online]. dostupné z: [2011.moodlemoot.cz/...php/.../Prezentace\\_Postulkova\\_mm2011.pdf](http://2011.moodlemoot.cz/...php/.../Prezentace_Postulkova_mm2011.pdf), [cit. 2014-06-11]
- [25] Poulová, P. (2010): Uplatnění elearningu na českých univerzitách – desetiletá historie. In: *Sborník příspěvků 5. mezinárodní konference o distančním vzdělávání DisCo 2010*, Plzeň, 23.-25.6.2010, dostupné i z: [www.disco.zcu.cz/files/Sbornik\\_DisCo\\_Rozsireny.pdf](http://www.disco.zcu.cz/files/Sbornik_DisCo_Rozsireny.pdf), [cit. 2014-06-20]
- [26] Ramík, J. (2005): *Distanční studium na Obchodně podnikatelské fakultě Slezské univerzity v Karviné* [online], dostupné z: [http://www.korviny.cz/clanky\\_pdf/inspo2005\\_ramik.pdf](http://www.korviny.cz/clanky_pdf/inspo2005_ramik.pdf), [cit. 2014-06-11]
- [27] Rentel (2014): *LMS Eden* [online]. dostupné z: <http://rentel.cz/rentel/rentelweb.nsf/0/eden>, [cit. 2014-06-20]
- [28] Rice, W.H. (2006): *Moodle E-learning Course Development*, Birmingham, Packt Publishing Ltd. ISBN 1-904811-29-9
- [29] Rodríguez-Gairín, J.-M. (2011): *Uso de un sistema de elearning como intranet en la Fac. de Biblioteconomía i Documentació de la Univ. de Barcelona. El profesional de la información*, 2011, marzo-abril, v. 20, n. 2, pp. 196-201. DOI: 10.3145/epi.2011.mar.10
- [30] Šarmanová, J., Holub, L., Fasuga, R. (2004): *Praktické zkušenosti s tvorbou distančních studijních opor v LMS Barborka* [online]. dostupné z: [http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.csvs.cz%2Fkonference%2FNCDiV2004\\_sbornik%2FSarmanovaHolub-278-282.doc&ei=qOe6U76jBKOV7Aazq4DACQ&usg=AFQjCNGXFi4K0CToQMcUhbJo7wgqtGbzzg&bvm=bv.70138588,d.ZGU&cad=rja](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.csvs.cz%2Fkonference%2FNCDiV2004_sbornik%2FSarmanovaHolub-278-282.doc&ei=qOe6U76jBKOV7Aazq4DACQ&usg=AFQjCNGXFi4K0CToQMcUhbJo7wgqtGbzzg&bvm=bv.70138588,d.ZGU&cad=rja) [cit. 2014-06-11]
- [31] UK (2014): *Moodle UK* [online]. dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-2795.html>, [cit. 2014-06-11]
- [32] UNIFOR (2014): *LMS systém UNIFOR* [online], dostupné z: <http://www.lmsunifor.com/>, [cit. 2014-06-16]
- [33] Váňová, T., Hrtoňová, N., Pokorná, A. (2012): *Studijní materiály v LMS Moodle*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 40 s. ISBN 978-80-210-6119-4.
- [34] Vojáčková, H., Kuncová, M., Benešová, M. (2011): Project of the E-learning Support Creation at VSP Jihlava and its Evaluation. In *Efficiency and Responsibility in Education 2011*. KVASNIČKA, Roman. 1 vyd. Praha: Czech University of Life Sciences Prague. 2011. s. 322-330. ISBN 978-80-213-2183-0.
- [35] VŠE (2014): *Moodle: fakulta managementu*. [online], dostupné z: <http://moodle.fm.vse.cz/>, [cit. 2014-06-11]

- [36] VUT (2014): *Elearning* [online]. dostupné z: <https://www.vutbr.cz/elearning/> [cit. 2014-06-11]
- [37] Zounek, J. (2009): *E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 161 s. ISBN 978-80-210-5123-2.
- [38] Zounek, J. (2011): *E-learning – tradice, současnost a budoucnost*, MUNI Press, *Proceedings of the 7th Conference on Education Electronic Support SCO 2011*, Brno, pp. 13-27. ISBN 978-80-210-5528-5

**Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Martina Kuncová, Ph.D.  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
martina.kuncova@vspj.cz

Mgr. Hana Vojáčková, Ph.D.  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra elektrotechniky a informatiky  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
hana.vojackova@vspj.cz

# VÝSKUM VODCOVSKÝCH AKTIVÍT V PODNIKOVCH NA SLOVENSKU

## RESEARCH OF LEADERSHIP ACTIVITIES IN ENTERPRISES IN SLOVAKIA

*Ivana Ljudvigová*

### **Abstrakt**

Poznanky z odbornej literatúry o vodcovstve väčšinou hovoria o tom, akí by lídri mali byť (osobnostné charakteristiky) alebo popisujú rôzne vodcovské štýly a typológie vodcovstva. Avšak veľmi málo vieme o tom, čo lídri robia vo svojej každodennej praxi, prípadne ako to robia. Vodcovstvo je potrebné vnímať širšie a skúmať popri charakteristikách a štýle vedenia aj to, ako sa vodcovia prejavujú navonok prostredníctvom svojej práce, teda skúmať povahu vodcovskej práce.

*Kľúčové slová: vodcovstvo, vodca, vodcovské činnosti*

### **Abstract**

Knowledge from the professional literature about leadership mostly talk about how the leaders should be like (personality traits) and describe the different leadership styles and types of leadership. However, very little is known about what leaders do in their everyday practice, or how they do it. Leadership should be seen more widely and should be explored along the characteristics and style of leadership and how leaders are manifested externally through their work, which means to explore the nature of the leadership work.

*Keywords: leadership, leader, leadership activities*

## **Úvod**

V porovnaní s rozsiahlym výskumným prístupom založeným na charakteristikách lídrov vieme veľmi málo o tom, čo lídri skutočne robia vo svojej každodennej práci, prípadne ako to robia. **Cieľom výskumu bolo preto získať viac poznatkov o činnostiach, ktoré vykonávajú lídri a na základe praxe odpovedať na jednoduchú, ale zároveň doteraz nie príliš jasne zodpovedanú otázku: „Čo vlastne líder skutočne robí?“**

Toto zistenie pomôže odhaliť dôležité činnosti, na ktoré sa sústreďujú najlepší lídri a zistiť, ktoré elementy sú pre vodcovstvo skutočne dôležité. Zároveň je veľmi zaujímavé dozvedieť sa, ako lídrov vnímajú ich nasledovníci. Výskumný projekt bol realizovaný kombináciou **riadených rozhovorov a dotazníkového prieskumu**. Dotazník obsahoval zoznam tvrdení, ktoré opisujú aktivity vykonávané lídrom v oblasti ovplyvňovania, inšpirácie, povzbudzovania, motivovania, budovania dôvery a združovania štúpcov. Každé z uvedených tvrdení hodnotili zamestnanci podľa troch predpísaných škál, a to *frekvencia výskytu* (nikdy, zriedka/približne raz za rok/, občas/približne raz za mesiac/, často/približne raz za týždeň/ a veľmi často/denne/), *kvalita vykonávania danej vodcovskej aktivity lídrom* (porovnateľná s najlepšimi lídrami na miestnej/regiónálnej/národnej/európskej/svetovej úrovni) a *význam pre podnik* (malý, priemerný, značný alebo rozhodujúci vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku, prípadne nemá vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku). Výskumnú vzorku tvorilo **30 zamestnancov** z veľkých slovenských podnikov (z hľadiska

počtu zamestnancov) širokého mixu odvetví (IT, finančný sektor, potravinárstvo, stavebníctvo atď). Výskumný projekt bol realizovaný spoločne Katedrou manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave a personálnou agentúrou Kingfisher Executive Search v roku 2013.

## **Teoretické východiská vodcovských aktivít**

Časť odpovede na otázku, čo lídri skutočne robia, môžeme nájsť v neobmedzenom množstve definícií vodcovstva. Northouse definuje vodcovstvo ako „proces, pomocou ktorého jednotlivec ovplyvňuje skupinu ľudí pri dosahovaní spoločných cieľov“. Podobne Rauch a Behling (1984) definujú vodcovstvo ako „proces ovplyvňovania aktivít organizovanej skupiny za účelom dosiahnutia cieľa“. Richards a Engle (1986) zastávajú názor, že „vodcovstvo je o formulovaní vízie, stelesnení hodnôt a vytvorení prostredia, v ktorom môžu byť veci vykonané“. House et al. (1999) definujú vodcovstvo ako „schopnosť jedinca ovplyvňovať, motivovať a umožniť ostatným, aby prispeli k efektívnosti a úspechu organizácie“. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) hovoria o vodcovstve ako „o schopnosti presvedčiť iných“, Kotter (1992) pri definícii zdôrazňuje, že „líder inšpiruje na dosiahnutie vízie, bez ohľadu na komplikácie“. Na základe uvedených definícií môžeme skonštatovať, že lídri ovplyvňujú, formulujú víziu, motivujú, inšpirujú, atď. Výskumný projekt sa zamerlal na šesť základných aktivít realizovaných vodcom: ovplyvňovanie, inšpirácia, povzbudenie, motivovanie, budovanie dôvery a združovanie stúpcov.

## **1 Výskum vodcovských aktivít v podnikoch na Slovensku**

### **1.1 Výsledky výskumu pre oblasť ovplyvňovania**

Prostredníctvom výskumu sme zistili, že vodcovia vo svojej praxi najčastejšie ovplyvňujú vzájomnú dôveru a spoluprácu zamestnancov a sú schopní získať si podporu a spoluprácu zo strany pracovníkov. Zamestnanci si myslia, že ich vodcovia majú schopnosť presvedčiť druhých a zastávajú proaktívny prístup k zmene. Pri týchto zložkách vodcovstva označili zamestnanci najvyššiu frekvenciu výskytu (často – približne raz za týždeň). Naopak najmenej svojho času venujú lídri podľa názoru svojich podriadených ovplyvňovaniu učenia a využívaniu nových poznatkov u zamestnancov.

Zamestnanci zastávajú názor, že najvyššiu kvalitu (úroveň) majú tieto aktivity vodcov: schopnosť presvedčiť druhých, schopnosť získať si podporu a spoluprácu zamestnancov a proaktívny prístup k zmene. Zamestnanci si myslia, že v rámci vykonávania týchto zložiek vodcovstva sú ich lídri porovnateľní s lídrami európskej špičky. Naopak najnižšie hodnotenie kvality (úrovne) vykonávaných činností dosiahli lídri v týchto oblastiach: interpretovanie vonkajších udalostí, výber cieľov a stratégií zamestnancov k výkonu a vzdelávanie zamestnancov.

V rámci výskumu sme sa pýtali zamestnancov, či ich líder mení svoj štýl vedenia ľudí. Väčšina zamestnancov si myslí, že ich líder mení svoj štýl vodcovstva občas (približne raz za mesiac). Jeden zamestnanec uviedol, že líder nikdy nemení svoj štýl vedenia, naopak traja si myslia, že to líder robí veľmi často (denne). Podriadení prikladajú tejto zložke vodcovstva značný význam pre podnik, Zamestnanci si myslia, že líder by mal disponovať viacerými štýlmi vedenia ľudí a používať ich podľa konkrétnej situácie.

Najmenší význam, spomedzi zložiek vodcovstva v časti ovplyvňovanie, prikladajú zamestnanci tomu, že líder ovplyvňuje učenie a využívanie nových poznatkov

u zamestnancov. Paradoxne, zamestnanci neprikladajú veľkú dôležitosť tomu, aby sa líder podieľal na ich vzdelávaní.

Zistili sme, že lídri ovplyvňujú svojich podriadených prostredníctvom pravidelných a nepravidelných pracovných stretnutí (porád), osobných rozhovorov, priameho kontaktu s pracovníkmi na pracovisku, prostredníctvom e-mailovej alebo telefonickkej komunikácie. Líder ďalej v praxi ovplyvňuje svojich spolupracovníkov svojou osobnosťou, odbornými skúsenosťami a výsledkami práce. Zamestnanci očakávajú od svojho vodcu, že s nimi bude v styku v dobrom aj v zlom. Potrebu prítomnosti lídra vnímajú ľudia naliehavejšie v čase destabilizácie a v kritických situáciách.

Zamestnanci si uvedomujú, že líder na nich prenáša svoje názory a nálady, a týmto spôsobom ovplyvňuje ich správanie a konanie.

Zamestnanci najčastejšie vyčítajú svojim lídrom príliš prísnu kontrolu. Vnímajú, ak si líder myslí, že nikto nemôže danú vec urobiť lepšie ako on, pretože nikto nemá tie poznatky čo on. Vodcovia často v snahe udržať všetko pod kontrolou nenechajú svojich zamestnancov, aby si robili svoju prácu a zaujali roly, na ktoré boli prijatí. Tiež nedovolia zamestnancom, aby robili chyby, a preto sa ľudia boja riskovať. To v konečnom dôsledku bráni ľuďom rozvíjať sa a vyniknúť.

## **1.2 Výsledky výskumu pre oblasť inšpirácie**

Výsledky výskumu v tejto oblasti ukázali, že správanie a konanie lídra je pre zamestnancov dostatočne inšpirujúce a líder je pre nich vzorom v oblasti inšpirácie. Zamestnanci zastávajú názor, že líder dokáže ľudí okolo seba nadchnúť pre úlohy a plnenie podnikových cieľov. Tiež si myslia, že ich vodcovia dobre zvládajú stres. Zamestnanci označili v prípade týchto dvoch zložiek vodcovstva najvyššiu frekvenciu výskytu. Naopak zamestnanci si myslia o svojich lídroch, že sú len priemerne originálni.

V rámci hodnotenia kvality vykonávaných vodcovských činností zúčastnení zamestnanci označili najnižšiu kvalitu (úroveň) pri vytváraní tvorivej klímy zo strany vodcu. Zamestnanci si ďalej myslia, že vodca je pre nich vzorom v ochote učiť sa len občas (približne raz za mesiac).

Najväčší význam prikladajú zamestnanci tomu, aby ich líder dokázal nadchnúť pre úlohy a plnenie podnikových cieľov. V dotazníkovom prieskume uviedli, že inšpiráciou sú pre nich voľno myšlienkové porady typu brainstorming. Rovnako každodenná práca je podľa zamestnancov najlepším prostriedkom pre hľadanie inšpirácie.

## **1.3 Výsledky výskumu pre oblasť povzbudenia**

Na základe výsledkov výskumu môžeme skonštatovať, že vodcovia dodávajú ľuďom pocit sebadôvery. Zamestnanci sa domnievajú, že ich sebadôvera sa výrazne upevnila, respektíve stúpila, odkedy pracujú s lídrom. Dodali tiež, že spolupráca s lídrom má veľmi pozitívny efekt aj na ich prístup k vlastným podriadeným.

Zamestnanci si myslia, že vodcovia sa v praxi najmenej venujú tomu, že dokážu zamestnancom ukázať ich prednosti a zdôrazňujú kvality jednotlivcov. Pri tejto zložke vodcovstva označili pracovníci najnižšiu frekvenciu výskytu spomedzi vodcovských aktivít týkajúcich sa povzbudzovania. Zistili sme, že zamestnanci dostávajú spätnú väzbu od svojich nadriadených len občas (približne raz za mesiac).

Zúčastnení pracovníci prikladajú najväčší význam tomu, že vodcovia sa zaujímajú o to, čo chcú ľudia dosiahnuť a pomáhajú im v tom a povzbudzovaniu zamestnancov zo strany lídra, aby vyslovili svoje nápady a myšlienky.

#### **1.4 Výsledky výskumu pre oblasť motivácie**

Väčšina zamestnancov, ktorí sa zúčastnili výskumu zastáva názor, že sú motivovaní najmä samotnou prácou, ktorú vykonávajú a fungovaním spoločnosti v zložitom konkurenčnom prostredí. Zamestnanci uviedli, že sú adekvátne ohodnotení.

Zrealizovaný výskum ukázal, že zamestnanci považujú za hlavné nedostatky svojich lídrov v oblasti motivácie to, že málo poskytujú odmeny za nadštandardnú prácu a rovnako v prípade, že pracovníci dobre pracujú, nevenujú dostatočnú pozornosť hľadaniu možností služobného postupu pre týchto zamestnancov. Podriadení si nemyslia, že ich lídri komunikujú efektívne. Výhradou bolo aj neuplatňovanie optimálnych motivačných cieľov v spoločnosti, respektíve zamestnanci uvádzali, že lídri ich neuplatňujú konzistentne a na všetkých úrovniach riadenia. Niektorí zamestnanci odporúčali opätovne zaviesť mesačné neformálne mítingy lokálnych manažérov na zlepšenie súdržnosti tímu.

Zistili sme, že zamestnanci najväčší význam v rámci motivácie zo strany lídra prikladajú možnosti posúvať sa v hierarchii vyššie v prípade rastúcej výkonnosti a dôležité je pre nich aj tvorivé pracovné prostredie, ktoré by bolo motivujúce. Značný význam má pre nich aj to, aby nekvalitní pracovníci neostávali dlhodobo v tíme, pretože to vnímajú ako nespravodlivé a značne ich to demotivuje.

#### **1.5 Výsledky výskumu pre oblasť dôvery**

Na základe odpovedí zamestnancov, ktorí sa zúčastnili výskumu o vodcovstve sme zistili, že pracovníci prikladajú značný význam vzájomnej dôvere medzi nimi a ich vodcami. Zamestnanci si myslia, že predpokladom pre vytvorenie vzájomnej dôvery je otvorená komunikácia s lídrom. Dôležité pre ľudí je, aby sa na svojho lídra mohli spoľahnúť v každodennej praxi. Zamestnanci ďalej prekvapujúco uviedli, že pre budovanie dôvery je dôležitá aj charizma lídra. Z výskumu vyplynulo, že v rámci vzájomnej dôvery by zamestnanci odporúčali lídrom popracovať na ich konzistentnosti (aby zamestnanci vedeli, čo môžu od lídra očakávať), a aby si našli čas na osobný rozhovor so zamestnancom. Zamestnanci zle znášajú napríklad to, ak líder používa na nich a na seba dvojité metery.

(Napríklad líder informuje zamestnancov o tom, že sa spoločnosti nedarí a je nutné šetriť, ale o pár dní príde do práce novým, drahým firemným autom.)

Zamestnanci si myslia, že ich vodcovia sú schopní ovládať svoje emócie a nálady, pričom to robia často (približne raz za týždeň). Pripustili ale, že správanie sa lídra v určitých kritických situáciách by mohlo byť menej emocionálne. Zamestnanci to odôvodňujú tým, že líder prenáša svoje názory a nálady na pracovníkov, preto by ich mal mať pod kontrolou. Podriadení majú pocit, že líder k nim pristupuje individuálne, to znamená líder volí v prípade každého pracovníka špecifický prístup.

Pracovníci považujú za dôležité, že sa na svojho lídra môžu obrátiť v prípade, že majú problémy. V praxi platí, že líder sa snaží pomáhať ľuďom, ak majú problémy často (približne raz za týždeň). Líder povzbudzuje optimistický postoj pracovníkov k budúcnosti (frekvencia výskytu často). Zamestnanci zastávajú názor, že lídri túto zložku vodcovstva vykonávajú na vysokej úrovni porovnateľnej s lídrami európskej úrovne.

## 1.6 Výsledky výskumu pre oblasť združovania stúpcov

V poslednej časti výskumu venovanej združovaniu stúpcov sme sa pýtali zamestnancov na primárne dôvody, ktoré rozhodujú o tom, že svojho lídra nasledujú. Naším zámerom bolo, aby pracovníci jasne určili, ktoré vlastnosti a schopnosti lídra sú pre nich ako nasledovníkov najdôležitejšie, respektíve čo by líder musel urobiť alebo zmeniť, aby ho nasledovali viac. Získali sme nasledovné odpovede, ktoré sú uvedené v Tabuľke 1.

Tabuľka 1 Predpoklady lídra pre združovanie stúpcov

| Prečo nasledujú zamestnanci svojho vodcu?   |
|---|
| „Vzájomná podobnosť v riadení ľudí, rozhodovacích krokoch, správaní sa, uznávaní hodnôt, spolupráce s ľuďmi, čo vytvára ideálne predpoklady pre silne motivované nasledovanie lídra.“ |
| „Priamosť, otvorenosť, dodržanie slova a činu.“   |
| „Priamosť, schopnosť reflexie, schopnosť pomenovať veci správnym menom, ísť na koreň veci.“   |
| „Čestnosť, otvorenosť, cieľavedomosť, proaktívny prístup k zmene.“  |
| „Líder je konzistentný, buduje vynikajúcu atmosféru, je čitateľný vo svojich rozhodnutiach, nespadá príliš do detailov, neustále motivuje hlavne svojim príkladom a postojom.“        |
| „Je zábava s ním pracovať, vytvára podmienky, kde každý môže dosiahnuť svoje ciele.“  |
| „Udržiava podmienky, v ktorých má súkromný život rovnakú váhu ako pracovný. Je konzistentne morálny.“   |
| „Skúsenosti, otvorenosť, odbornosť, férovosť.“  |

Zdroj: vlastné spracovanie

Zistili sme, že zamestnanci nasledujú lídrov, ktorí sa vyznačujú priamosťou, otvorenosťou, čestnosťou, sú morálni a konzistentní. Dnes sa v praxi stretávame oveľa častejšie s požiadavkou na slušné správanie a konanie lídrov. Zatiaľ čo skúsenosti a odbornosť sú nevyhnutnou podmienkou pre zastávanie vodcovskej pozície, zamestnanci očakávajú od svojich lídrov čosi viac. Sú ochotní nasledovať len lídrov, ktorí sa vyznačujú istými hodnotami a určitým správaním. Zamestnanci budú nasledovať len lídrov, u ktorých sú v súlade etické a odborné požiadavky.

## Zhrnutie výskumu vodcovských aktivít

Podľa názoru svojich podriadených vodcovia venujú málo času ovplyvňovaniu učenia a využívaniu nových poznatkov u zamestnancov. Zistili sme, že potrebu prítomnosti lídra vnímajú zamestnanci naliehavejšie v čase destabilizácie a v kritických situáciách. Zamestnanci najčastejšie vyčítajú svojim lídrom príliš prísnu kontrolu, čo bráni ľuďom v konečnom dôsledku rozvíjať sa a vyniknúť. Pracovníci si myslia, že líder by mal disponovať viacerými štýlmi vedenia ľudí a používať ich podľa konkrétnej situácie.

Správanie a konanie lídra je pre zamestnancov dostatočne inšpirujúce, pretože líder ich dokáže nadchnúť pre úlohy a plnenie podnikových cieľov. Napriek tomu zamestnanci zastávajú názor, že ich vodcovia sú len priemerne originálni.

Zamestnanci sa domnievajú, že ich sebadôvera sa výrazne upevnila, respektíve stúpila, odkedy pracujú s lídrom, čo má pozitívny efekt aj na ich prístup k vlastným podriadeným. Väčšina zamestnancov, ktorí sa zúčastnili epizodického výskumu zastáva názor, že sú motivovaní najmä samotnou prácou, ktorú vykonávajú a myslia si, že sú adekvátne ohodnotení. Za hlavné nedostatky svojich lídrov v oblasti motivácie označili zamestnanci to, že vodcovia málo poskytujú odmeny za nadštandardnú prácu a rovnako v prípade, že pracovníci dobre pracujú, nevenujú dostatočnú pozornosť hľadaniu možností služobného postupu pre týchto zamestnancov.

Výskum odhalil, že zamestnanci pociťujú nedostatočný úprimný záujem zo strany lídrov. Vyčítajú im predovšetkým nedostatočnú konzistentnosť v správaní a konaní a málo času,

ktorý lídri venujú osobným rozhovorom so zamestnancami. Problém tiež vidia v neefektívnej komunikácii zo strany lídra. Zistili sme, že zamestnanci sú ochotní nasledovať len lídrov, ktorí spĺňajú nielen odborné požiadavky (skúsenosti a odbornosť), ale aj etické požiadavky (hodnoty a správanie lídra).

## Diskusia

Štúdia spoločnosti Towers Watson na vzorke dvadsať tisíc zamestnancov v globálnych spoločnostiach, uskutočnená v roku 2010, priniesla tieto zaujímavé závery o tom, čo si zamestnanci o svojich lídroch myslia (Morvic, 2011):

- Polovica zamestnancov súhlasí s tým, že ich lídri vedú podnik efektívne.
- Iba 38 percent si myslí, že sa o nich lídri úprimne zaujímajú.
- Za dôveryhodného považuje svojho nadriadeného 47 percent zamestnancov.
- Iba 42 percent opýtaných uviedlo, že vedúci pracovníci ich vedia inšpirovať a zapáliť pre prácu.
- 59 percent zamestnancov považuje svojich nadriadených za efektívnych lídrov.
- 53 percent pracovníkov pochybuje o tom, že vodcovia majú dostatok času na to, aby sa pri práci venovali ľuďom.
- 61 percent zamestnancov si myslí, že lídri si nevedia poradiť s tými najslabšími pracovníkmi a zvýšiť ich výkonnosť.

Uvedené výsledky štúdie spoločnosti Towers Watson sme následne porovnali s výsledkami zrealizovaného výskumu, nakoľko oba výskumy zisťovali, čo si zamestnanci myslia o svojich lídroch, rozdiel bol len v rozsahu a kritériách pre výber výskumnej vzorky. Porovnanie prinieslo tieto závery:

- Iba 38 percent zamestnancov si myslí, že sa o nich lídri úprimne zaujímajú.

Zamestnanci si myslia, že vodcovia sa zaujímajú o to, čo chcú ich podriadení dosiahnuť a pomáhajú im v tom len občas, pričom označili priemernú úroveň (kvalitu) vykonávania tejto aktivity vodcami. Z výskumu však vyplynulo, že práve túto zložku vodcovstva považujú zamestnanci za dôležitú (značný význam a vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku). Líder môže svojich zamestnancov efektívne inšpirovať a motivovať len tak, že ich dôverne pozná a cíti, že disponujú určitými schopnosťami, ktoré si oni sami plne neuvedomujú. Aby líder dosiahol takúto úroveň dôverného poznania, musí sa o ľudí zaujímať. Ľudia musia mať pocit, že svojho lídra poznajú a líder pozná ich. Môžeme skonštatovať, že toto tvrdenie zo štúdie Towers Watson sa prostredníctvom realizácie predloženého výskumu potvrdilo.

- **Za dôveryhodného považuje svojho nadriadeného 47 percent zamestnancov.**

Prostredníctvom odpovedí zúčastnených zamestnancov sme zistili, že podriadení dôverujú svojím lídrom len občas a vyčítajú im nedostatočnú konzistentnosť a málo času, ktorý lídri venujú osobným rozhovorom so zamestnancami. Zistili sme, že toto zistenie štúdie Towers Watson platí aj v slovenských podmienkach.

- **Iba 42 percent opýtaných uviedlo, že vedúci pracovníci ich vedia inšpirovať a zapáliť pre prácu.**



Výsledky výskumu ukázali, že správanie a konanie vodcov je pre zamestnancov dostatočne inšpirujúce. Väčšina zamestnancov si dokonca myslí, že líder je pre nich vzorom v oblasti inšpirácie. Zistili sme, že lídri dokážu ľudí okolo seba nadchnúť pre úlohy a plnenie podnikových cieľov. Toto tvrdenie zo štúdie Towers Watson výsledky výskumu nepotvrdili.

- **61 percent zamestnancov si myslí, že lídri si nevedia poradiť s tými najslabšími pracovníkmi a zvýšiť ich výkonnosť.**

Výsledky epizodického výskumu ukázali, že vodcovia nemajú problém vysporiadať sa s nekvalitným pracovníkom vo svojom tíme. Hlavným dôvodom je to, že jeden nekvalitný článok demotivuje všetkých ostatných. Môžeme skonštatovať, že toto tvrdenie zo štúdie Towers Watson sa prostredníctvom realizácie výskumu nepotvrdilo.

- **59 percent zamestnancov považuje svojich nadriadených za efektívnych lídrov.**

Zamestnanci si myslia, že vodcovia by ich mohli viesť efektívnejšie, ak by pri ich motivovaní venovali viac pozornosti poskytovaniu odmen za nadštandardnú prácu a rovnako viac pozornosti venovali hľadaniu možností služobného postupu pre najvýkonnejších pracovníkov. Problémom je tiež neefektívna komunikácia zo strany lídra.

## **Záver**

Výskum vodcovských aktivít odhalil, že zamestnanci pociťujú nedostatočný úprimný záujem zo strany lídrov. Vyčítajú im predovšetkým nedostatočnú konzistentnosť v správaní a konaní a málo času, ktorý lídri venujú osobným rozhovorom so zamestnancami. Problém tiež vidia v neefektívnej komunikácii zo strany lídra a v prísnej kontrole, ktorá bráni ľuďom v konečnom dôsledku rozvíjať sa a vyniknúť. Pracovníci si myslia, že líder by mal disponovať viacerými štýlmi vedenia ľudí a používať ich podľa konkrétnej situácie.

Zamestnanci sa domnievajú, že ich sebadôvera sa výrazne upevnila, respektíve stúpala, odkedy pracujú s lídrom, čo má pozitívny efekt aj na ich prístup k vlastným podriadeným. Väčšina zamestnancov, ktorí sa zúčastnili výskumu zastáva názor, že sú motivovaní najmä samotnou prácou, ktorú vykonávajú a myslia si, že sú adekvátne ohodnotení. Za hlavné nedostatky svojich lídrov v oblasti motivácie označili zamestnanci to, že vodcovia málo poskytujú odmeny za nadštandardnú prácu a rovnako v prípade, že pracovníci dobre pracujú, nevenujú dostatočnú pozornosť hľadaniu možností služobného postupu pre týchto zamestnancov.

Poznanie toho, ako vnímajú nasledovníci svojho vodcu, ktorým elementom vodcovstva prikladajú zamestnanci najväčší význam a zistenie, čo by mali vodcovia robiť, respektíve zlepšiť, aby ich podriadení nasledovali viac, predstavuje prehĺbenie poznania v oblasti vodcovstva a nasledovníctva.

## **Podakovanie**

Príspevok je výsledkom riešenia projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov č. I-15-101-00 „Indikátory podnikateľského úspechu startupov“.

## **Literatúra**

- [1] *DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.* Management. Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] *HOUSE, R. J., WRIGHT, N. S., ADITYA, R. N.* 1997. Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley &

- M. Erez (Eds.), *New perspectives on intentional/organizational psychology*. San Francisco: New Lexington Press, pp. 535-625.
- [3] KOTTER, J. P. *Power, dependence and effective management*. In: Gabarro, J. J. (ed.): *Managing people and organizations*. Boston, MA, Harvard Business School Publications 1992.
- [4] MORVIC, P. 2011. SÚMRÁK STREDNÝCH MANAŽÉROV. In *Trend*, 2011, roč. 21, č. 44, s. 44-45.
- [5] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
- [6] RAUCH, C. F., BEHLING, O. 1984. Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp. 45-62.
- [7] RICHARDS, D., ENGLE, S. 1986. After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199-214.

**Kontaktné údaje:**

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.  
Katedra manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava 5  
e-mail: [ivana.ljudvigova@euba.sk](mailto:ivana.ljudvigova@euba.sk)

# ORGANIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČR, HODNOCENÍ PODMÍNEK PRO JEJÍ VÝKON V KRAJI VYSOČINA

## ORGANIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CZECH REPUBLIC, THE EVALUATION OF THE CONDITIONS FOR ITS PERFORMANCE IN REGION

*Libuše Měrtlová, Věra Nečadová*

### **Abstrakt**

Článek informuje o organizačním uspořádání veřejné správy v České republice, o jejích úkolech, činnostech a kompetencích. Přibližuje výkon veřejné správy v rámci smíšeného modelu uspořádání, upozorňuje na výhody a nevýhody tohoto uspořádání. Výkon veřejné správy je jedním z předpokladů zajištění konkurenceschopnosti podnikatelského sektoru v rámci národního hospodářství. Ve druhé části příspěvku je pozornost zaměřena na efektivní výkon veřejné správy a v rámci tohoto tématu na zhodnocení podmínek a předpokladů pro dosahování optimálního výkonu. Tato část přibližuje výsledky první fáze prováděného výzkumu efektivnosti fungování veřejné správy v organizacích veřejné správy v Kraji Vysočina, konkrétně výsledky zkoumání na Krajském úřadu Kraje Vysočina. Tento výzkum navazuje na předchozí výzkum provedený u těchto organizací v roce 2011.

*Klíčová slova: veřejná správa, lidské zdroje, organizační kapitál, informační kapitál, zákaznický kapitál, měření výkonnosti, inovační kapitál*

### **Abstract**

This article reports on the organizational structure of public administration in the Czech Republic, their tasks, activities and competencies. Approximates the performance of the public sector in mixed model arrangement highlights the advantages and disadvantages of this arrangement. Performance of public administration is one of the preconditions ensuring the competitiveness of the business sector in the national economy. In the second part of the paper is focused on effective public administration and in the context of this topic to evaluate the conditions and prerequisites for achieving optimum performance.

This part describes the results of the first phase of the research carried efficiency of public administration in public administration in the region, particularly the results of exploration at Highlands Regional Office. This research builds on previous research conducted by these organizations in 2011.

*Keywords: public administration, Human resource, organisational capital, informational capital, customer capital, performance measuring, innovation capital*

### **Úvod**

Veřejnou správou se obecně rozumí správa veřejných záležitostí uskutečňovaných v rozhodující míře jako projev výkonné moci ve státě. Vezmeme-li v úvahu právní vymezení veřejné správy, je možno konstatovat, že je to činnost, kterou vykonávají státní orgány společně s orgány jiných veřejnoprávních případně soukromě právních subjektů. Všechny tyto subjekty jsou vázány příkazy a nařízeními. Orgány veřejné správy plní výkonné funkce, které se projevují především jako rozhodnutí. Jejich činnost je zakotvena v Ústavě a v dalších

právních normách, které na tuto navazují. Hlavním úkolem veřejné správy je zajištění její legality na všech jejích stupních. Veřejná správa je souborem významných procesů řízených, regulovaných a zabezpečených specifickými institucemi zaměřenými na řízení veřejných záležitostí. (Veřejná správa = veřejná záležitost = veřejný zájem, přičemž za veřejný zájem pokládáme vše, co se týká občana a jeho role ve společnosti.) Veřejnou správu lze chápat jako správní činnost související s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu. Za veřejnou správu bývají rovněž označovány správní orgány, které jí vykonávají, tedy především úřady. Stát byl nositelem veřejné správy v centralistickém pojetí státu. V dnešní době je veřejná správa rozdělena na státní správu a samosprávu. Subjekty vykonávající veřejnou správu jsou vázány určitými příkazy a nařízeními. Orgány veřejné správy plní výkonné funkce, které se projevují především jako rozhodnutí.

## 1 Veřejná správa v České republice

V ČR je vykonávána státem (státní správa) a územně příslušnými samosprávnými územními celky (samospráva - obce a kraje). Nejvyšší úřad státní správy České republiky je vláda ČR, následovaná ministerstvy, jinými ústředními orgány státní správy, např. Úřad práce a dalšími státními úřady, které vykonávají státní správu svými místně a věcně kompetentními jednotkami na celém území státu. Výkon státní správy může být na základě zákona přenesen na obce či kraje. (Nečadová, 2009)

### 1.1 Státní správa a samospráva

Státní správa je definována jako veřejná správa uskutečňovaná státem, přičemž v každé společnosti zorganizované ve státním zřízení je státní správa nezastupitelnou součástí veřejné správy. V tomto smyslu je státní správa také základem, jádrem veřejné správy. Je odvozována od samotné podstaty, postavení a poslání státu, od podstaty a způsobů realizace státní moci. Svým charakterem je státní správa zvláštním druhem společenského řízení, uskutečňovaného státem. (Nečadová, 2009)

Pojem státní správa je užíván jak v tzv.

- organizačním pojetí, kdy se jím rozumí orgány státní správy,
- tak funkčním pojetí, kdy jde prakticky o vlastní výkon státní správy, jakožto výkonpodzákonně nařizovací činnosti těchto orgánů.

Samospráva označuje zpravidla oprávnění určitého společenského organismu obstarávat právem vymezený okruh svých záležitostí samostatně, relativně nezávisle na širším společenském organismu, jehož je součástí. Politický pojem samosprávy znamená pouhý organizační princip státní správy (státní správu obstarávají nejen úředníci, ale i zástupci občanů), přičemž subjektem státní správy je sám stát. Právní pojem samospráva vyjadřuje skutečnost, že veřejné záležitosti spravuje někdo jiný než stát, tj. veřejnoprávní svaz.

Pokud jde o vymezení pojmu samospráva, tak toto lze rozdělit do dvou částí, jak můžeme samosprávu chápat.

- Za prvé je samospráva chápána jako činnost svazků územní samosprávy.
- Z druhého pohledu může být samospráva vnímána jako zájmová, profesní samospráva, kterou mohou vykonávat různé zájmové komory, například lékařská, advokátní komora, avšak oba pohledy na samosprávu jsou podobné tím, že stojí

v protikladu státní správě a jsou tak závislé na úrovni její decentralizace. Samospráva je vlastností určitých subjektů společenského a státního života.

Územní samospráva je v podstatě prostorově vymezený funkční celek, který má právo rozhodovat sám o svých záležitostech. Příkladem územní samosprávy v České republice jsou obce a kraje, kde obce jsou pojaty jako základní územní samosprávné celky a kraje jako vyšší územní samosprávné celky. Jejich práva jsou vymezena v Ústavě a dále podrobněji v zákoně o obcích a krajích. Samosprávné celky vytvářejí vlastní orgány, jejichž prostřednictvím je výkon samosprávy uskutečňován. Působnost obcí je institutem, jímž se obecně řečeno rozumí právně vymezený okruh společenských vztahů, předmět, obsah a rozsah činnosti, v nichž obec realizuje svoji pravomoc. Podle platné právní úpravy přichází u obcí v úvahu působnost dvojího druhu, a to jednak tzv. působnost samostatná a dále tzv. působnost přenesená. U samostatné působnosti hovoříme o klasické obecní samosprávě či samosprávné působnosti obce, v jejímž rámci obec spravuje svoje záležitosti samostatně, přičemž je vázána jen zákony a obecně závaznými právními předpisy, vydanými ústředními orgány k jejich provedení. U přenesené působnosti naproti tomu jde o výkon státní správy, ovšem o takový výkon, který stát nerealizuje přímo, svými orgány, nýbrž nepřímou a to prostřednictvím obcí a jejich orgánů. Při výkonu přenesené působnosti se obce řídí zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy a v jejich mezích také usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy. Přenesená působnost zahrnuje státní správu, u které stát sice vychází z toho, že patří jemu, ale jejíž bezprostřední výkon považuje za vhodné svěřit obcím jako představitelům místní samosprávy, a to proto, aby si občané mohli základní záležitosti z oblasti státní správy vyřizovat přímo na místě. Rozsah úloh státní správy, kterými jsou obce pověřovány v přenesené působnosti na základě zákona a z něj vycházejících předpisů, není naproti tomu u všech obcí shodný. Naopak jsou rozlišovány tři kategorie obcí.

## **1.2 Členění obcí v ČR podle rozsahu výkonu státní správy**

Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce (§ 1 zákona č. 128/2000 Sb.). Podle rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti zákon rozlišuje:

- obecní úřad obce s rozšířenou působností (205 obcí)
- obec s pověřeným obecním úřadem (393 obcí)
- obec se základním rozsahem přenesené působnosti (6253 obcí)

**Obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností jsou stanoveny zvláštním zákonem.**

### **Obecní úřad obce s rozšířenou působností – obce III. typu (ORP)**

Obecní úřad obce s rozšířenou působností vedle přenesené působnosti základního rozsahu (podle § 61 odst. 1 písm. a) zákona č. 128/2000 Sb.) a vedle přenesené působnosti pověřených obecních úřadů (podle § 64 zákona č. 128/2000 Sb.) vykonává další ve svěřeném rozsahu přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem. Věcně je rozšířená působnost vymezena jak v zákoně o obcích, tak v mnoha speciálních zákonech. Jedná se např. o vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů, živnostenského oprávnění, vodoprávní řízení apod.

### **Pověřený obecní úřad – obce II. typu (POÚ)**

Pověřený obecní úřad vedle přenesené působnosti základního rozsahu (podle § 61 odst. 1 písm. a) zákona č. 128/2000 Sb.) vykonává další ve svěřeném rozsahu přenesenou působnost

ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem. Pověřenému obecnímu úřadu jsou podřízeny mimo jiné odbor matriční a stavební úřad.

### **Obec se základním rozsahem výkonu státní správy**

Obec je základním územním samosprávným uspořádáním občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec spravuje své záležitosti samostatně. Státní orgány a orgány krajů mohou do samostatné působnosti zasahovat jen tehdy, vyžaduje-li to ochrana zákona, a jen způsobem, který zákon stanoví. Rozsah samostatné působnosti může být omezen pouze zákonem. Povinnosti může obec ukládat v samostatné působnosti obecně závaznou vyhláškou. Orgány obce je vykonávána přenesená působnost v základním rozsahu ve věcech, které stanoví zvláštní zákony; v tomto případě je území obce správním obvodem.

## **2 Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období let 2014-2020**

Veřejná správa v České republice se přes realizaci několika reforem, vznik a implementaci mnoha strategických dokumentů, koncepcí a akčních plánů stále potýká s dopady nedokončení (respektive někdy pouze formálního provedení) Koncepce reformy veřejné správy z roku 1999. Česká veřejná správa tak v současnosti nedisponuje koncepčním dokumentem, který by stanovil směr jejího rozvoje na další období (po konci realizace Strategie Smart Administration v roce 2015). Jako reakce na současný stav proto vznikl Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 (dále také Strategický rámec nebo SR).

Účelem tohoto dokumentu je zejména:

- zajistit kontinuitu a realizaci dalších potřebných kroků v oblasti rozvoje veřejné správy,
- nastavit další směřování rozvoje a investic do vybraných oblastí veřejné správy v programovém období 2014 – 2020,
- zajistit plnění předběžných podmínek stanovených Evropskou komisí jako podmínky pro umožnění čerpání Evropských strukturálních a investičních fondů.

## **3 Efektivnost ve veřejné správě**

Veřejná správa bývá chápána jako soubor činností záměrného charakteru, které jsou uskutečňovány v relativně trvale organizovaných celcích, v objektivně vymezeném rámci k dosažení určitého cíle v rámci procesů, jimiž se správa uskutečňuje. Veřejná správa je uskutečňována ve veřejném zájmu, jsou jí poskytovány veřejné služby a to pracovníky státní a veřejné správy v mezích stanovených zákony. Stále častěji jsou v moderních státech výkonem veřejné správy pověřovány i jiné veřejnoprávní instituce než stát, například i soukromé subjekty, které tuto službu jsou schopné poskytovat s větší efektivitou než subjekty státní a veřejné správy. Na přelomu 20. a 21. století dochází ve veřejné správě k zahájení procesů modernizace, které mají zabezpečit zvyšování výkonnosti a hospodárnosti ve veřejném sektoru.

V tomto ohledu je pro Evropu nejdůležitější koncepce D. Osborna a T. Gaeblera prezentovaná v monografii „Reinvesting management“ která zdůrazňovala zavedení soutěže do poskytování služeb, orientaci na výsledky a potřeby zákazníků a na podnikatelskou funkci veřejné správy (Kolektiv autorů, 2008). Pokud jde o zkvalitňování výkonu, sehrály významnou úlohu

zejména přístupy New Public Management (NPM), které přinesly uplatnění a další rozvíjení metod řízení vyvinutých a aplikovaných původně v podnikovém managementu. Tyto metody blíže charakterizuje a příslušnou literaturu uvádějí statě Illnera, Kosteckého, Patočkové a Vobecké (2007) a Kosteckého, Patočkové a Vobecké (2007), kde zájemce nalezne bližší informace. Globálním cílem Strategie MV pro roky 2014 až 2020 v oblasti veřejné správy je „prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné správy a veřejných služeb podpořit socio-ekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů“. Tohoto cíle má být dosaženo prostřednictvím zajištění koordinace a synergického působení intervencí realizovaných v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, Integrovaného operačního programu a národních zdrojů. Strategie zároveň vytváří rámec pro koordinaci veškerých procesů směřujících k efektivní veřejné správě a přátelským veřejným službám, ať již budou financovány ze strukturálních fondů, či nikoli (MMR, 2013; MV, 2013). Inspirací pro provedení Výzkumu efektivnosti služeb poskytovaných veřejnou správou v ČR byl i předchozí výzkum provedený Katedrou veřejné správy a regionálního rozvoje VŠPJ Jihlava v roce 2011 a 2012 Výzkum efektivnosti fungování veřejné správy, na který současný projekt navazuje (Měrtlová, Nečadová, Kovář, 2012).

## **4 Výsledky první fáze výzkumu předpokladů efektivnosti veřejné správy**

V rámci první fáze projektu bylo provedeno dotazníkové šetření u zaměstnanců Krajského úřadu Jihlava. Otázky v dotazníku byly strukturovány do 6 oblastí: lidské zdroje, organizační, informační, zákaznický a inovační kapitál a hodnocení výkonnosti. Proti minulému výzkumu byly otázky redukovány a zaměřeny na oblasti, kde byly vidět rezervy.

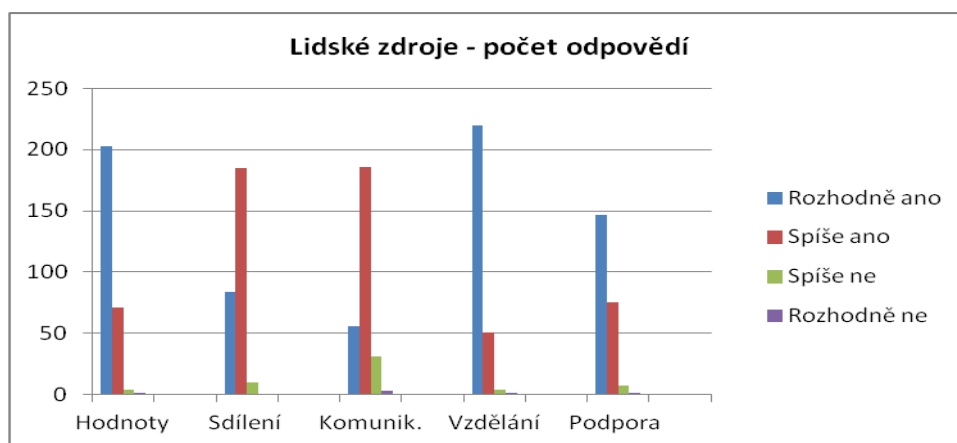
Dotazník si klade za cíl pomoci nalézt oblasti, kde je v současné době možné hledat rezervy včetně formulace návrhů opatření, která by mohla zvýšit efektivitu výkonu státní správy i lepší spokojenost klientů s jejím fungováním. Šetření bylo provedeno vyplněním dotazníků v elektronické podobě, které mohli vyplnit všichni pracovníci úřadu. Z celkového počtu 435 zaměstnanců vyplnilo dotazník 279 respondentů, což představuje 64,13 % zaměstnanců.

### **4.1 Výsledky šetření v oblasti lidské zdroje**

V oblasti lidských zdrojů byly definovány následující otázky:

1. Má organizace definované hodnoty, které jsou pro ni důležité?
2. Sdílejí i ostatní spoluzaměstnanci včetně Vás tyto hodnoty a respektují je?
3. Je podle Vašeho názoru firemní komunikace na dobré úrovni?
4. Splňujete požadavky na odborné vzdělání a délku praxe pro výkon práce na Vaší pracovní pozici?
5. Pokud potřebujete doplnit odborné vzdělání, umožňuje Vám zaměstnavatel zvyšovat si odbornou kvalifikaci?

Zaměstnanci měli možnosti odpovědi rozhodně ano (dále RA), spíše ano (SA), spíše ne (SN) a rozhodně ne (RN). Na obrázku 1 vidíme strukturu odpovědí: Na otázku na hodnoty organizace celkem odpovědělo 279 respondentů, odpovědi RA a SA představují 96,8 %. 2. otázka na sdílení hodnot byla odpovězena podobně, RA a SA odpovědělo 96,4 % respondentů. Otázka na komunikaci byla z 87,7 % hodnocena kladně, zbytek 12,3 % připouští nedostatky v komunikaci. Požadavky na vzdělání na pracovní pozici splňuje 98,2 % respondentů. Podporu zaměstnavatele při doplňování nebo zvyšování kvalifikace uvádí 80,5 % respondentů.



Obrázek 1: Otázky z okruhu lidského kapitálu. Zdroj: vlastní šetření

#### 4.2 Výsledky šetření v oblasti organizačního kapitálu

V této oblasti byly nadefinovány následující otázky:

1. Jaký styl řízení uplatňuje Váš přímý nadřízený?
2. Nesete odpovědnost za vykonanou práci?
3. Nechá se odpovědnost i zpětně stanovit?
4. Je možné vytvářet týmy napříč organizační strukturou firma a flexibilně tak reagovat na řešení problémů?
5. Byl/a jste informováni o strategických záměrech organizace – strategii, vizi, poslání?

Zaměstnanci měli možnost opět odpovídat stejně jako v předchozím okruhu, pouze u první otázky na styl vedoucího měli možnosti výběru autokratický, demokratický a liberální. V otázce 3 potom byly uvedeny možnosti ano a ne. Na první otázku na styl řízení vedoucího převážná část respondentů (66,7 %) uvádí demokratický styl vedení a řízení, 18,3 % respondentů uvádí styl autokratický a 15,10 % hodnotí styl vedoucího jako liberální. Na otázku 3, zda se dá odpovědnost pracovníka zpětně stanovit, 76 % respondentů odpovědělo ano a 24 respondentů odpovědělo ne. Výsledky ostatních odpovědí jsou zřejmé z obrázku 2, kdy odpovědnost za svou práci pociťuje 98,9 % respondentů, možnost vytváření týmů v rámci organizace na operativní řešení aktuálních problémů potom uvádí 93,1 % respondentů.

Vysoká je i informovanost zaměstnanců o strategii organizace a jejích hodnotách, kdy 98,2 % respondentů uvádí, že jsou informováni.



Obrázek 2: Otázky z okruhu organizačního kapitálu. Zdroj: vlastní šetření

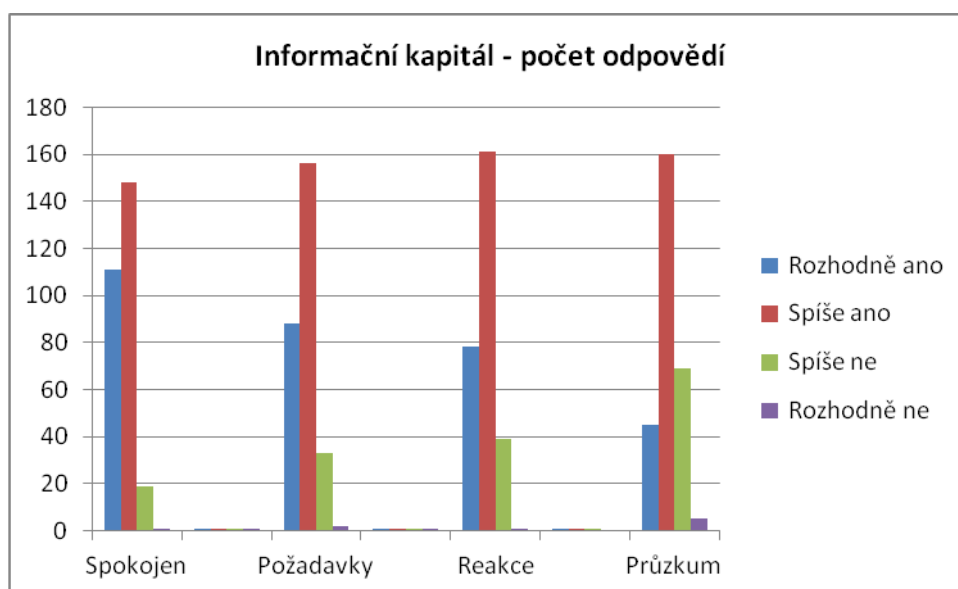


### 4.3 Výsledky šetření v oblasti informačního kapitálu

V této oblasti byly použity následující otázky:

1. Jste spokojeni s fungováním informačního systému pro výkon Vaší agendy (dále IS) ve Vašem úřadě?
2. Můžete dávat požadavky na změnu IS např. v oblasti formalizace výstupů nebo propojení databází atd.?
3. Je na tyto požadavky reagováno?
4. Jak rychle?
5. Je ve Vašem úřadě systematicky prováděn průzkum potřeb klientů?

V těchto otázkách měli zaměstnanci na výběr z odpovědí RA, SA, SN a RN, u otázky 4 měli na výběr z variant „bezprostředně, do týdne, do měsíce a v delším období“. Výsledek dotazníkového šetření znázorňuje obrázek 3.



Obrázek 3: Otázky z okruhu informačního kapitálu. Zdroj: vlastní šetření

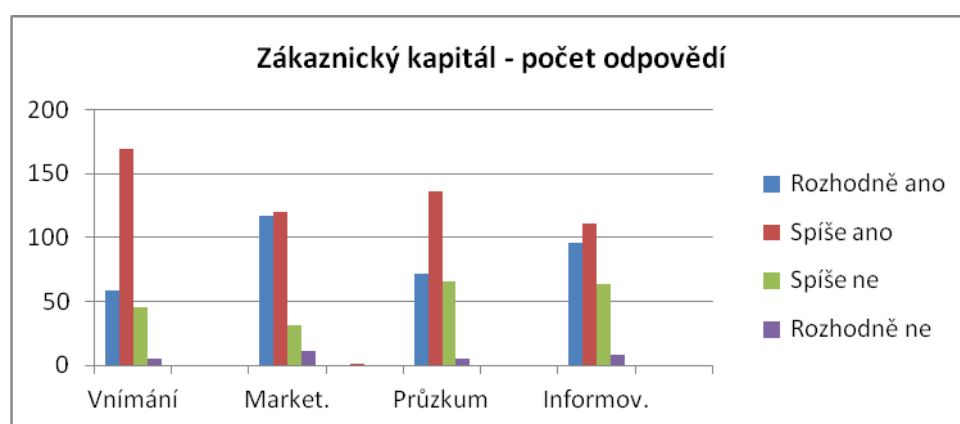
Spokojenost s fungováním informačního systému (dále IS) organizace v odpovědích rozhodně ano a spíše ano vyjadřuje 92,8 % respondentů. Možnost dávat požadavky na změny v informačním systému uvádí 87,4 % respondentů a to, že na ně je následně reagováno, uvádí 85,7 % respondentů. Dále byla zkoumána rychlost této reakce ze strany pracovníků zabezpečujících funkci IS v organizaci. Bezprostřední reakci uvádí 25,1 % respondentů, do 1 týdne uvádí 41,9 % respondentů, reakci do 1 měsíce uvádí 21,9 % a reakci za delší časový úsek uvádí 11,1 % dotazovaných. Odpovědi respondentů na tuto otázku nejsou znázorněny v grafu, poněvadž varianty odpovědí jsou jiné, než na ostatní otázky, viz výše uvedené možnosti odpovědí. Na poslední otázku, zda jsou prováděny marketingové průzkumy potřeb klientů Krajského úřadu, odpovědělo kladně 73,4 % respondentů.

### 4.4 Výsledky šetření v oblasti zákaznického kapitálu

V této oblasti byly použity následující otázky:

1. Je podle Vašeho názoru činnost Vašeho úřadu/organizace veřejností vnímána jako vítaná?
2. Převážně uplatňovaná forma komunikace s klientem je: zprostředkovaná (kontaktní místo, podatelna), bezkontaktní elektronická, bezkontaktní písemná nebo telefonická a osobní bezprostřední kontakt.
3. Realizuje organizace, kde pracujete, reklamní a marketingové akce k přiblížení své činnosti?
4. Jsou prováděny průzkumy veřejného mínění ke zjišťování spokojenosti klientů s prací úřadu a jeho zaměstnanců?
5. Jste seznamováni s výsledky těchto průzkumů?

Na otázky z této oblasti mohli respondenti odpovídat stejně jako v předchozích oblastech od rozhodně ano po rozhodně ne, u otázky číslo 2 měli volit z uvedených variant (viz výše). Výsledky jsou přehledně vidět z obrázku 4.



Obrázek 4: Otázky z okruhu zákaznického kapitálu. Zdroj: vlastní šetření

Pozitivní vnímání činnosti úřadu je nejvyšší u odpovědi spíše ano, kterou zvolilo 60,6 % respondentů, rozhodně ano uvádí 21,1 % respondentů. Negativní hodnocení vnímání činnosti úřadu uvádí 16,5 % (spíše ne) a 1,8 % (rozhodně ne) respondentů. Komunikace s klienty probíhá převážně formou bezkontaktní písemné nebo telefonické komunikace, což uvádí 44,8 % respondentů, dále potom formou bezkontaktní telefonické komunikace (21,5 %) a osobního bezprostředního kontaktu (21,1 %). Odpovědi na tuto otázku nejsou v grafu zobrazeny, protože jsou specifikovány slovními možnostmi hodnocení – viz výše. Pořádání akcí k přiblížení činnosti úřadu veřejnosti uvádí 84,9 % respondentů a existenci marketingových průzkumů na zjišťování potřeb klientů uvádí 74,5 % zaměstnanců. S výsledky těchto akcí je potom seznamováno podle dotazníkového šetření 74,2 % respondentů.

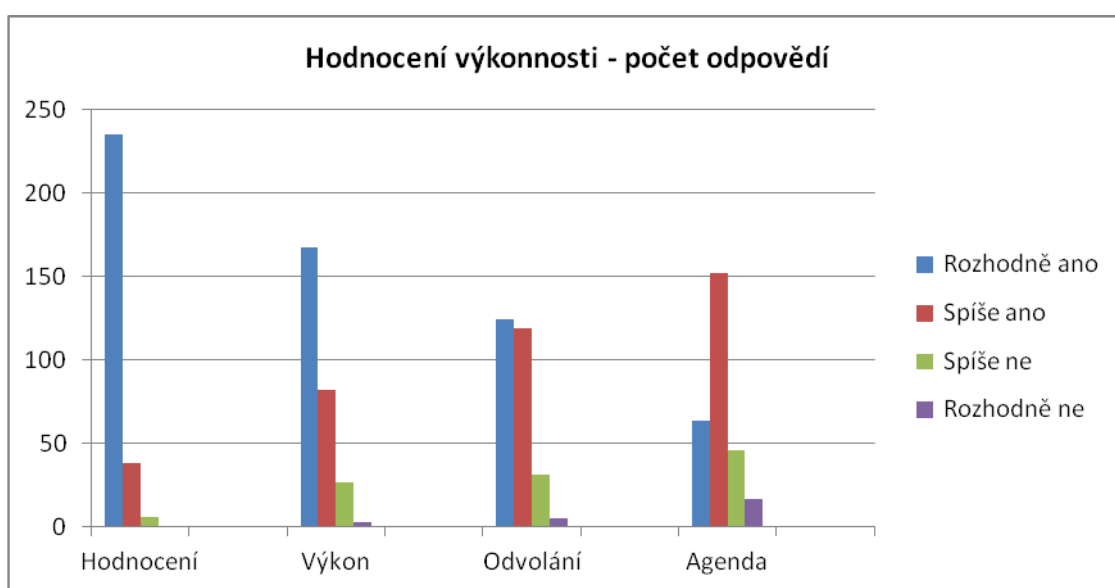
#### 4.5 Výsledky šetření v oblasti hodnocení výkonnosti

V této oblasti byly použity následující otázky:

1. Je v organizaci zaveden systém hodnocení zaměstnanců?
2. Je v organizaci zaveden systém řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?
3. Je sledováno procento opravných prostředků (odvolání) do pravomocného ukončení případu?
4. Pokládáte ze svého pohledu objem přidělené agendy vzhledem k fondu pracovní doby za přiměřený?

5. Je v případě kontaktní formy komunikace s klienty uplatňován automatizovaný vyvolávací obslužný systém?

Respondenti mohli volit odpovědi od rozhodně ano až po rozhodně ne, pouze u 5. otázky byly nabídky ano a ne. Výsledky jsou opět uvedeny v grafu 5. To, že v organizaci funguje systém hodnocení zaměstnanců uvádí 97,8 % respondentů, kdy převládají odpovědi rozhodně ano (84,2 %). To, že v organizaci funguje systém řízení a hodnocení pracovního výkonu uvádí 89,3 % respondentů. Sledování opravných prostředků na učiněná rozhodnutí uvádí 87,1 % respondentů. Jako přiměřenou hodnotí přidělenou agendu 77,4 % respondentů. Automatizovaný vyvolávací systém rozhodně není zaveden podle 90,3 % odpovědí respondentů, což odpovídá charakteru převážně vykonávaných agend v rámci odvolacích řízení. Tato otázka není znázorněna v grafu, protože možnosti hodnocení byly pouze ano anebo ne.



Obrázek 5: Otázky z okruhu zákaznického kapitálu. Zdroj: vlastní šetření

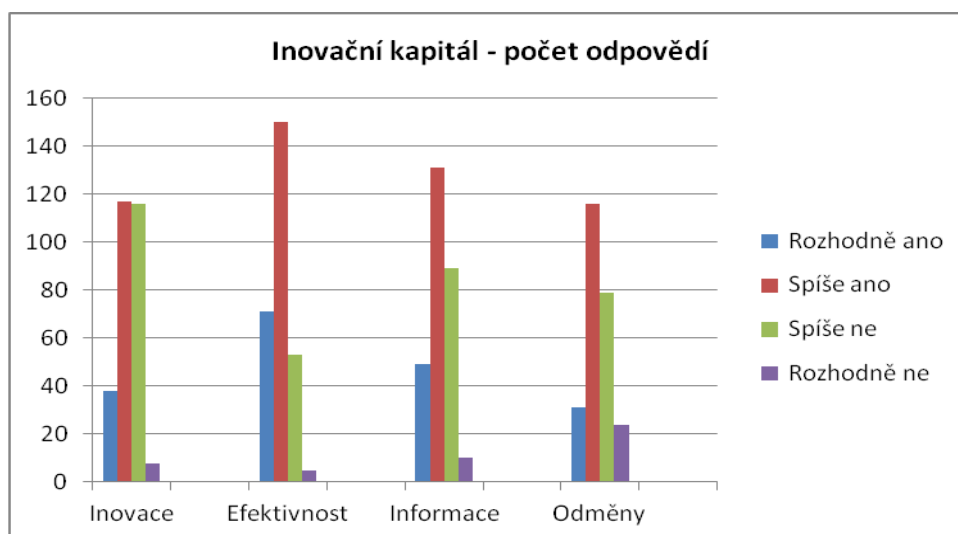
#### 4.6 Výsledky šetření v oblasti inovačního kapitálu

V této oblasti inovačního kapitálu byly použity následující otázky:

1. Je ve Vašem úřadě/organizaci specializovaný odborný útvar zabývající se inovacemi v oblasti IT?
2. Můžete osobně ovlivnit aplikace inovačních prvků práce?
3. Je ve Vaší organizaci vyhodnocována efektivnost inovačních změn?
4. Jste seznamováni s výsledky tohoto vyhodnocení?
5. Jste mimořádně odměňováni za navržený nový přístup, postup, zlepšení postupů ve vykonávané práci?

V první otázce klienti mohli odpovídat ano nebo ne, v ostatních otázkách odpovídali stejně jako u většiny otázek a to od rozhodně ano až po rozhodně ne. Na první otázku, tedy na existenci specializovaného útvaru v oblasti inovací v organizaci uvádí 91,8 % respondentů kladnou odpověď. Patrně se jedná o skutečnost, že tuto funkci přejímá útvar informačních technologií. Výsledky odpovědí na ostatní otázky zachycuje obrázek 5. Možnost osobního ovlivnění aplikace inovačních prvků práce připouští 55,5 % respondentů. Vyhodnocování efektivnosti zavedených inovačních změn v odpovědích RA a SA je uvedeno u 79,2 %

respondentů. Následné seznámení s výsledky zavádění inovací a jejich efektivitou uvádí 64,6 % respondentů. Odměnu za navržení inovace potom uvádí celkem 52,7 % respondentů, z toho RA 11,1 % a SA 41,6 %.



Obrázek 6: Otázky z okruhu inovačního kapitálu. Zdroj: vlastní šetření.

## Závěr

V příspěvku byla v první části ve stručnosti popsána organizace veřejné správy v ČR, vysvětlen smíšený model výkonu státní správy a přiblíženy kategorie obcí z pohledu delegací výkonu státní správy. Ve druhé části příspěvky jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Krajského úřadu Kraje Vysočina. Dotazník vyplnilo 64,13 % respondentů. Pokud se zaměříme na vyhodnocení jednotlivých okruhů, je možné konstatovat:

- V oblasti lidských zdrojů otázka na hodnoty organizace má vysoké kladné hodnocení 72,8 % RA a 25,4 % SA. U otázky na jejich sdílení už je hodnocení horší, převládá SA 66,3 % a RA 30,1 %. Otázka „Je komunikace v organizaci na dobré úrovni“ je hodnocena z 67,4 % SA a z 20,4 % RA, kdy 12,1 % respondentů už ji hodnotí jako SN a RN. Podporu zaměstnavatele při doplňování kvalifikace, případně její zvyšování uvádí 80,7 % zaměstnanců, dalších 16,5% odpovídá požadavkům kvalifikace, takže pouze 2,9 % respondentů hodnotí podporu v oblasti zlepšování kvalifikace záporně a to jako SN a RN.
- Oblast organizačního kapitálu hodnotí v 1. otázce používaný styl vedoucího, kdy většina (81,8 %) uvádí demokratický a liberální styl vedení. 98,9 % zaměstnanců uvádí, že nese odpovědnost a svou práci a svá rozhodnutí, 76 % dále uvádí, že odpovědnost lze zpětně dohledat. Možnost týmové práce ve svých odpovědích uvedlo 93,2 % respondentů, 6,9 % tuto možnost popírá. Informovanost o strategii, vizi a poslání organizace uvádí pro 98,2 % respondentů.
- V oblasti informačního kapitálu je 98,2 % zaměstnanců spokojeno s fungováním informačního systému, možnost dávat požadavky na změny v IS uvádí 87,4 % respondentů, což je v případě charakteru vykonávaných agend opět vysoké kladné hodnocení, dále 85,7 % respondentů potvrzuje, že je na tyto požadavky reagováno, kdy dále 25,1 % respondentů uvádí reakci bezprostřední a 41,9 % jako reakci do týdne. Potřeby klientů jsou systematicky zkoumány podle odpovědí 73,4 % respondentů, zbytek uvádí SN (24,7 %) a RN (1,8 %).

- V oblasti zákaznického kapitálu 81,7 % respondentů potvrzuje příznivé vnímání činnosti úřadu (21,1 % RA, 60,6 % SA) a negativní vnímání vidíme u 18,3 % respondentů (16,5 % SN a 1,8 % RN). Převážná forma komunikace je bezkontaktní písemná nebo telefonická, což uvádí 44,8 % respondentů, elektronickou uvádí 21,5 % a osobní kontakt uvádí 21,1 % respondentů. Realizaci marketingových kampaní za účelem přiblížení činnosti úřadu vidíme u 84,9 % respondentů, průzkumy u veřejnosti na zjištění spokojenosti potom uvádí 74,5 % respondentů a seznamování s výsledky těchto šetření potvrzuje 74,2 % respondentů.
- Oblast hodnocení výkonnosti má dvě vysoká hodnocení v oblasti systému hodnocení výkonnosti (97,6 %) a v oblasti hodnocení a řízení pracovního výkonu (89,3 % respondentů). Z odpovědí 87,1 % respondentů je vidět, že organizace sleduje a vyhodnocuje počet opravných prostředků do pravomocného rozhodnutí případu. 77,4 % respondentů hodnotí svou činnost na základě přidělených agend jako přiměřenou, 22,6 % jako spíše nepřiměřenou anebo rozhodně nepřiměřenou. Automatizovaný vyvolávací systém je uplatňován v 9,7 % případů, což opět souvisí s převážně vykonávanou činností, která má charakter kontrolního zkoumání provedených rozhodnutí obecních a městských úřadů.
- Poslední oblast je zaměřena na inovační kapitál v organizaci, kdy existenci samostatného orgánu, který se problematikou zabývá, uvádí 91,8 % respondentů. Možnost osobně ovlivnit aplikace inovačních prvků do činností informačního systému při zpracování agend je podle 55,5 % respondentů malá, vyhodnocování inovačních změn uvádí 79,2 % respondentů, seznamování s výsledky těchto existuje podle 64,6 % respondentů. Mimořádné odměny za nově navržené postupy připouští 52,7 % zaměstnanců.

Na dotazník odpovědělo 104 mužů a 175 žen, celkem 279 respondentů. Nejvyšší četnost odpovědí byla ve věkové skupině 46-55 let – 30,8 %, dále ve skupině 26-35 let – 30,1 %, následuje skupina 36-45 let s 24,4 %. Počty respondentů ve věkové skupině 56-65 let představují 10,4 % a do 25 let 4,3 %.

Celkem lze dosažené výsledky hodnotit vesměs pozitivně ve všech zkoumaných okruzích. Jako možné rezervy ke zlepšení činnosti organizace je možné vidět v okruhu lidských zdrojů především v oblasti komunikace a následně i v oblasti sdílení hodnot organizace. Ve druhém okruhu organizačního kapitálu je možné konstatovat vysoké procento kladných odpovědí u všech zkoumaných otázek, jako možnou rezervu ke zlepšení činnosti lze uvést zvýšení možnosti odpovědnosti za výsledky vlastní práce lepším dohledáním učiněných úkonů. U třetího okruhu zákaznického kapitálu by bylo vhodné zlepšit vnímání organizace zejména prováděním marketingových akcí ke zlepšení povědomí veřejnosti o činnostech organizace a významu jednotlivých vykonávaných agend a také soustavným prováděním šetření spokojenosti klientů a jejich potřeb, např. anketními listky nebo požadováním zpětné vazby od klientů po vyřešení případů. Čtvrtý okruh na sledování výkonnosti pracovníků a systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců má vysoká procentní hodnocení. Podobně je tomu i u sledování opravných prostředků do doby pravomocného rozhodnutí orgánů Krajského úřadu. Z odpovědí se nabízí provedení detailnějšího průzkumu přidělených agend, kde je vysoké procento odpovědí, které je hodnotí jako nepřiměřené. V posledním okruhu inovačního kapitálu je potřeba se zaměřit na povzbuzování pracovníků k podávání inovativních návrhů na zlepšení informačního systému při zpracování vykonávaných agend, dále potom na navržení odměn za každou podanou a realizovanou změnu v IS, kterálepší práci, přinese časové a finanční úspory organizaci a zvýší využitelnost informační techniky a zejména potom na pružnou informovanost zaměstnanců o efektivnosti inovačních změn v organizaci.

## Poděkování

Příspěvek byl zpracován v rámci projektu IGR VŠPJ 2015 Efektivnost zabezpečování vybraných veřejných služeb státní správy a samosprávy v Kraji Vysočina a ÚSK Banská Bystrica.

## Literatura

- [1] Kolektiv autorů: *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 2. rozšířené vydání. Plzeň 2008, str. 322. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-086-4.
- [2] ILLNER, M., KOSTELECKÝ, T., PATOČKOVÁ, V. Jak fungují kraje – příspěvek k hodnocení výkonu krajských vlád. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 2007, č. 43 (5), s. 967-992, ISSN 0038-0288
- [3] KOSTELECKÝ, T., PATOČKOVÁ, V., VOBECKÁ, J. Kraje v České republice – existují souvislosti mezi ekonomickým rozvojem, sociálním kapitálem a výkonem krajských vlád? *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 2007, č. 43 (5), s. 911-943, ISSN 0038-0288
- [4] Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby – Strategie realizace Smart Administration 2007 - 2015
- [5] MĚRTLOVÁ, L., NEČADOVÁ, V, KOVÁŘ, O.: *Výzkum efektivnosti veřejné správy*. Jihlava 2012. VŠPJ Jihlava. 1.vyd. ISBN 978-87035-61-0.
- [6] Ministerstvo vnitra ČR: Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.
- [7] Ministerstvo pro místní rozvoj: Strategie regionálního rozvoje ČR na období 2014-2020.
- [8] NEČADOVÁ, V.: *Veřejná správa*. Jihlava, 2009. Skripta. VŠPJ Jihlava ISBN 978-80-87035-19-1.
- [9] Zákon č. 234/2014 Sb. zákon o státní službě.

## Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D.

Ing. Věra Nečadová

Vysoká škola polytechnická Jihlava

VŠPJ Jihlava, Tolstého 16, Jihlava, 58601 Jihlava

e-mail: mertlova@vspj.cz; Vera.Necadova@vspj.cz

# DANĚ A HOSPODÁŘSKÝ RŮST VE VYBRANÝCH ZEMÍCH OECD

## TAXES AND ECONOMIC GROWTH IN SPECIFIC OECD COUNTRIES

*Petr Musil*

### **Abstrakt**

Příspěvek se zaměřuje na schopnost ekonomiky dosahovat hospodářského růstu při různých výších daňového zatížení. Budeme zkoumat souvislost hospodářského růstu a daňových příjmů, vyjádřených podílem na HDP ve vybraných zemích OECD. Budeme porovnávat země s typicky nízkým daňovým zatížením se zeměmi s daněmi vysokými a poté se zhodnotíme souvislost daní a hospodářského růstu ve vybraných tranzitivních ekonomikách.

*Klíčová slova: daňové zatížení, hospodářský růst, konkurenceschopnost*

### **Abstract**

The paper focuses on the ability of a country to reach the positive economic growth upon different rates of taxation. We will analyse the relationship between the economic growth and the tax revenues as the fraction of the GDP in selected countries. We will compare countries with typical high taxation to the countries with typical low taxation. After that we consider the impact of the taxation on the economic growth in specific transitive countries.

*Keywords: competitiveness, economic growth, taxation*

## **Úvod**

Hospodářský růst bývá chápán jako měřítko ekonomického rozvoje, ale také jako určitá známka konkurenceschopnosti dané ekonomiky ve smyslu schopnosti vůbec hospodářského růstu dosahovat. Z tohoto hlediska chápeme závislost hospodářského růstu a konkurenceschopnosti jako přímo úměrnou.

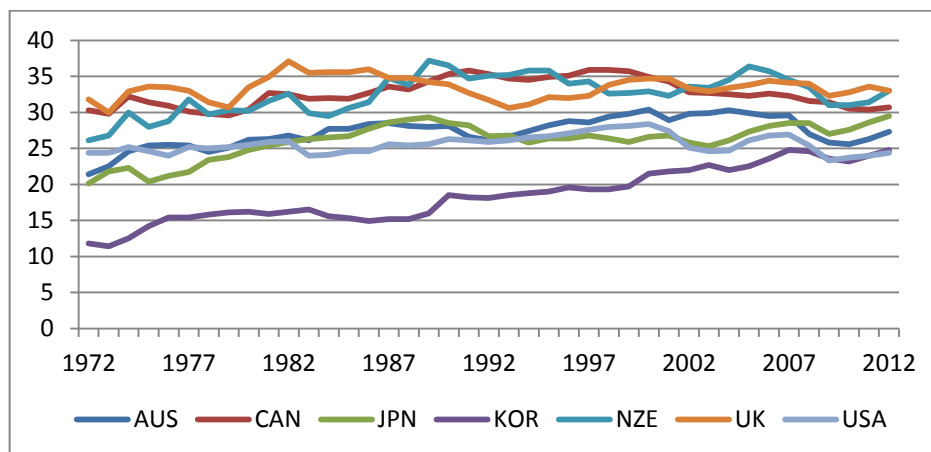
Z hlediska daňového zatížení se často předpokládá, že země, které mají vysoké daňové zatížení, jsou méně konkurenceschopné, tedy že dosahují nižšího hospodářského růstu, než země s nízkými daněmi. Jako důkaz této teze bývají uváděny země jako USA, Japonsko, Jižní Korea coby zástupci málo zdaněných zemí, zatímco na druhé straně se často hovoří o skandinávských zemích, Francii či Německu, jakožto zemích s vysokou daňovou zátěží a nízkým hospodářským růstem.

Cílem tohoto příspěvku je ověřit, zda taková souvislost opravdu existuje a případně zjistit, jaká a nakolik je věrohodná. Na jedné straně se zaměříme na země anglosaské, Japonsko a Jižní Koreu, jako zástupce zemí s nízkým zdaněním, na druhé straně pak zanalyzujeme země skandinávské, Německo a Francii a v neposlední řadě se podíváme také na země Visegrádské čtyřky.

Jako výši zdanění budeme chápat podíl daňových příjmů na hrubém domácím produktu. Jsme si vědomi, že otázka zdanění a jeho souvislosti s hospodářským růstem by si zasloužila daleko hlubší analýzu, ovšem vzhledem k rozsahu příspěvku na to není prostor. Přesto však výsledky mohou napovědět, kde případně onu hlubší analýzu provádět.

## Zdanění a hospodářský růst v zemích OECD s nízkým zdaněním

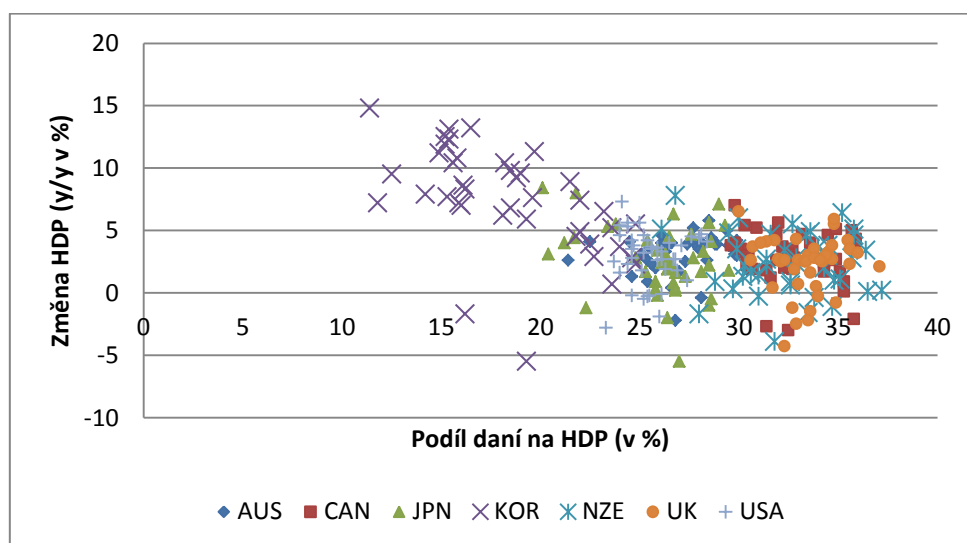
Pro tuto pasáž jsme jako reprezentanty vybrali země: Austrálie, Kanada, Japonsko, Jižní Korea, Nový Zéland, Velká Británie, Spojené státy. Jedná se o země, o kterých panuje přesvědčení, že za svou ekonomickou vyspělost vděčí také nízkému zdanění. A to z toho důvodu, že lidé jsou zde ochotni ve větší míře převzít odpovědnost za svůj blahobyt a méně tak spoléhat na stát. Následující obrázek ukazuje vývoj podílu příjmů státu na HDP za poslední čtyři dekády.



Obrázek 1: Podíl daní na HDP ve vybraných zemích OECD (v %). Zdroj: OECD (2015).

Z obrázku je patrné, že ve sledovaném období měla nejnižší míru zdanění Jižní Korea, ačkoli se tato míra zvyšuje. U ostatních zemí je patrný vliv neokonzervativních vlád v 80. letech, kdy se prosazovalo snižování zdanění. Celkově je však zajímavé, jak míra zdanění v těchto zemích konverguje a v roce 2012 se již rozdíly mezi zeměmi pohybují v rozmezí 10 procentních bodů. Na začátku sledovaného období byl rozdíl mezi zemí s nejnižším a nejvyšším zdaněním přibližně 20 procentních bodů.

Jak bude míra zdanění souviset s hospodářským růstem? Předpokládejme, že hospodářský růst by měl s narůstající mírou zdanění zpomalovat. Nejvíce by to mělo být znát u Jižní Koreje, protože ta svou míru zdanění zvyšovala nejrychleji z poměřovaných zemí.



Obrázek 2: Míra zdanění a hospodářský růst v zemích s nízkým zdaněním. Zdroj: OECD (2015).

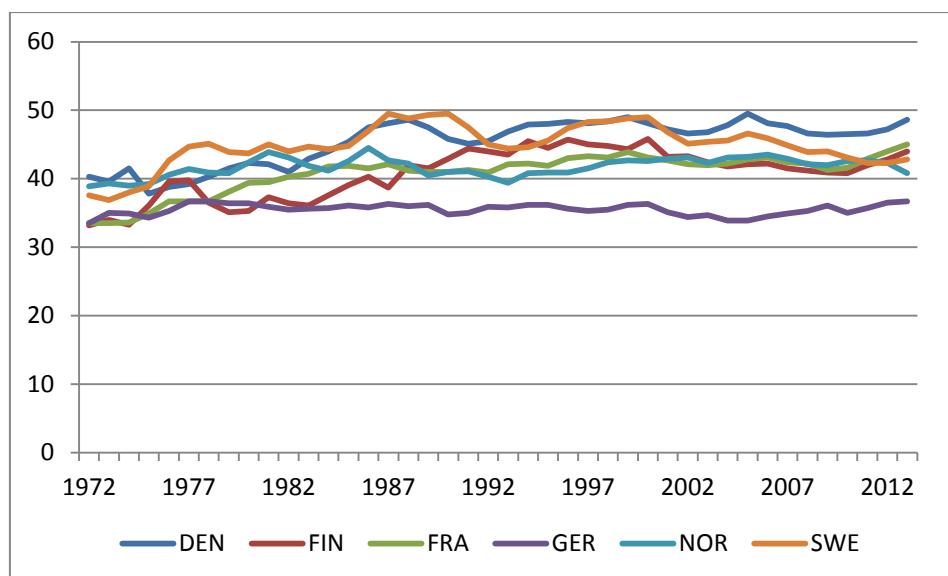


Z obrázku by mohlo být patrné, že tempo hospodářského růstu nijak s mírou zdanění nesouvisí. To ovšem nemusí být nutně pravda. Je sice evidentní, že země s výjimkou Korey a Japonska při srovnatelné míře zdanění rostou víceméně také srovnatelně, nicméně právě Japonsko a Korea ukazují, že s rostoucí mírou zdanění může hospodářský růst zpomalovat (koeficient korelace se u těchto zemí pohybuje nad úrovní 0,5).

Bude tedy zajímavé zhodnotit, jak je v případě zemí s vysokou mírou zdanění.

## Zdanění a hospodářský růst v zemích OECD s vysokým zdaněním

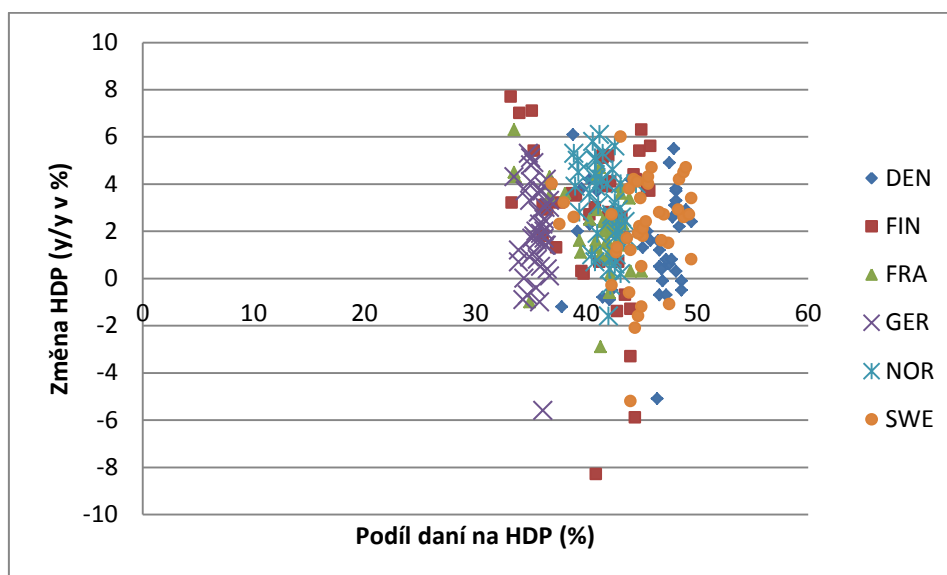
Jako reprezentanti zemí s vyšším zdaněním byly vybrány země: Dánsko, Finsko, Norsko, Švédsko, Německo a Francie. Vývoj jejich zdanění v posledních čtyřech dekadách ukazuje následující obrázek.



Obrázek 3: Podíl daní na HDP ve vybraných zemích OECD (v %). Zdroj: OECD (2015).

U obrázku 3 je poměrně zajímavé, že zatímco míra zdanění u zemí s nízkým zdaněním konvergovala, v případě zemí s vysokým zdaněním jde ve sledovaném období spíše o lehkou divergenci. Nejvyšší míru zdanění vykazovalo ve sledovaném období Norsko spolu se Švédskem. Naopak Německo má daně nejnižší a tvoří jakousi hranici mezi zeměmi s nízkým a vysokým zdaněním, v rámci nichž jsme vybírali pro účely tohoto příspěvku.

Dalo by se tedy předpokládat, že Norsko a Švédsko porostou velmi pomalu, zatímco Německo se svým hospodářským růstem bude blížit zemím s nízkými daněmi. Jak tomu ve skutečnosti je, ukazuje následující obrázek.

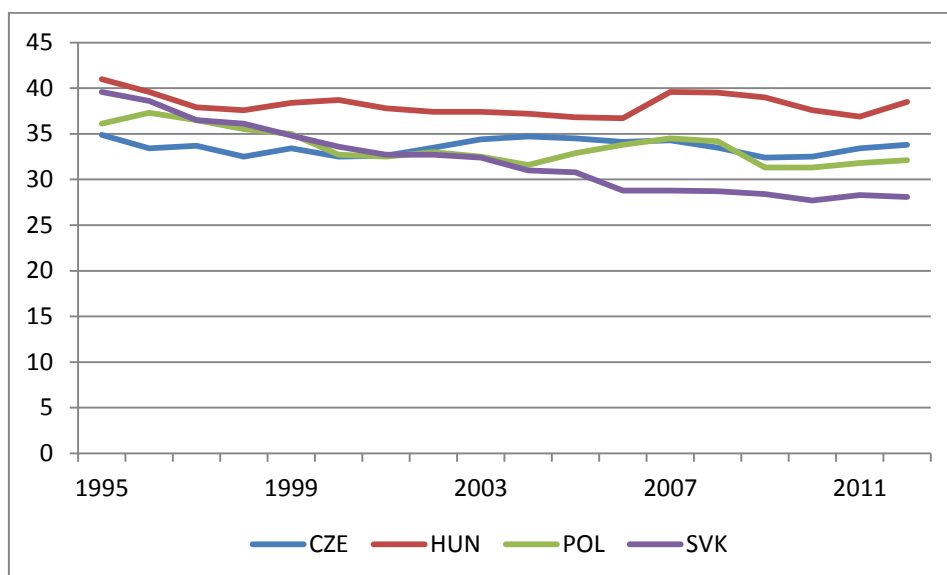


Obrázek 4: Míra zdanění a hospodářský růst v zemích s vysokým zdaněním. Zdroj: OECD (2015).

Z obrázku je patrné, že míra zdanění pravděpodobně dosahované tempo růstu HDP nijak neovlivňuje. To rovněž potvrzují koeficienty korelace, které dosahují hodnot, blízkých nule. Můžeme to však chápat i tak, že je-li dosaženo určité kritické úrovně zdanění, pak již nemá na hospodářský růst vliv. To nám vyplývá z porovnání zemí s vysokým zdaněním se zeměmi s nízkým zdaněním. Japonsko a Korea totiž dosahovaly vyšších přírůstků HDP při nižším zdanění, avšak po dosažení vyšší míry zdanění se hospodářský růst zpomalil. Navíc je možné vidět, že u zemí s vyšším zdaněním není patrný takový rozptyl jako u předchozí skupiny zemí, jediné snad s výjimkou Finska.

### Zdanění a hospodářský růst v zemích Visegrádské čtyřky

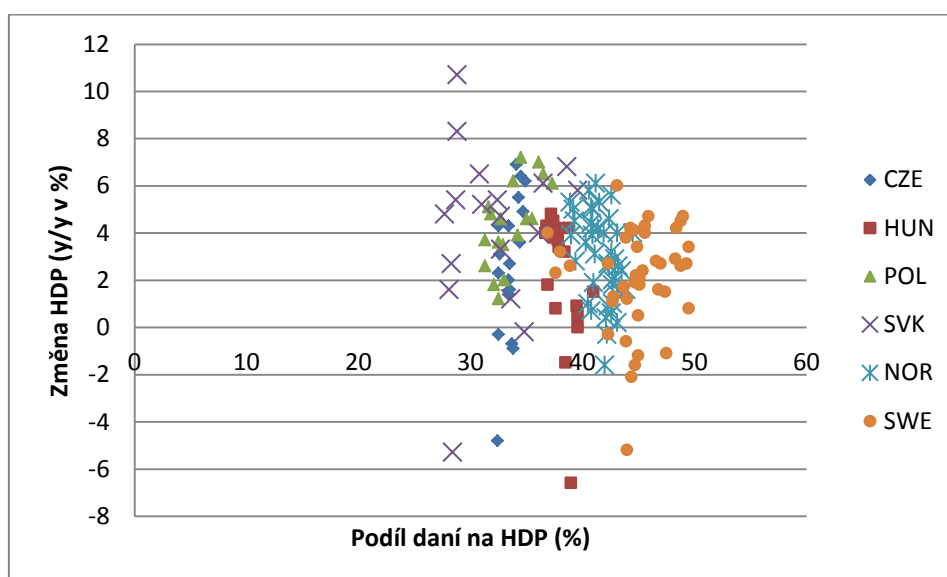
Poslední skupinou zemí, kterou budeme zkoumat, jsou země Visegrádské čtyřky, tedy Česká republika, Slovensko, Polsko a Maďarsko. Nejprve je třeba říci, že dostupná data jsou pro tuto skupinu zemí dostupná za podstatně kratší časový horizont, vymezený lety 1995 a 2012. Časová řada je tedy o přibližně dvě dekády kratší, než v předchozích dvou případech. To by však na vypovídací schopnost nemělo mít výraznější vliv. Podívejme se tedy na vývoj míry zdanění u této skupiny zemí.



Obrázek 5: Podíl daní na HDP v zemích V-4 OECD (v %). Zdroj: OECD (2015).

Vývoj zemí Visegrádské čtyřky je jiný. Daňové zatížení ve sledovaném období spíše klesá, nejrazantněji v případě Slovenska. Jedná se tedy o opačný trend, než jaký zaznamenaly ve sledovaném období předchozí dvě skupiny zemí. Dá se to vysvětlit tím, že tranzitivní ekonomiky byly zatíženy dědictvím minulosti, kdy v éře reálného socialismu dosahovalo zdanění téměř astronomických hodnot.

Dalo by se tedy předpokládat, že když míra zdanění klesá, tempo hospodářského růstu by se mělo zvyšovat. Na následujícím obrázku vidíme výsledek.



Obrázek 6: Míra zdanění a hospodářský růst v zemích V-4. Zdroj: OECD (2015).

Z obrázku vyplývá, že ani v tranzitivních zemích není jednoznačný vztah mezi mírou zdanění a hospodářským růstem. Podobně je tomu i u koeficientů korelace, které také jako v případě zemí s vysokým zdaněním, dosahují hodnot kolem nuly. Dokonce zde nemůžeme nalézt ani trendy, které jsme spatřovali například u Japonska či Jižní Korey.

## Závěr

Cílem příspěvku bylo posoudit, zda a případně jak souvisí míra zdanění a hospodářský růst. Problematiku jsme zkoumali na vzorku zemí s vysokým zdaněním, nízkým zdaněním a zemí Visegrádské čtyřky. Bylo zjištěno, že míra zdanění u zemí s nízkými daněmi mírně roste a konverguje. U zemí s vyššími daněmi míra zdanění stagnuje a mírně diverguje. U zemí Visegrádské čtyřky míra zdanění mírně klesá, což lze přičíst pomalu vyhasínajícímu vlivu éry reálného socialismu.

Pokud jde o souvislost míry zdanění a hospodářského růstu, pak jsme vyslovili předpoklad, že s klesající mírou zdanění bude hospodářský růst silnější a naopak. Bohužel se nic takového nepotvrdilo, snad jedině s výjimkou Japonska a Jižní Korey. Jinak je hospodářský růst, a tedy i konkurenceschopnost země, závislý na jiných faktorech, než na míře zdanění, respektive ta jej ovlivňuje velmi okrajově.

## Literatura

- [1] OECD (2015): Statistická databáze. Dostupné na: <http://stats.oecd.org/Index.aspx#> (duben 2015)
- [2] EUROSTAT (2015): Statistická data. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (duben 2015)
- [3] HOÓS, J. (1999): Employment policy in Hungary with special regards to the problems of unemployment. Budapest University of Economic Sciences, Budapest, 1999. Dostupné na: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN005869.pdf> (červen 2007).
- [4] KING, R. G. - REBELO, S. (1990): Public Policy and Economic Growth: Developing Neoclassical Implications. NBER Working Paper No. 3338. Dostupné na: <http://www.nber.org/papers/w3338.pdf> (duben 2015).
- [5] SKINNER, J. - ENGEN, E. M. (1996). Taxation and Economic Growth. NBER Working Paper No. 5826. Dostupné na: <http://www.nber.org/papers/w5826.pdf> (duben 2015).
- [6] ŽÍDEK, L.: Česká ekonomika v 90. letech. Masarykova univerzita. Brno 2004. ISBN 80-210-3551-X.

### Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Petr Musil, Ph.D.

Bankovní institut vysoká škola, a.s., Katedra financí a ekonomie

Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5

e-mail: [pmusil@bivs.cz](mailto:pmusil@bivs.cz)

# HOSPODÁŘSKÝ RŮST V ZEMÍCH V-4 Z HLEDISKA PRACOVNÍ SÍLY

## ECONOMIC GROWTH IN V-4 COUNTRIES FROM THE LABOUR FORCE POINT OF VIEW

*Petr Musil*

### **Abstrakt**

Příspěvek se zaměřuje na hospodářský růst, jako na jeden z indikátorů konkurenceschopnosti ekonomiky. Příspěvek se zaměřuje na země Visegrádské čtyřky v období od počátku 90. let minulého století do současnosti. Analýze je podroben vývoj míry pracovní participace, míry zaměstnanosti, produktivity práce či reálných mezd. V závěru příspěvku je pak zhodnoceno, zda je hospodářský růst v daných zemích zapříčiněn spíše intenzivními či extenzivními faktory.

*Klíčová slova: hospodářský růst, konkurenceschopnost, produktivita práce*

### **Abstract**

The paper focuses on the economic growth as one of the country's competitiveness indicator. The paper focuses on the Visegrad countries development between the beginning of the 1990s till the present. We analyze the development of following variables: labour participation, employment rate, labour productivity and real wages. In the end of the paper we consider, whether the growth was based on the productivity factors or the factors of the volume of labour force involved.

*Keywords: competitiveness, economic growth, labour productivity*

## **Úvod**

Hospodářský růst bývá chápán jako měřítko ekonomického rozvoje, ale také jako určitá známka konkurenceschopnosti dané ekonomiky ve smyslu schopnosti vůbec hospodářského růstu dosahovat. V tomto smyslu můžeme tedy říci, že země, které jsou schopny vykazovat rychlejší tempa hospodářského růstu, jsou i konkurenceschopnější. Je to však nutno vždy posuzovat v kontextu ekonomické situace dané země.

Obecně se má za to, že méně rozvinuté země rostou rychleji a srovnatelné země rostou srovnatelným tempem. Ekonomové také zkoumají, co je zdrojem hospodářského růstu, tedy zda se růst opírá spíše o extenzivní faktory, jako zvyšování objemu vstupů (práce, kapitálu), nebo zda je růst tažen převážně technologickým pokrokem (efektivnějším využitím práce a kapitálu).

Cílem tohoto příspěvku je ukázat, jak se vyvíjela schopnost dosahovat hospodářského růstu v zemích tzv. Visegrádské čtyřky z hlediska pracovní síly. Budeme zkoumat jak extenzivní, tak intenzivní faktory, které ovlivňovaly produkční schopnosti těchto ekonomik z pohledu jednoho ze dvou výrobních faktorů, které vstupují do produkční funkce každé země.

Období, které budeme mapovat je vymezeno lety 1992 a 2013. Využijeme především metody deduktivní a metodu analýzy.

## Extenzivní faktory růstu v zemích V-4

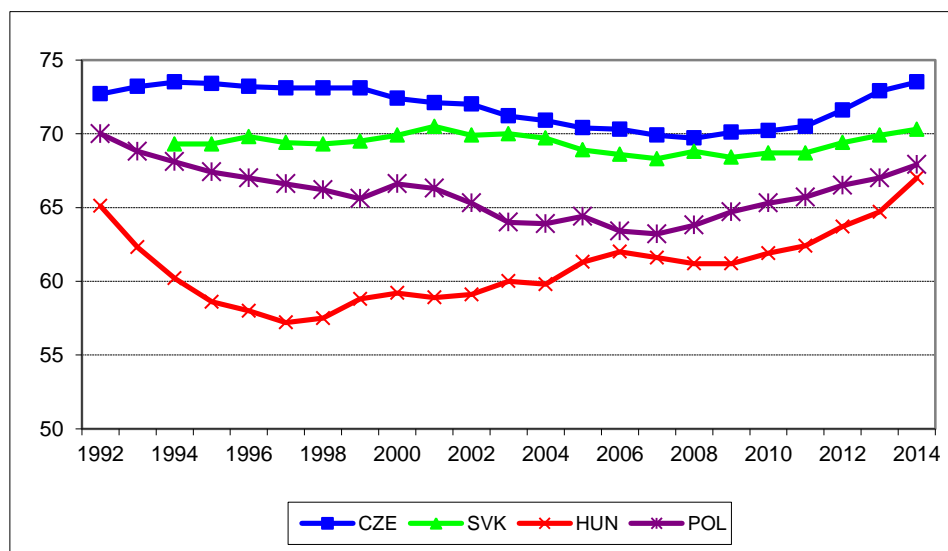
Za extenzivní zdroj hospodářského růstu z pohledu pracovního trhu lze považovat množství práce. Zde je však nutné rozlišovat mezi množstvím pracovní síly, která je ochotna pracovat a tvoří tak nabídku práce, a množstvím pracovní síly, které je skutečně zapojeno do výroby. Obojí lze měřit v absolutním vyjádření, ovšem z hlediska mezinárodního srovnání mají větší vypovídací schopnost dva jiné ukazatele.

Prvním z nich je míra pracovní participace, která se obecně vyjadřuje jako podíl počtu pracovní síly v určité věkové skupině na objemu populace téže věkové skupiny, zpravidla 15–64 let. Nejčastěji se sleduje populace (pracovní síla) ve věku 15–64 let jako kritérium vhodné pro mezinárodní srovnávání.

Druhým ukazatelem je míra zaměstnanosti, jako podíl zaměstnaných na objemu populace v určité věkové skupině (opět 15–64 let).

Vývoj obou ukazatelů v zemích V-4 zobrazují následující grafy. V obrázku 1 vidíme, že nejvyšší ochota vstupovat na pracovní trh panovala po celé sledované období v České republice a na Slovensku. Tuto skutečnost lze chápat například jako určitý pozůstatek z doby minulé, případně jako větší snahu Čechů a Slováků postarat se o sebe sama a nespolehat tolik na stát. Na druhé straně, např. v Maďarsku je výrazný pokles pracovní participace vysvětlován tím, že tehdejší mladá generace odložila vstup na pracovní trh z důvodu zvyšování svého vzdělávání, neboť se otevřely nové možnosti zejména v terciárním vzdělávání (Bukodi, 2006).

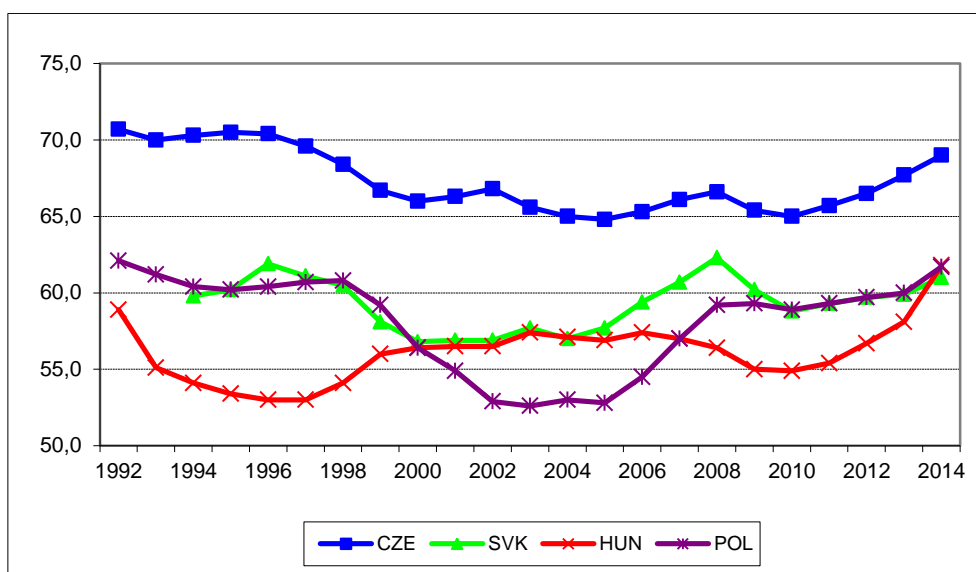
V Polsku lze pokles míry pracovní participace částečně přičíst na vrub nelegálního zaměstnávání (Surdej, 2004). Určitou roli mohl v Polsku také sehrát vstup do EU, po němž došlo k odlivu až 2 milionů lidí (viz např. Franc, 2008).



Obrázek 1: Míra pracovní participace v zemích V-4 (populace 15–64, v %). Zdroj: Eurostat (2015).

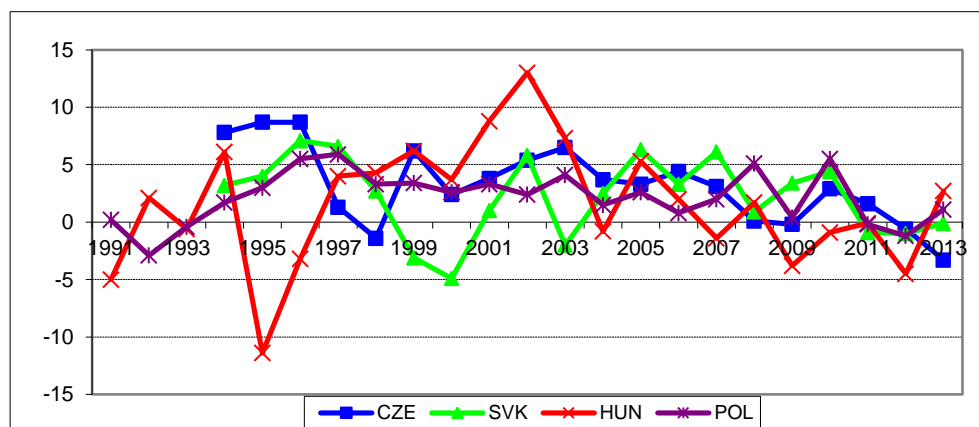
Vývoj míry zaměstnanosti (obrázek 2) v Polsku a Maďarsku prakticky kopíruje vývoj míry pracovní participace. Na Slovensku můžeme pozorovat poměrně velký rozdíl v míře zaměstnanosti a pracovní participace. Ve všech třech zemích je pak míra zaměstnanosti znatelně nižší než v ČR. To lze vysvětlit tím, že Česká republika se nesečkala s tak vysokou nezaměstnaností jako tři zbývající země V-4. Nicméně na vývoji míry zaměstnanosti v ČR si lze všimnout poměrně velkého poklesu po roce 1997, tj. po měnové krizi (více viz Židek,

2004). Ale i přesto si Česko zachovalo výsadní postavení ve vývoji tohoto ukazatele v porovnání s Polskem, Slovenskem a Maďarskem.



Obrázek 2: Míra zaměstnanosti v zemích V-4 (populace 15–64, v %). Zdroj: Eurostat (2015).

Ochotu pracovat by měl podle ekonomické teorie ovlivňovat vývoj reálných mezd, a to tak, že **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** roste-li reálná mzda, nabídková strana by měla reagovat větší ochotou pracovat, tj. na trh práce by mělo vstoupit více lidí. Pokud naopak reálná mzda klesá, objem pracovní síly se sníží. Data ve sledovaném období však neprokázala, že by nabídka práce reagovala v souladu s touto hypotézou. Vývoj reálných mezd můžeme pozorovat na následujícím obrázku.



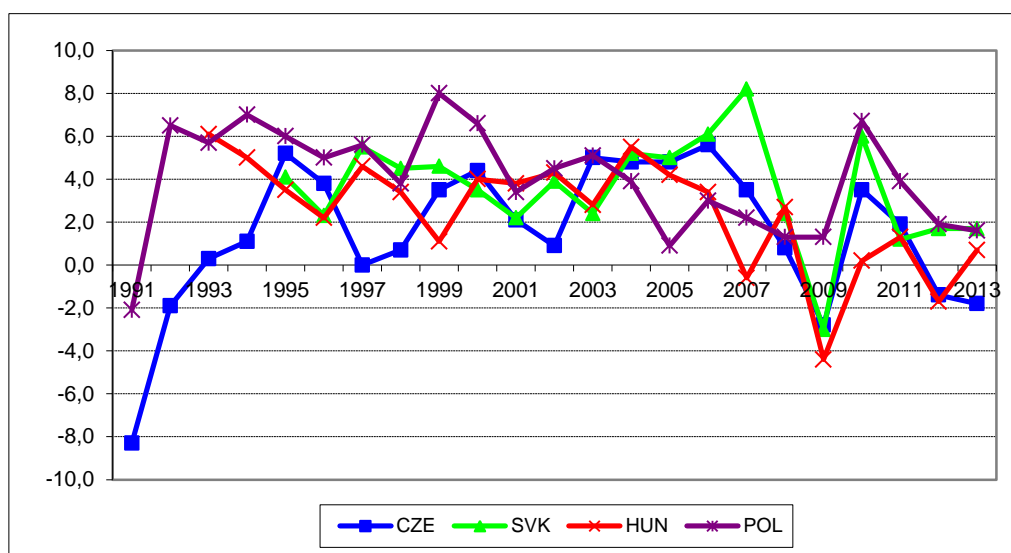
Obrázek 3: Vývoj reálných mezd v zemích V-4 (meziroční změny v %). Zdroj: Eurostat (2015)

Dá se říci, že nejstabilnější mzdový vývoj zaznamenalo Polsko, naopak nejvíce volatilní byl v Maďarsku, které se potýkalo s určitým nesouladem ve vývoji nominálních mezd a míry inflace. Uvedený vývoj reálných mezd byl tímto faktem velmi poznamenán především v první polovině 90. let minulého století. Mzdový vývoj v ČR zaznamenal pokles dynamiky a dokonce i pokles reálné mzdy v období po měnové krizi z roku 1997. Poté se však reálné mzdy vrátili k poměrně stabilnímu růstu, prakticky až do roku 2009, kdy na českou ekonomiku plně dopadla celosvětová recese, vyvolaná finanční krizí. Mzdový vývoj na Slovensku odpovídá podobným problémům, jaké zažilo Maďarsko, tj. neočekávané změny v míře inflace.

Průměrné roční přírůstky reálné mzdy byly mezi lety 1994–2006 nejvyšší v České republice, a to průměrně o 4,7 %. V Maďarsku rostla reálná mzda průměrně o 3,6 % ročně, v Polsku o 3,3 % a nejpomaleji rostla kupní síla zaměstnanců na Slovensku, a sice o 2,4 % ročně.

## Produktivita práce jako intenzivní faktor růstu

Produktivitu práce můžeme sledovat jako produkt vytvořený jedním pracovníkem nebo jako produkt vytvořený za jednu hodinu práce. Uvedená data ukazují produktivitu práce jako produkt, připadající na jednu hodinu práce. Její vývoj lze pozorovat na následujícím obrázku.



Obrázek 4: Vývoj produktivity práce v zemích V-4 (meziroční změny v %). Zdroj: Eurostat (2015)

Produktivita práce zaznamenala ve všech sledovaných zemích podobný vývoj. Ačkoli pro Slovensko a Maďarsko jsou potřebná data pro výpočet produktivity práce dostupná až od roku 1995, resp. 1993, dá se lehce dovodit, že vzhledem k poměrně hlubokému transformačnímu propadu HDP na počátku 90. let ve všech sledovaných zemích, došlo i na Slovensku a v Maďarsku k poklesu produktivity práce tak jako v České republice či Polsku. Jak je z grafu patrné, největší přírůstky produktivity práce zaznamenalo Polsko. Zde byl průměrný roční růst produktivity práce v letech 1991–2013 kolem 5 % (včetně počátečního poklesu v roce 1991). Naopak v ČR rostla produktivita práce průměrně o necelá dvě procenta ročně. Přírůstky produktivity práce za sledovaná období zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 1: Přírůstky produktivity práce v zemích V-4 v různých obdobích (v %)

|     | 2005/1995 | 2013/1995 |
|-----|-----------|-----------|
| CZE | 42,7      | 59,8      |
| SVK | 57,6      | 100       |
| HUN | 37,2      | 47,4      |
| POL | 61,5      | 103,8     |

Zdroj: Eurostat (2015), vlastní výpočty.

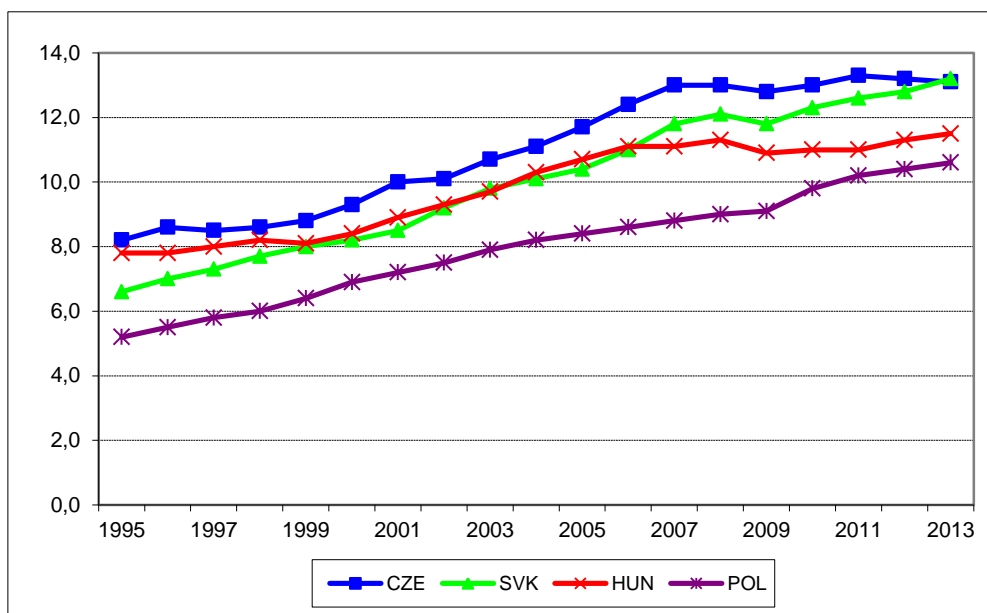
Tabulka je rozčleněna na 2 období. První období 1995–2005 se nabízí pro posouzení změny v produktivitě práce za první dekádu transformace ekonomik, kdy jsou dostupná data pro všechny sledované země. Období 1995–2013 je zde pak pro posouzení změny produktivity práce v celém sledovaném období. Vidíme, že v první transformační dekádě se produktivita



práce zvýšila nejvíce v Polsku, což platí i pro celé sledované období. Poměrně překvapivé je pak zdvojnásobení produktivity práce na Slovensku mezi lety 1995 až 2013, zatímco v Maďarsku je přírůstek produktivity práce nejmenší. Dá se to vysvětlit poměrně vysokou produktivitou práce v Maďarsku na počátku sledovaného období, zatímco slovenská produktivita práce byla jen o něco málo vyšší, než polská. Polská produktivita práce byla nejnižší jak na začátku, tak na konci sledovaného období, nicméně její přírůstky jsou suverénně nejvyšší.

Samotné procentní změny produktivity práce však ještě nevypovídají o tom, jak produktivní je pracovní síla v té které ekonomice. Lepší srovnání sledovaných zemí nám proto nabízí následující obrázek. Zde je produktivita práce vyjádřena v eurech na jednu odpracovanou hodinu a jedná se o údaje ve stálých cenách.

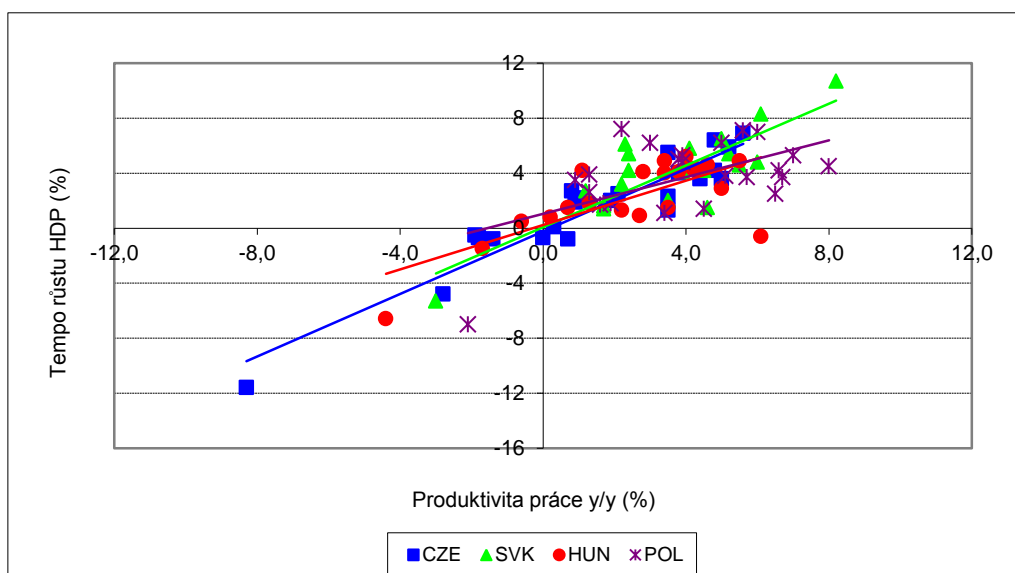
Z obrázku je patrné, jak Česká republika „doplácela“ na vysokou produktivitu práce na počátku sledovaného období. Rovněž můžeme vidět, že Slovensko se v produktivitě práce České republice v roce 2013 vyrovnalo. Polsko a Maďarsko pak zaostávají, ovšem polská produktivita práce roste prakticky stabilně, zatímco maďarská od roku 2006 prakticky stagnuje.



Obrázek 5: Vývoj produktivity práce v zemích V-4 (v EUR/odpracovaná hodina, stálé ceny).  
Zdroj: Eurostat (2015).

## Extenzivní nebo intenzivní růst?

Nyní se zaměříme na posouzení vlivu vývoje extenzivních a intenzivních faktorů růstu na konkurenceschopnost sledovaných ekonomik. Bude nás zajímat, zda hospodářský růst v zemích V-4 byl svým charakterem spíše extenzivní, tj. způsoben převážně zvyšováním objemu pracovní síly zapojené do výroby, nebo spíše intenzivní, tj. jako důsledek růstu produktivity práce.

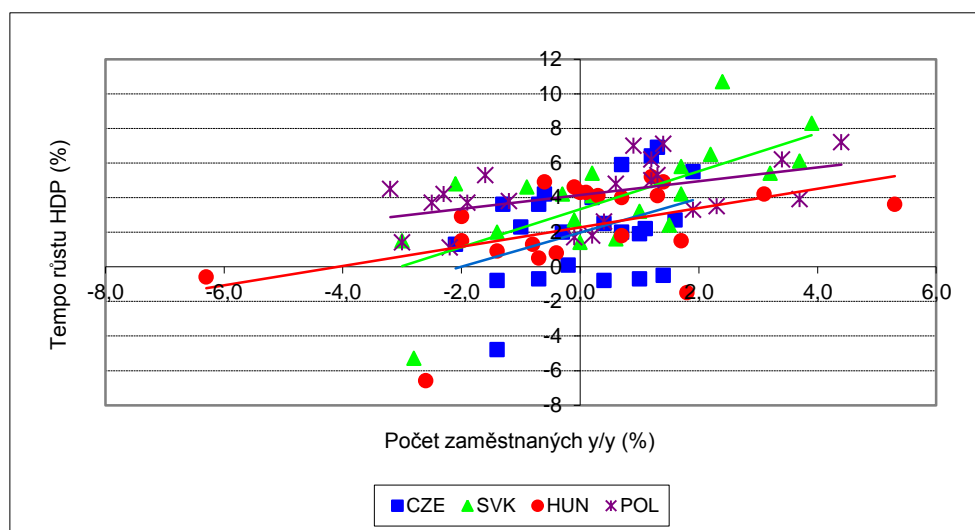


Obrázek 6: Produktivita práce a HDP v zemích V-4 v letech 1991–2014 (y/y v %). Zdroj: Eurostat (2015), vlastní výpočty.

Obrázek 6 zobrazuje vztah meziročních změn v produktivitě práce a reálného HDP v zemích Visegrádské čtyřky. Vidíme, že nejvíce se souvislost mezi oběma veličinami potvrzuje v České republice (koeficient determinace dosáhla bezmála 0,9 a korelační koeficient 0,948)<sup>9</sup>, kde změna v produktivitě práce téměř zcela odpovídá změně reálného HDP. O něco málo průkazný vztah obou veličin je patrný v případě Slovenska. Zde v některých případech dokonce dochází k tomu, že poměrně vysoký růst produktivity práce je doprovázen relativně menším přírůstkem HDP (koeficient spolehlivosti je necelých 0,7, koeficient korelace 0,83). Dá se tedy říci, že hospodářský růst v ČR je z hlediska pracovní síly růstem intenzivním, na Slovensku o intenzivní růst spíše nejde a ve zbylých dvou zemích je růst zapříčiněn efektivnějším využíváním pracovní síly jen částečně, navíc pro růst maďarského HDP je produktivita práce zřejmě méně významná, než pro růst polský.

Pro lepší posouzení tedy uvádíme obrázek, který zobrazuje vztah tempa růstu HDP a meziročních změn v objemu zapojené pracovní síly.

<sup>9</sup> Koeficient determinace říká, s jakou pravděpodobností má spojnice trendu právě takový tvar. Čím více se blíží hodnotě 1, tím spolehlivější spojnice trendu je. Korelační koeficient vysvětluje, do jaké míry spolu sledované veličiny souvisí. Blíží-li se hodnota jedničky, pozitivní korelace je tím vyšší. S hodnotou, která se blíží -1, je korelace více negativní, což ukazuje na nepřímou závislost obou veličin.



Obrázek 7: Počet zaměstnaných a HDP v zemích V-4 v letech 1991–2014 (y/y v %). Zdroj: Eurostat (2015), vlastní výpočty.

Z obrázku je v zásadě u všech zemí patrné, že zvyšoval-li se objem zaměstnané pracovní síly, růst HDP se zrychlil. Nejméně se však tato souvislost projevuje v případě České republiky. Zde vidíme, že v některých letech platilo, že růst HDP byl vyšší při poklesu objemu zaměstnaných osob než v letech, kdy počty zaměstnaných klesaly. Hodnota koeficientu determinace pro spojnicí trendu je navíc velice nízká, a to 0,07, korelační koeficient pak 0,26. Naopak nejvyšších hodnot dosáhl pro Slovensko a Maďarsko (kolem 0,5, korelační koeficient 0,7). Není ovšem zcela jasné, jakým směrem na sebe obě veličiny působily, tedy zda růst HDP vyvolával nárůst objemu zaměstnané pracovní síly, nebo zda růst objemu zaměstnané pracovní síly vedl k růstu HDP, či k jeho zrychlení.

## Závěr

Cílem příspěvku bylo posoudit faktory hospodářského růstu, coby jednoho z faktorů konkurenceschopnosti ekonomiky, a to z pohledu pracovní síly. Zaměřili jsme se na země Visegrádské čtyřky, tedy Českou republiku, Maďarsko, Polsko a Slovensko. Ukázali jsme, jak se měnila míra pracovní participace, míra zaměstnanosti, reálné mzdy, produktivita práce. Dále jsme hledali souvislost mezi růstem HDP a produktivitou práce, respektive růstem HDP a vývojem objemu zaměstnané pracovní síly.

Chtěli jsme tak posoudit, zda na hospodářský růst mají větší vliv intenzivní faktory růstu, jako je produktivita práce, či zda je růst tažený převážně extenzivními faktory, tedy změnou objemu pracovní síly, která je zapojována do produkční funkce, respektive výrobního procesu. Potvrdilo se, že výraznější vliv na schopnost sledovaných zemí dosahovat hospodářského růstu má produktivita práce, a že změna objemu zaměstnanosti je spíše jevem doprovodným a možná spíše hospodářským růstem vyvolaný.

## Literatura

- [1] BUKODI, E. (2006): Increasing labour market insecurities among young people in Hungary? Otto Friedirch University, Bamberg, 2006. dostupné na: <http://www.flexcareer.de/papers/no9.pdf> (červen 2007).
- [2] EUROSTAT (2015): Statistická data. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (duben 2015)

- [3] FRANC, A. (2008). *Pracovní migrace ve vybraných zemích střední a východní Evropy*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2008. dostupné na: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2008-23.pdf> (duben 2015)
- [4] SURDEJ, A. (2004): *Managing Labor Market Reforms: Case Study of Poland*. University of Krakow, 2004. dostupné na: [http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2005/Resources/bp\\_poland\\_labor\\_market\\_reform.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2005/Resources/bp_poland_labor_market_reform.pdf) (červen 2007).
- [5] ŽÍDEK, L. (2004): *Česká ekonomika v 90. letech*. Masarykova univerzita. Brno 2004. ISBN 80-210-3551-X.

**Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Petr Musil, Ph.D.

Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra ekonomických studií

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

e-mail: [petrmusil1977@gmail.com](mailto:petrmusil1977@gmail.com)

# ETIKA A KONKURENCESCHOPNOST

## ETHICS AND COMPETITIVENESS

*Věra Nečadová*

### **Abstrakt**

Tento příspěvek je zaměřen na problematiku etiky v podnikání a konkurenceschopnost. Je zde dán prostor pro vzájemné vazby a zároveň i vztahy mezi morálkou, etikou a ekonomikou, když se autorka pokusí najít souvislosti a vyhodnotit možné vazby mezi etikou a konkurenceschopností.

*Klíčová slova: konkurenceschopnost, etika, morálka, korupce*

### **Abstract**

This thesis is concentrated to problems of ethics and competitiveness. The space is devoted to mutual binding of morality, ethics and economics. After author interprets binding between ethics and competitiveness.

*Keywords: competitiveness, ethics, morality, corruption*

## **Úvod**

Etika v podnikání není zcela novou disciplínou etiky, ovšem je pravdou, že v posledních letech se jí věnuje stále větší prostor a pozornost a to nejen u nás, ale i ve všech vyspělých zemích, což je rozhodně dobře. Morálka a morální zásady jsou předpokladem důsledného uplatňování nejen v osobním životě člověka, ale je předpokladem i úspěšné prosperity společenských celků, když možno konstatovat, že je předpokladem i úspěchu v podnikatelské činnosti. Můžeme konstatovat, že existuje určitý vztah mezi normami etickými a normami právními, když právní normy jsou vždy závazné a jasně určují občanům a ostatním subjektům ve společnosti jejich práva a zároveň i povinnosti, zatímco etické normy jsou založeny zcela na dobrovolnosti, tedy na dobrovolném dodržování morálních (etických) hodnot členy společnosti. Právo ale nemůže upravit zcela všechny okolnosti, které se v rámci praxe mohou přihodit. Mnohdy je mezi občany představa, že dodržuje-li firma zákon, chová se zároveň i eticky. Zákon ale nikdy nestanoví a ani stanovit nemůže, co je a co již není etické.

Tak jak se vyvíjela společnost a rozvíjela se morálka této společnosti, tak vznikala postupně i etika, tedy věda o morálce, která je velmi často označována vědou filozofickou, když možno konstatovat, že s etikou souvisí i další vědy, jako je například psychologie a sociologie, ekonomie, hospodářská politika, ale značný význam pro formování etiky mají i nenahraditelné praktické životní zkušenosti. Proto je tak důležitý fakt, že podnikatelé a řídicí pracovníci by měli upevňovat, rozvíjet a napomáhat ve firmách k morální harmonii a zároveň působit na zaměstnance v souvislosti s rozvíjením jejich morálky.

O tom, že je spojení etiky a konkurenceschopnosti předmětem zájmu i v současnosti a že se jedná o oblast značně významnou, svědčí i fakt, že dnes se této významné problematice související s etikou a konkurenceschopností věnuje řada uznávaných ekonomů např. M. E. Porter (The competitive advantage of nations: with a new introduction), A. Slaný a kol. Konkurenceschopnost české ekonomiky), M. Bohatá (Základy hospodářské etiky), atd. Z celé řady statí a odborných debat vyplývá jeden zásadní poznatek, že ekonomové se nezabývají

pouze jenom otázkami čistě ekonomického charakteru, jako je například problematika konkurence, potažmo konkurenceschopnosti, ale že s tímto velice úzce souvisí i další neméně závažné aspekty, jako je i problematika uplatňování etických aspektů, z čehož můžeme usoudit, že zde jsou vzájemné vztahy a vazby, které by měly vyústit v optimální výsledky ekonomiky, což se samozřejmě potom pozitivně dotýká každého občana a kvality jeho života. Můžeme konstatovat, že většina ekonomů se nezajímá pouze o konkurenci, ale zkoumá problematiku celkové konkurenceschopnosti ekonomického subjektu a právě v souvislosti s konkurenceschopností vždy někde v pozadí ekonomických procesů a nejrůznějších transakcí stojí a přímo se nabízejí i otázky etické. Uplatňování etiky a etických aspektů v oblasti ekonomiky začalo být u nás v České republice značně diskutovaným problémem až po Sametové revoluci, kdy i nabývala etika v souvislosti s ekonomikou jiných dimenzí a její význam byl rázem chápán ve zcela jiném světle. V tomto příspěvku bych se chtěla věnovat problematice vzájemného vztahu morálky, etiky a ekonomie a zároveň bych chtěla zhodnotit vztah etických aspektů v souvislosti s konkurenceschopností. Z tohoto důvodu bych chtěla zjistit, zda etika je stále ještě ve velmi nedostatečné míře uplatňována v souvislosti s rozvojem naší společnosti a že toto vše má vliv i na chování podniků a podnikatelů, když právě absence etiky ve spojení s našimi ekonomickými aktivitami mnohdy má za důsledek snižování jejich konkurenceschopnosti.

## **Základní pojmy s problematikou související**

Konkurence, konkurenceschopnost, výkon ekonomiky, etika a etické aspekty v oblasti podnikání je jedním z velice aktuálních a diskutovaných otázek současnosti. **Etika** (ethos - mrav), někdy také nazývaná teorií morálky, se řadí mezi filozofické disciplíny. Etika jako věda se zabývá zkoumáním morálky případně morálně závažného jednání a norem. **Hlavní a základní rozdíl mezi etikou a morálkou je především v tom, že morálka je spojena s konkrétními pravidly a etika se snaží najít společné a zároveň také i obecné základy, které jsou nosným základem pro morálku.** Navíc etika se vyznačuje především tím, že chce morálce přiřadit příčiny. Pokud se týká **pojetí konkurenceschopnosti v České republice obecně**, tak je nutno přihlížet k tomu, že změny v politickém a ekonomickém systému po roce 1989 vedly v naší zemi k vytvoření velmi otevřeného tržního prostředí. To se stalo součástí globálního tržního prostředí a tím i konkurenčního prostoru. **Konkurenceschopnost je v českém pojetí zpravidla u většiny podnikatelských subjektů zúžena pouze na jakost, cenu a případně lobbyismus**. Je škoda, že pojem konkurenceschopnost je chápán zúženě i když je každému jasné, že bez konkurenčních výrobků a služeb, bez konkurenčních projektů a firem se rozvoj ekonomiky prostě neobejde. Vedle jakosti a ceny je v posledních několika letech kladen nevídaný důraz českých podnikatelských subjektů v konkurenčním boji na lobbyismus, který jako asertivní prosazování firemních zájmů v boji o odbytiště výrobků a služeb dosáhl mnohdy nevídaných rozměrů. Pro účely tohoto příspěvku jsem zařadila i **definici konkurenceschopnosti, kterou uvádí OECD: „Konkurenceschopnost je schopnost dané země produkovat zboží a služby, které ve svobodných a spravedlivých tržních podmínkách obstojí na mezinárodních trzích, a přitom udržet či zvyšovat reálné příjmy obyvatelstva“.** (DURAND, M.; SIMON, J.; WEBB, C. 2010. OECD's Indicators of International Trade and Competitiveness) **Definice, která byla v minulosti formulovaná komisí prezidenta USA pro průmyslovou konkurenceschopnost má následující podobu: „Národní konkurenceschopnost je stupeň schopnosti národa, za podmínek volného a fér trhu (soutěže) produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodního trhu, za současného zlepšování (zvyšování) reálných příjmů svých občanů“.** (IMD World Competitiveness Yearbook . Lausanne : IMD, 2011). **Podobně v pojetí Evropské komise je**

## **konkurenceschopnost chápána jako schopnost zlepšovat nebo udržovat životní úroveň bez trvalého zhoršování vnější ekonomické rovnováhy.**

Konkurenceschopnost tak lze vyjádřit také určitou schopností trvale dosahovat vysokého růstu hrubého domácího produktu (HDP) na obyvatele bez narušení vnější nerovnováhy a zvyšování zahraniční zadluženosti ekonomiky. V **podnikatelské sféře** se v souvislosti s konkurenceschopností také začíná mnohdy „velmi opatrně“ hovořit o podnikatelské kultuře, prosazování a dodržování **etického chování** a rozhodování, které by mělo vyústit v jakousi sociální, morální a ekologickou odpovědnost. Přičemž ze svého okolí můžeme již někde pozorovat, že podnikatelé se například chovají morálně správně, někdy i sociálně, ale méně často již správně ekologicky. Proto bych obzvláště vyzdvihla ekologickou odpovědnost, na kterou je nutné se v 21. století hodně zaměřit. **Etika** však není matematika, neexistuje v ní jediný správný výklad a tak mohou být značné rozdíly v chápání etiky, resp. v chápání toho, co je morální a co už ne. **V souvislosti s podnikáním lze etiku chápat jako zásady slušného jednání s obchodními partnery, jako korektní a slušné vztahy s konkurencí či poctivé chování k zákazníkům.** Korektním a slušným vztahům s konkurencí a poctivému chování k zákazníkům je třeba obzvláště věnovat větší pozornost v každé době, neboť již Tomáš Baťa říkal: „Nás zákazník, náš pán“. A po letech můžeme posoudit, že jeho přístup sklídl ovoce, neboť jeho „baťovky“ se nosily a stále nosí po celém světě. O to více je překvapující přístup některých současných firem a podnikatelů, kteří se nechovají poctivě a snaží se z této situace momentálně vytěžit. Z hlediska etického je opravdu zarážející, jak je tento přístup možný v dnešní době, když už i Baťa ctil a dodržoval etické chování ke svým partnerům, zaměstnavatelům a hlavně také k zákazníkům a je zcela jednoznačně vidět, že se toto osvědčilo. **Neetické chování, podvádění státu, nekalá konkurence nebo klamání zákazníků by se prostě nemělo vyplatit.** Hybnou silou, která může etiku v podnikání utlačovat do pozadí anebo její důležitost naopak vyzdvihovat, je konkurenční boj. Pokud vaše konkurence k získání většího podílu na trhu používá praktiky, které jsou nemorální, táhne tak s sebou všechny ostatní firmy, protože se asi jen stěží dokážete na trhu udržet, aniž byste nesáhli po podobných technikách. Etika není něčím, co je dobré jen v době prosperity, když si to může firma dovolit. Takovým příkladem na poli monopolu je bezpochyby jednání Českých drah před vstupem na trh dopravní firmy Student Agency. Do té doby si České dráhy určovaly ceny, ale služby a kvalita přepravy tomu neodpovídala. S nástupem konkurence, najednou bez ohledu na krizi České dráhy nakoupily nové vozy a zmodernizovaly vozový park, zmodernizovaly služby i jejich kvalitu.

S překvapením cestující používající České dráhy zjistili, že vše jde, když se chce a že dokonce i ve vlaku může být čisto, útulno, příjemné prostředí a k tomu všemu ještě i usměvavá stevardka a ne jen striktní průvodčí.

Stejně tak jako destruktivní, může být konkurenční boj pro etiku živnou půdou. V posledních letech se stále více začínají prosazovat **zásady společenské odpovědnosti firem**, která má především ekologické rozměry, ale aplikuje morální hodnoty také do vztahu podnikatel – společnost. Dobrou zprávou je, že už i spotřebitelé začali **etiku v podnikání** od firem, u kterých nakupují, vyžadovat. Společenská odpovědnost firem se zrodila především ve Velké Británii, kde britští spotřebitelé vyžadují po podnikatelích etické chování ve všech ohledech. Například Tesco ve Velké Británii se zajímá aktivně o sociální skupiny ve svém okolí. Přičemž Tesco sídlící v České republice většinou podniká kroky ve společenské odpovědnosti jen zcela symbolicky. Právě přístup spotřebitelů je zásadním krokem a podnětem, jak přimět podnikatele vnímat jejich společenskou odpovědnost. Zvýšení konkurenční schopnosti určitého subjektu je podmíněno nižší úspěšností konkurenta. Ekonomika nemůže být konkurenceschopná, pokud firmy a jejich výrobky budou nekonkurenceschopné a naopak hospodářská politika vlády by měla vždy vytvářet takové prostředí a takové podmínky pro

efektivní chod firem, které jsou pro dané firmy v danou dobu co nejpříjemnější. Jiným užívaným ukazatelem míry konkurenceschopnosti (makroekonomické) je index růstové konkurenceschopnosti, v němž je především zohledňována makroekonomická efektivita veřejných výdajů, mezinárodní rating země, legislativní rámec, korupce, inovace, informační technologie a technologický transfer.

## Vymezení pojmů a vzájemných vazeb mezi nimi

Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnost a nesprávnost. Je to nauka o mravnosti o původu a podstatě morálního vědomí a jednání. Etika řeší dvě základní otázky: Co je dobré? Co je spravedlivé? Etika je ve své podstatě věda, které zkoumá mravně relevantní jednání, funguje jako hodnotící aspekt, když jí lze rozdělit na:

a) etiku pozitivní (zkoumá, co je), b) etiku normativní (co je a co má být).

V podnikatelské etice jde potom především o jakousi reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.

### **Etika se dělí na další disciplíny, kam zařazujeme například:**

- etiku pozitivní – ta se především zabývá zkoumáním stávající stavu,
- etiku normativní – zkoumá stávající stav ve spojitosti s optimálním stavem,
- etiku ctnosti,
- etiku povinnosti,
- etiku užitku,
- etiku odpovědnosti.

Etika se dělí na takové dva hlavní proudy, mezi které se řadí **tradicionalisté a modernisté**. **Tradicionalisté pojmají etiku jako vědu o jednání člověka**, když chování člověka vnímají více z hlediska psychologického. Naproti tomu **modernisté se domnívají, že etika je více souborem jednání a chování člověka**. **Deskriptivní etika** se zabývá především popisem. Popisuje mravní hodnoty a určité výroky, které v dané společnosti platí, když v každé společnosti v každém okamžiku platí různé hodnoty a výroky a z toho vyplývá, že deskriptivní etika je etikou velice obsáhlou. **Metaetika** je v podstatě nejvšeobecnější úroveň etiky, zkoumá základ morálky včetně otázek, zda je etika ve své podstatě spíše objektivní nebo subjektivní. **Normativní etika** hledá odpovědi na otázky, které se týkají především odpovědnosti a hodnot. „Co by měl člověk dělat?“ a dále sem patří i otázky typu axiologických otázek například otázka: „Co utváří dobrý život?“. **Aplikovaná etika** se především zaměřuje a vyjadřuje ke konkrétním, praktickým otázkám, které se týkají konkrétních etických rozhodnutí. **Etika autonomie pramení z autonomie svědomí a svobody jako základní mravní hodnoty**. Etika autenticity zdůrazňuje, že jen to je morální, co vychází z čistého upřímného přesvědčení. Sem můžeme zařadit etiku existencialismu. **Etika odpovědnosti** se vyznačuje tím, že většina z nás si dobře uvědomuje, že k naplnění života nestačí pouze naše autonomie a svoboda. **Základní pojetí etiky** může být - **Nekognitivní** - tj. jazyk etiky podle tohoto pojetí neříká nic objektivního, pouze vyslovuje osobní preference mluvčího. V takovém případě by etika neměla význam. - **Relativistické** - v tomto pojetí nelze srovnávat dvě situace, protože žádné dvě situace nejsou zcela stejné. - **Absolutistické** - což je snaha vytvořit myšlenkový rámec, který umožňuje tvrdit, že něco je vždy správné a něco vždy nesprávné. **Nabízí se na tomto místě otázka: „Co je to vlastně etika a jak ji uplatňovat ve firmách a v podnikání? Před několika lety se ptal významný**



sociolog Raymond Baumhart podnikatelů a manažerů „Co pro vás znamená etika?“ Odpovědi byly následující:

- Etika je to, co mi mé pocity říkají, že je správné nebo špatné.
- Etika je o mé náboženské víře.
- Být etický znamená dělat to, co požaduje zákon/právo.
- Etika se skládá z norem chování, které akceptuje naše společnost.
- Nevím, co to slovo znamená.

Tyto výše uvedené odpovědi lze považovat za typické. Význam „etiky“ je obtížné pevně definovat a pohled mnoha z nás na etiku je nejasný. (GIDDENS, Anthony. *Sociologie. Praha : Argo, 2011. 595 s. ISBN 80-7203-124-4*). **Být etický také není totéž co dodržovat zákony.** Právo/zákon často zahrnuje etické normy, ke kterým se lidé hlásí. Právo, stejně jako náboženství se však mohou od toho co je etické odchylovat. Otroctví v USA před občanskou válkou nebo apartheid v Jižní Africe relativně nedávno jsou obvyklými groteskními příklady práva, které se od etiky může odchylovat. A konečně, **být etický není totéž jako dělat „cokoliv, co společnost akceptuje“.** V kterékoliv společnosti většina lidí akceptuje normy, které jsou skutečně etické. Normy chování společnosti se však mohou odchylovat od toho, co je etické. Určitá společnost se může stát eticky zkorumpovaná. Dobrým příkladem morálně zkorumpované společnosti je nacistické Německo.

Co tedy můžeme považovat za etiku? Etika jsou dvě věci.

Za prvé, etika se vztahuje k dobře založeným normám toho, co je správné a co špatné, popisujících, co by lidé měli dělat, obvykle formou zákonů, povinností, závazků, užitku pro společenství, čestnosti či dalších specifických ctností. Za druhé, etika se vztahuje ke studiu a rozvoji etických norem každého. Proto je nezbytné neustále přezkoumávat normy každého z nás a ověřovat si, zda jsou oprávněné a důvodné. Morálka – praktická aplikace etických norem, dříve: zavedený způsob chování umožňující přežít, ale i „člověčenství“, tzn. soucítění. Morálka tak plní funkci poznávací (interpersonální vztahy, vztah ke společnosti), regulativní (chování člověka) a humanizační (zvyšování člověka, lidskost). Morální aspirace je v podstatě morálka dobrého života, výtečnosti, úplného uplatnění schopností či nadání člověka. Aristoteles a Platón rozpoznali, že člověk nemusí být schopen své schopnosti uskutečňovat. Může se ukazovat, že občanovi se něčeho nedostává. Morálka povinnosti stanoví povinnosti a základní pravidla. Má-li společnost řádně fungovat a má-li dosáhnout určitých cílů, tak se společnost bez těchto povinností a pravidel neobejde.

## **Etika, ekonomie a korupce**

**Etiku řadíme mezi obory normativní, které formulují pravidla našeho jednání. Její závěry nám ukazují, jaké by naše chování mělo být. Na rozdíl od ekonomie, která se považuje za vědu pozitivní, která nám popisuje, jaké naše jednání a chování ve skutečnosti je.**

Ale přesto je na první pohled mezi těmito vědami jistá spojitost. Obě tyto disciplíny se vztahují k lidskému jednání a dále se obě zabývají jednáním, které předběžně můžeme nazvat společenským. Tento střet zájmů zajisté není náhodný a jeho opomíjení vede k úpadku jak ekonomie, tak i etiky.

**Ekonomie je souhrn ekonomických činností probíhajících na určitém území. Jedná se o hospodaření určitého subjektu, jednotlivce, skupiny, případně i státu. Pozitivní ekonomie je směr ekonomické teorie. Přijímá ekonomickou realitu jaká je. Jejím cílem**

**je realitu popisovat a hledat v ní zákonitosti fungování. Normativní ekonomie je další směr ekonomické teorie. Zkoumání reality je pro ni jen východiskem k závěrům, co by se mělo dělat. Jejím skutečným cílem je mít aktivní úlohu ve vývoji lidské společnosti. Normativní ekonomie ekonomiku nejenom zkoumá, ale i hodnotí a dává doporučení, jak řešit a jak se postavit k určitým problémům.**

**Etika** se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v takových situacích, kde je třeba se rozhodovat (tudíž i oblastí ekonomie). Etika hodnotí činnosti člověka z hlediska dobra a zla. Na rozdíl od morálky, která se vztahuje více ke konkrétním pravidlům, se etika snaží najít společné a obecné základy, na nichž morálka stojí, nebo popřípadě usiluje o odůvodnění morálky. Etika se dělí na tyto další disciplíny - jako například etika analytická, autonomní, deontologická, environmentální, revoluční, feministická, heteronomní, individuální, žurnalistická, lékařská a další.

### **Přikládám pohled některých ekonomů na vztah etiky a ekonomie**

Někteří ekonomové vycházeli z toho, že ekonomie je inženýrskou vědou, tedy teorií zcela osvobozenou od hodnot a etických aspektů. Např. **Adam Smith**. Jeho pojednání o podstatě a původu bohatství národu založilo mechanistické pojetí trhu, kde se setkávají jednotlivci, kteří sledují své individuální zájmy, vedené tzv. neviditelnou rukou dokonalé konkurence, zajišťují nejen maximalizaci svého vlastního užitku, ale i celkový společenský blahobyť. Další významný ekonom **Tibor Scitovsky** nazval ekonomii vědou „bez radosti“. Tvrdil, že teoretický ekonom, který žije v uzavřeném světě své teorie, může posléze podlehnout profesionální deformaci. Další ekonom, který píše o vztahu etiky a ekonomie je **Amartya Sen**. Napsal o tomto vztahu cca 20 knih, je člen redakční rady prestižního časopisu *Ethics*, který je znám především díky svým ekonomicko-sociálním analýzám příčin hladomoru a nedostatku potravin. Tento autor je také nazýván „svědomím ekonomie“.

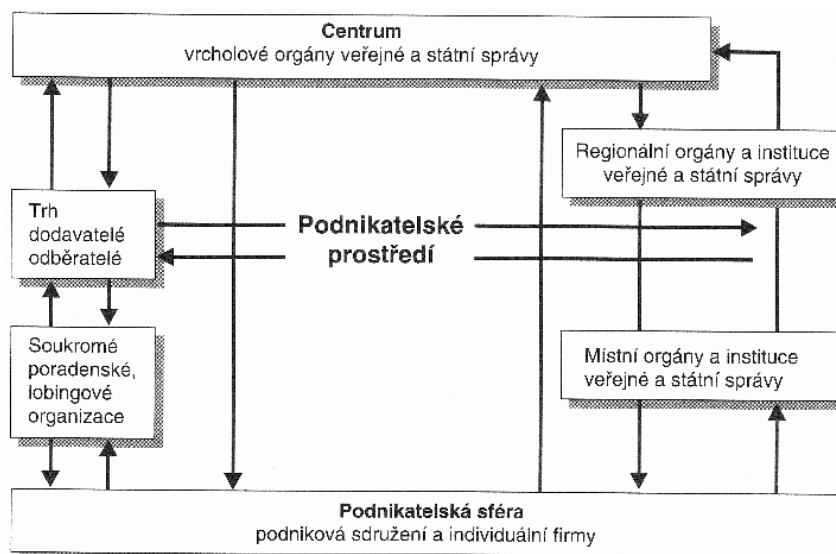
Podnikatelskou etikou máme na mysli formu aplikované etiky zaměřenou na podnikání, obsahuje různé nástroje a instrumenty implementace etických principů do podnikatelské praxe (jako např. etický kodex, etický audit apod.) Podnikatelské etiky řešíme problémy:

- slušnost a věrnost zákonu, bezpečnost a kvalita výrobků,
- konflikty zájmů a jejich řešení, uzavírání pracovních smluv,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- poctivost při odbytu a vztahy k dodavatelům a zákazníkům,
- stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi,
- úplatky při získávání informací a zakázek, ochrana životního prostředí.

Podnikatelské prostředí není statické. Vyvíjí se a souvisí s rozvojem a úrovní ekonomiky, domácí i zahraniční politiky a samozřejmě i etických postojů jednotlivců, při plnění strategie politického, ekonomického a sociálního rozvoje společnosti. Úloha etiky v procesu tvorby podnikatelského prostředí ovlivňuje intenzitu vnímání potřeb, hodnocení a realizaci žádoucích postupů centrálních, regionálních a podnikatelských subjektů společenského vývoje. Možno také konstatovat, že manažeři malých a středních firem nepřekonávají tvořivě vnitřní a vnější problémy, protože se obávají komplikací ve své práci a rizik, s nimiž je vždy spojena každá změna současného stavu.

Vztahem mezi podnikáním a etikou se v zemích s tržní ekonomikou zabývá v teorii i v praktické rovině disciplína hospodářská etika. Pokud se týká **uplatňování etiky v oblasti**

**managementu**, tak zájem o akce, jimiž jsou manažeři přesvědčováni o významu a úloze etiky v managementu a ekonomice, nebyl u nás nikdy veliký, avšak v současné době se zdá, že ho ještě ubývá. **Je na místě uvést, že v ČR je velkým problémem korupce, která je definována jako neformální vztah dvou subjektů jednajících v rozporu s dobrými mravy spočívající v nabídce, příslibu, realizování výhody v něčí prospěch nebo akceptování takového požadavku za vyžádanou, nabídnutou nebo slíbenou odměnu.**



Obr. č. 1 - Podnikatelské prostředí. Zdroj: BLÁHA, Jiří a Zdenek DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8, str.68.

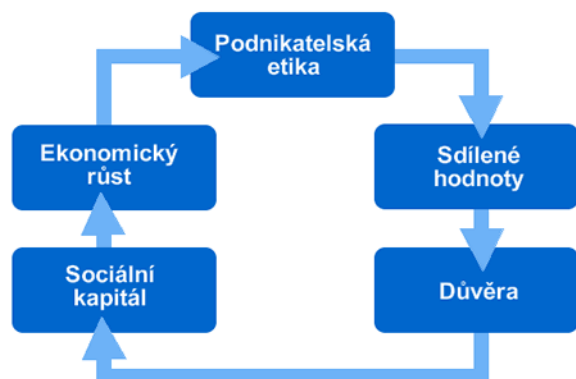
## Etika a konkurenční schopnost

V tomto příspěvku jsem se snažila o popis a vysvětlení vzájemných vazeb mezi morálkou, etikou, korupcí a ekonomikou. Snažila jsem se vyjádřit svůj názor a také zároveň zhodnotit, jak etické, případně neetické jednání může být příčinou malé konkurenční schopnosti firmy (státu) a zda právě toto neetické jednání může být příčinou značně nízké konkurenční schopnosti produktů (případně firem) v tržním hospodářství.

Značným problémem v ČR je korupce. Index vnímání korupce (*Corruption Perception Index*; CPI), který každoročně vydává mezinárodní nevládní organizace Transparency International (TI), řadí země podle stupně vnímání korupce ve veřejném sektoru. Index jednoznačně potvrzuje, že korupce je u nás zásadním problémem společnosti, podkopává nezávislé fungování institucí, efektivitu veřejných investic, férové podnikatelské prostředí a důvěru veřejnosti v režim. Nejhorší je, že se trend příliš nelepší, spíše stagnuje a ČR je v tomto ukazateli na chvostu vyspělých zemí. Důsledné zavádění etických principů do podnikatelského prostředí a do oblasti konkurence přispívá ke zdokonalování vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Porovnáním podniků, které podporují etické chování a těch ostatních, jednoznačně vítězí podniky uplatňující etické chování, neboť toto jim zajišťuje významnou konkurenční výhodu vůči svým soupeřům. Podnikatelská nebo také hospodářská etika se zabývá praktickým rozhodováním a tvůrčím jednáním.

Hledá rovnováhu mezi tím, co je ještě společensky přijatelné na jedné straně a pohlíží na ekonomickou stránku (zisky firem) na straně druhé. (Čaník, Řezbová, Zavřel 2006)



**Obr. č. 2** - Vztah mezi podnikatelskou etikou, hodnotami, důvěrou a ekonomickou prospěšností. Zdroj: ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L. a Tomas van ZAVREL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1143-6.

## Závěr

V tomto příspěvku jsem se zaměřila na téma jistě zajímavé, ale poměrně náročné, tj. na etiku a její vazbu ke konkurenceschopnosti. V rámci zkoumání etiky jsem věnovala pozornost vzájemným vazbám mezi morálkou, etikou a ekonomikou. V textu jsem zařadila stať o dalších jevech, které s problematikou souvisí, jako je podnikatelské prostředí, problematika korupce v České republice, otázka připravenosti manažerů chovat se eticky a být zároveň také přesvědčeni o tom, že to má své výhody v souvislosti s konkurenceschopností. Na základě zkoumání této problematiky jsem dospěla k následujícím závěrům:

- Jak otázky etické, tak i hospodářské patří ke globálním problémům současnosti, jsou nedílnou součástí dnešního života. Společnost stále ještě poskytuje prostor pro neetické chování a to jak jedinců, tak i firem.
- Etické chování není samozřejmostí a ještě dlouho asi ani nebude, když toto chování nabývá mnoha různých podob od úplatkářství, přes zneužití pravomoci, až např. po „tunelování“, což je pojem ryze český - je obtížné jej jednoznačně definovat a velice těžko se mnohdy vysvětluje jeho podstata například cizincům.
- Etické chování lze charakterizovat jako jednání v souladu s dobrými mravy, které nenarušuje „normální“ stav věcí a nepoškozuje morálku společnosti a její ekonomickou úroveň.
- Dlouhodobá spolupráce etické a ekonomické (finanční) stránky trhu vede k efektivnímu vynakládání zdrojů, motivuje jednotlivé ekonomické subjekty k vyšším a lepším výkonům a tím vytváří potenciál pro zvyšování konkurenceschopnosti.
- Potvrdila se mi tedy moje hypotéza, že etika je stále ještě ve velmi nedostatečné míře uplatňována v souvislosti s rozvojem naší společnosti a že toto vše má vliv i na celkové chování podniků, firem a podnikatelů, když právě absence etiky ve spojení s našimi ekonomickými aktivitami mnohdy má za důsledek snižování jejich konkurenceschopnosti.
- Konkurenční schopnost firem je ovlivňována mnoha různými aspekty a je nepochybné, že je třeba i v tomto směru uplatňovat etické principy, ovšem tato problematika je poměrně složitá a ne vždy je možno ji v chování podnikatelského subjektu konkrétně a přímo zaznamenat.

Závěrem bych chtěla uvést, že po prostudování celé řady materiálů s touto problematikou souvisejících se stejně domnívám, že neetické jednání značně snižuje kredibilitu společnosti, deformuje určitým způsobem tržní mechanismus a tím konkurenční schopnost spíše snižuje.

## Literatura

- [1] BLÁHA, J. a DYTRT., Z. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8
- [2] BOHATÁ, M.: *Základy hospodářské etiky*, 1. vydání, Vysoká škola ekonomická, Praha, 1997, 126 s., ISBN 80-7079428-3
- [3] ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L. a Tomas van ZAVŘEL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1143-6.
- [4] DYTRT, Z., *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1589-9
- [5] Economic Department Working Papers No. 120]. OECD, 2012
- [6] FRIČ, P. a kolektiv: *Korupce na český způsob*, 1. vydání, G plus G, Praha, 1999, 302 s., ISBN 80-86103-26-9
- [7] GIDDENS, Anthony. *Sociologie. Praha : Argo, 2011. 595 s.* ISBN 80-7203-124-4
- [8] CHRYSSIDES, G. KALER, J.: *Essential of Business Ethics*, London, McGraw –Hill Book Copany, 2003
- [9] IMD World Competitiveness Yearbook . Lausanne : IMD, 2011
- [10] NEČADOVÁ, V.: *Etika v podnikání*, Studijní opora, Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2014, 271 str. ISBN 978-80-88064-04-6
- [11] SEN, A., K.: *Etika a ekonomie*, 1. vydání, Vyšehrad, Praha, 2002, 120 s., ISBN 80-7021-549-6
- [12] ŠEVČÍK, Stanislav. *Podnikatelská etika*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2005, 143 s. Psyché (Grada). ISBN 80-867-7506-2.
- [13] ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2010, xix, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

## Kontaktní údaje

Ing. Věra Nečadová  
Akademický pracovník  
Vysoké školy polytechnické Jihlava  
Tolstého 16  
586 00 Jihlava  
e-mail: necadova@vspj.cz  
tel. 567 141 149  
mobil: +420 602 55 48 24

# VZDELANIE AKO VÝZNAMNÝ FAKTOR KONKURENCIESCHOPNOSTI NA TRHU PRÁCE

## EDUCATION AS AN IMPORTANT FACTOR OF COMPETITIVENESS IN THE LABOR MARKET

*Dagmar Petrušová*

### **Abstrakt**

Jeden zo základných predpokladov úspešného rozvoja a konkurencieschopnosti ekonomiky sa stáva vzdelanostná úroveň obyvateľstva a trvalý rast jeho kvalifikácie. Dosiachnutá vzdelanostná úroveň obyvateľstva udáva tiež stupeň prispôsobenia sa spoločnosti na rýchlo sa meniace podmienky trvalo udržateľného ekonomického rastu a priaznivého vývoja zamestnanosti. To je reálne v prípade, že sa výkonnosť ekonomiky posúva na úroveň ekonomicky vyspelých štátov, že v krajine vzrástla primerane aj celková produktivita práce.

*Kľúčová slova: faktory ovplyvňujúce vzdelanie, konkurencieschopnosť, vzdelanostná úroveň, investovanie do vedomostí, škola a praxe*

### **Abstract**

One of the preconditions for successful development and competitiveness of the economy is becoming the educational level of the population and sustained growth of their qualifications. The achieved level of education of the population also shows the degree of adaptation to rapidly changing conditions for sustainable economic growth and favorable employment development. This is a reality if economic performance gets around to the level of economically developed countries, that the country has increased the overall productivity.

*Keywords: factors affecting education, competitiveness, level of education, investment in knowledge, school and practice, word, word*

## **Úvod**

Vzdelávanie sa v súčasnosti vo všetkých ekonomikách chápe ako jeden z významných faktorov umožňujúcich oživenie ekonomiky, medzinárodnú konkurencieschopnosť, rast životného štandardu a hospodársky rast krajiny.

Intenzívny technický rozvoj, tlak na kvalitu poskytovaných služieb orientovaných predovšetkým na zákazníka a jeho potreby, si vyžaduje neustále zdokonaľovanie a rozširovanie vedomostí, formovanie zručností a pracovných schopností pracovníkov. Uvedeným požiadavkám by sa mal prispôbiť vzdelávací proces a používané metódy vzdelávania.

Vzdelávanie bude musieť mať zásadne kontinuálny charakter a bude prebiehať celoživotne a permanentne. Bude mať oveľa širší rozsah cieľov, lebo tieto sa nebudú dotýkať len povolania, alebo rozvoja celej osobnosti človeka. Tendencie prípravy človeka budú ovplyvňované smerovaním k dôslednej humanizácii vzdelávania, technizáciou života vo vysoko informatizovanom prostredí. Škola bude pripravovať svojich adeptov na d'alekú, dynamicky sa meniacu budúcnosť, v ktorej bude každý človek mať viac slobody pri rozhodovaní o svojom kariérnom napredovaní a získavanie vedomostí sa bude uskutočňovať rozličnými kanálmi aj mimo školy.

## 1 Faktory ovplyvňujúce vzdelávanie

Vzdelávanie sa v súčasnosti vo všetkých ekonomikách chápe ako jeden z významných faktorov umožňujúcich oživenie ekonomiky, medzinárodnú konkurencieschopnosť, rast životného štandardu a hospodársky rast krajiny. Intenzívny technický rozvoj, tlak na kvalitu poskytovaných služieb orientovaných predovšetkým na zákazníka a jeho potreby, si vyžaduje neustále zdokonaľovanie a rozširovanie vedomostí, formovanie zručností a pracovných schopností pracovníkov [5]. Uvedeným požiadavkám by sa mal prispôbiť vzdelávací proces a používané metódy vzdelávania.

Vzdelávanie bude musieť mať zásadne kontinuálny charakter a bude prebiehať celoživotne a permanentne. Bude mať oveľa širší rozsah cieľov, lebo tieto sa nebudú dotýkať len povolania, alebo rozvoja celej osobnosti človeka. Tendencie prípravy človeka budú ovplyvňované smerovaním k dôslednej humanizácii vzdelávania, technizáciou života vo vysoko informatizovanom prostredí. Škola bude pripravovať svojich adeptov na d'alekú, dynamicky sa meniacu budúcnosť, v ktorej bude každý človek mať viac slobody pri rozhodovaní o svojom kariérom napredovaní a získavanie vedomostí sa bude uskutočňovať rozličnými kanálmi aj mimo školy.

Štartovacie vedomosti získa každý človek v škole pred vstupom do sveta práce. Moderná škola sa výrazne priblíži praktickému životu, čím sa výrazne zlepši vstup absolventov škôl do praktického života práce.

Z teoretického hľadiska by čerství absolventi škôl mali predstavovať kvalitnú pracovnú silu, ktorá by mala disponovať najnovšími vedomosťami a zručnosťami. Prevažná väčšina zamestnávateľov v dopravných firmách sa však domnieva, že absolventi škôl sú pripravení na výkon funkcie len čiastočne. Obyčajne disponujú teoretickými znalosťami a chýbajú im praktické skúsenosti.

V súčasnej dobe prebieha na mnohých slovenských vysokých školách diskusia o spôsobe vzdelávanie absolventov. Odborníci sa nevedia zjednotiť v názoroch, či vzdelávať viac teoreticky alebo prakticky. Nie je to nič prekvapujúce, pretože vysokoškolskí učitelia stavajú viac na teoretických vedomostiach, ktoré nazbierali počas pôsobenia na vysokej škole a mnohí z nich nie sú ani schopní učiť praktické zručnosti. Túto dilemu, ako vzdelávať, či viac k teórii alebo praxi rieši systém viacstupňového vysokoškolského vzdelávania. Vzdelávanie absolventov bakalárskych programov by malo byť jednoznačne zamerané na získanie širokého spektra praktických vedomostí a absolvent takéhoto typu štúdia bude nachádzať veľmi dobré uplatnenie v malých a stredných podnikoch, kde bude predstavovať kvalitnú vzdelanú pracovnú silu, ktorej cena bude nižšia ako u absolventa s vyšším stupňom vzdelania [2].

Pri vytváraní systémov vzdelávania je potrebné rešpektovať vývoj kultúr, tradícií, spôsobu komunikácie, ktoré významne vplyvajú na rozvoj ľudských zdrojov. V Európskej únii nie je možné hovoriť o jednotnom vzdelávacom systéme. V zásade totiž neexistuje žiadne európske vzdelávacie právo, ktoré by mohlo fungovať vedľa školských a vzdelávacích národných legislatív štátov, alebo ho dokonca nahradzovali.

Otázkou vzdelávania bakalárskych typov programov je ich efektívnosť. Vyhodnocovanie účinnosti vzdelávania môže byť obtiažné, pretože je ťažko definovať merateľné ciele a ťažšie je zhromaždiť informácie o výsledkoch. V súčasnej dobe je na trhu dostatočný výber z rôznych produktov vzdelávania, no nie vždy ich kvalita môže odpovedať potrebám zamestnávateľa. Práve vysoké školy by sa mali stať garantom kvality vzdelávania a reagovať na potreby jednak trhu práce a na druhej strane potrebám zamestnávateľov.

Nové poznatky k investovaniu do vedomostí vyplývajú z pôsobenia týchto faktorov:

- pre identitu Európy, konkurencieschopnosť a sociálny model je nevyhnutné uznanie priority kvality vzdelávania a odbornej prípravy,
- dopyt po vzdelávaní a odbornej príprave trvalo rastie. Informačná spoločnosť na strane ponuky vzdelávania poskytuje odbornej príprave a vzdelávaniu nový potenciál,
- sociálne vylúčenie dosahuje veľké rozmery a je nevyhnutné znižovať rozdiely medzi tými, ktorí vzdelanie majú a tými, ktorí ho nemajú.

Medzi princípy, ktoré ovplyvňujú realizáciu vzdelávacej politiky EÚ patria:

- subsidiarita,
- európska dimenzia vo vzdelávaní a odbornej príprave,
- široká základňa vedomostí,
- flexibilita vzdelávacích a výchovných inštitúcií,
- spolupráca medzi školou a podnikateľským sektorom,
- rovnosť práv vo vzdelávaní a rovnosť príležitostí,
- informačná spoločnosť,
- mobilita študentov a učiteľov,
- celoživotné vzdelávanie,
- zaobchádzanie s materiálovými investíciami a investíciami do odbornej prípravy na rovnakom základe.

V medzinárodnej komparácii európskych vzdelávacích systémov nemožno nájsť ani jeden vzdelávací systém, ktorý by mohol byť zo všetkých aspektov prehlásený za najlepší či bez nedostatkov, alebo za špecifický či ukážkový. Špecifickosti vzdelávacích systémov v jednotlivých krajinách sú tak rozdielne, že nie je možné ich definovať a ani jednotne klasifikovať. Ide predovšetkým o problémy týkajúce sa zrovnateľnosti typov programov vzdelávania v krajinách, proporcie verejného a súkromného školstva, rozlíšenie všeobecného a odborného vzdelávania [2].

## 2 Vývoj vysokoškolského vzdelávania v Slovenskej republike

**Vysoké školy v SR** sú vrcholné vzdelávacie, vedecké a umelecké samosprávne inštitúcie, ktorých zriaďovanie a činnosť je legislatívne upravená Zákonom č. 131/2002 Zb. o vysokých školách v znení neskorších zákonov 209/2002 Z. z. a 401/2002 Z. z..

**Základnou úlohou** vysokých škôl je poskytovať vysokoškolské vzdelávanie na základe tvorivého vedeckého bádania a tvorivej umeleckej činnosti. Majú výhradné právo poskytovať vysokoškolské vzdelanie a udeľovať akademické tituly absolventom vysokoškolského štúdia. Môžu uskutočňovať celoživotné vzdelávanie.

Ďalším dôležitým dokumentom bola Stratégia konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010 z roku 2005, nazývaný tiež „Lisabonská stratégia pre Slovensko“ (uznesenie vlády SR č.140 zo 16. februára 2005) a naň nadväzujúce akčné plány „Vzdelávanie a zamestnanosť“ a „Veda, výskum a inovácie“. V nich boli vytýčené jasné ciele vo vzťahu k vysokým školám, ktoré sledujú najmä zvýšenie kvality vzdelávania, posilnenie výskumu a rozvoja vedy na



vysokých školách, prispôsobenie činnosti vysokých škôl potrebám trhu práce, podpora medzinárodnej spolupráce a ďalšie [3].

Zameranie, úlohy a ciele vysokoškolského vzdelávania sú následne rozpracované aj dokumentoch schválených vládou SR, a to Národný program reforiem SR 2014 a Program stability SR na roky 2014 až 2017.

Na Slovensku existujú univerzitné typy vysokých škôl (Univerzita Komenského v Bratislave...), typy technických univerzít (Technická univerzita v Košiciach...), samostatné vysoké školy (Žilinská univerzita v Žiline...).

Vysokoškolské vzdelávanie v SR prebieha v 3 stupňoch:

1. Prvý stupeň predstavujú bakalárske študijné programy.
2. Po ich ukončení môže študent pokračovať v štúdiu na úrovni magisterských, inžinierskych alebo doktorských programov (u niektorých študijných programov je prvý a druhý stupeň spojený).
3. Tretí stupeň je doktorandské štúdium.

Štandardná doba trvania bakalárskeho študijného programu sú tri až štyri roky. Študijné programy na druhom stupni (magisterské, inžinierske, doktorské študijné programy) trvajú najmenej jeden a najviac tri roky.

Celková doba štúdia na oboch stupňoch spolu (ak študent po ukončení bakalárskeho stupňa pokračuje v štúdiu v nadväzujúcom alebo v príbuznom študijnom programe na druhom stupni) je najviac 5 až 5,5 roka. V osobitných prípadoch po odporúčaní Akreditačnou komisiou môže Ministerstvo školstva povoliť spojenie prvého a druhého stupňa do jedného celku [12].

Štandardná dĺžka takéhoto štúdia sú 4, najviac 6 rokov a jeho absolventi získajú titul prislúchajúci druhému stupňu vysokoškolského štúdia (týka sa to najmä študijných programov z oblasti lekárstva a farmácie).

Štúdium môže prebiehať **v dennej alebo v externej forme štúdia**, pričom dennú formu štúdia charakterizuje denná účasť študenta na vzdelávacích činnostiach, externú formu prevažne samostatné štúdium a konzultácie.

V súčasnosti môžu vysoké školy realizovať vzdelávací proces len v akreditovaných študijných programoch, ktoré sú v plnej miere kompatibilné s európskym dohovorom zakotveným v Bolonskej deklarácii (o akreditáciu musia požiadať Ministerstvo školstva SR).

Na všetkých vysokých školách je zavedený kreditný systém vychádzajúci z Európskeho systému na prenos a akumuláciu kreditov (ECTS) a z Dodatku k diplomu (Diploma Supplement).

Nasledujúce tabuľky poukazujú na vývoj vysokého školstva na Slovensku v rokoch 2004 – 2014.

Tabuľka.1: Počet vysokých škôl a fakúlt v SR v rokoch 2004 – 2014

| Akademický rok:     | 2004/2005 | 2006/2007 | 2008/2009 | 2010/2011 | 2012/2013 | 2014/2015 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Vysoké školy</b> | 27        | 33        | 33        | 33        | 36        | 36        |
| <i>verejné</i>      | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        |
| <i>štátne</i>       | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         | 3         |
| <i>súkromné</i>     | 4         | 10        | 10        | 10        | 13        | 13        |
| <b>Fakulty</b>      | 103       | 103       | 104       | 105       | 105       | 105       |

Zdroj: ŠÚ SR, ÚPSVaR, vlastné spracovanie

Ako vidieť z tabuľky č.1, na Slovensku je v súčasnosti 20 verejných, 3 štátne a 13 súkromných vysokých škôl [11]. Dlhodobo sa počet verejných a štátnych vysokých škôl nemenil, avšak najväčší nárast zaznamenávame v počte súkromných vysokých škôl. V sledovanom období, t.j. za posledných desať rokov sa ich počet zvýšil zo 4 na 13, čo predstavuje viac ako trojnásobok. Nielen odborníci, ale aj laici si preto zákonite kladú otázku, či to na tak, počtom obyvateľov malú krajinu, nie je priveľa. Hlavne ak sa na túto skutočnosť pozeráme cez čísla o nezamestnanosti.

Faktom však zostáva, že v ostatných rokoch počet vysokoškolákov klesá, čo vidno aj v tabuľke č.2, ktorá udáva prehľad o počte študujúcich (so slovenským štátnym občianstvom) na vysokých školách v SR. V rokoch 2004 – 2009 môžeme ešte pozorovať nárast počtu študentov, ktorý vyvrcholil v akademickom roku 2006/2007, kedy sme zaznamenali medziročný nárast 19 152 študentov. Tento trend sa ukončil v akademickom roku 2009/2010 kde sme po prvýkrát museli konštatovať pokles v počte študujúcich na vysokých školách v SR. Klesajúci trend pokračuje aj v súčasnosti.

V roku 2014 pokračoval pokles študentov na vysokých školách a ich celkový počet bol 156 989. Najviac študentov verejných vysokých škôl v prvých dvoch stupňoch študovalo v spoločenských vedách, náukách a službách (54,65 %). Rovnako sa medziročne znížil aj počet absolventov vysokých škôl - na počet 65 779 absolventov verejných a súkromných vysokých škôl.

Tabuľka 2: Počty študujúcich v jednotlivých formách štúdia (so slovenským štátnym občianstvom) v rokoch 2004 – 2014

| Akad. rok:       | verejné VŠ           |                        | súkromné VŠ          |                        | spolu<br>(celkom) | Nárast<br>(pokles)<br>celkom |
|------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|-------------------|------------------------------|
|                  | <i>denné štúdium</i> | <i>externé štúdium</i> | <i>denné štúdium</i> | <i>externé štúdium</i> |                   |                              |
| <b>2004/2005</b> | 106 194              | 50 367                 | 828                  | 2 651                  | 160 040           | -                            |
| <b>2005/2006</b> | 113 197              | 56 309                 | 1 357                | 6 851                  | 177 714           | 17 674                       |
| <b>2006/2007</b> | 121 058              | 60 576                 | 2 251                | 12 981                 | 196 866           | 19 152                       |
| <b>2007/2008</b> | 126 325              | 56 156                 | 3 479                | 19 059                 | 205 019           | 8 153                        |
| <b>2008/2009</b> | 131 048              | 50 289                 | 4 909                | 23 775                 | 210 021           | 5 002                        |
| <b>2009/2010</b> | 130 273              | 42 966                 | 8 843                | 25 444                 | 207 526           | -2 495                       |
| <b>2010/2011</b> | 125 501              | 38 952                 | 8 957                | 23 871                 | 197 281           | -10 245                      |
| <b>2011/2012</b> | 123 283              | 34 661                 | 9 749                | 24 299                 | 191 992           | -5 289                       |
| <b>2012/2013</b> | 121 024              | 29 486                 | 8 527                | 22 136                 | 181 173           | -10 819                      |
| <b>2013/2014</b> | 117 820              | 25 030                 | 8 039                | 18 412                 | 169 301           | -11 872                      |
| <b>2014/2015</b> | 112 449              | 21 554                 | 7 160                | 15 826                 | 156 989           | -12 312                      |

Zdroj: ŠÚ SR, ÚPSVaR, vlastné spracovanie

Najmä z demografických dôvodov pokračoval aj pokles záujemcov o štúdium na vysokej škole, keď sa o štúdium na vysokej škole v prvom stupni a spojenom prvom a druhom stupni uchádzalo 54 561 uchádzačov – občanov SR (medziročný pokles o takmer 5 500 uchádzačov). Na štúdium sa zapísalo 41 894 občanov Slovenskej republiky.

Je však otázne, či zvýšené alebo aj znížené počty študentov vo všeobecnosti prinesú aj vyššiu kvalitu ich vzdelávania. Školy dnes okrem iného zápasia s problémami nedostatku profesorov a docentov pripadajúcich na jedného vysokoškolského učiteľa. To môže prinášať zníženie úrovne vzdelania, lebo je nedostatok učebných pomôcok, priestorov, atď.

### 3 Absolventi vysokých škôl na trhu práce

Ďalším problémom je, že vedomosti, ktoré absolventi vysokých škôl nadobudli počas štúdia sú zväčša teoretické, bez dostatočnej praxe. Firmy považujú za pozitívny znak súčasného vysokoškolského vzdelávania solídnu teoretickú prípravu v príslušnom odbore a stupeň ovládania cudzích jazykov, ale nie všetci absolventi a nie vždy sú dostatočne pripravení aj z hľadiska praktických skúseností. Ide napríklad o schopnosť pracovať s informáciami, ich vyhľadávaní, ale aj ich aplikovanie, schopnosť absolventov pracovať v tíme a pod. Bez vhodného prepojenia školy s praxou stráca čisto akademické vzdelanie nielen na svojej hodnote, ale aj svoju cenu na trhu práce.

Po ukončení štúdia sa absolventi, ktorí hneď nenašli uplatnenie na trhu práce väčšinou dobrovoľne zaraďujú do evidencie uchádzačov o zamestnanie na úradoch práce, sociálnych vecí a rodiny. Mali by tak urobiť do 7 kalendárny dní odo dňa ukončenia štúdia. Absolventi vysokých škôl patria do rizikových skupín nezamestnaných [11].

Tabuľka 3: Percentuálny podiel priemerného počtu absolventov vysokých škôl uchádzajúcich sa o zamestnanie na počte priemerného počtu uchádzačov o zamestnanie od roku 2008 do roku 2014

|                              | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Priemerný počet UoZ</b>   | 230 433 | 340 243 | 380 791 | 389 264 | 405 889 | 415 006 | 385 661 |
| <b>Priemerný počet AVŠoZ</b> | 2 832   | 5 624   | 5 158   | 5 740   | 3 860   | 7 504   | 7 437   |
| <b>Podiel AVŠoZ (%)</b>      | 1,23    | 1,65    | 1,35    | 1,47    | 0,95    | 1,81    | 1,93    |

Zdroj: ŠÚ SR, ÚPSVaR, vlastné spracovanie

UoZ – uchádzači o zamestnanie (celkom)

AVŠoZ – absolventi vysokých škôl uchádzajúci sa o zamestnanie

V tabuľke č.3 si môžeme najlepšie všimnúť nesúlad vo vývoji dvoch skúmaných ukazovateľov. Priemerný počet uchádzačov o zamestnanie mal za dané sledované obdobie stúpajúcu tendenciu (okrem roku 2014), zatiaľ čo počet tých z nich, ktorí boli absolventi vysokých škôl, v niektorých rokoch stúpala, v ostatných zase klesala.

Kolíšavú tendenciu má teda aj vypočítaný percentuálny podiel priemerného počtu absolventov vysokých škôl uchádzajúcich sa o zamestnanie na priemernom počte uchádzačov o zamestnanie. Najnižší bol v roku 2012, kedy predstavoval iba necelé 1 %. Je to spôsobené tým, že aj keď bol priemerný počet uchádzačov o zamestnanie druhý najvyšší za sledované obdobie, naopak z toho počet absolventov vysokých škôl bol druhý najnižší za sledované obdobie. Najväčší percentuálny podiel bol v roku 2014, kedy predstavovali absolventi vysokých škôl až 1,93 % zo všetkých uchádzačov o zamestnanie. V tomto roku priemerný počet uchádzačov o zamestnanie klesol o 29 345 osôb, zatiaľ čo absolventov vysokých škôl bolo menej oproti predchádzajúcemu roku iba o 67 evidovaných osôb.

Ďalej vidíme, že aj keď absolventi škôl patria do rizikových skupín nezamestnaných, absolventi vysokých škôl tvoria len malú časť zo všetkých uchádzačov o zamestnanie (1 – 2 percentuálny podiel). Predpokladáme, že je to spôsobené tým, že spomedzi absolventov všetkých škôl majú tí, čo ukončili vysokoškolské vzdelanie najlepšie uplatnenie na trhu práce.

## Záver

Vzdelanie nie je bohatstvom národa ani spoločnosti, ale konkurenčnou výhodou jednotlivca na trhu práce a vzácny statok, ktorý je predmetom ponuky a dopytu konkrétnych subjektov – na strane dopytu sú jednotlivci so záujmom o vzdelanie a na strane ponuky pôsobia školy, v našom prípade sme poukázali na vysoké školy.

Najväčšie predpoklady nájsť si na Slovensku dobre zaplatenú prácu majú ľudia s vysokoškolským vzdelaním. Vo svojom najnovšom výskume to tvrdí Stredoeurópsky inštitút pre výskum práce (CELSI). Podľa inštitútu je na Slovensku v súčasnosti najmenej nezamestnaných tých, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie. Títo ľudia taktiež získavajú aj zaujímavé platové ohodnotenie. S tým súvisí aj ich celková životná spokojnosť. Podľa prieskumu sú vysokoškolsky vzdelaní

Ľudia na Slovensku najspokojnejší. Životnú spokojnosť hodnotili najmä v súvislosti s uplatnením sa na trhu práce. A práve nezamestnanosť sa podľa inštitútu najčastejšie týka ľudí so základným vzdelaním [5].

Prax a pracovné skúsenosti sú tie faktory na ktorých mladí ľudia pri uchádzaní sa o konkrétne pracovné miesto zlyhávajú. Zamestnávateľia chcú väčšinou už hotových zamestnancov, ktorých netreba pripravovať na pracovné zaradenie a na viac každá príprava predstavuje určité investičné náklady pre zamestnávateľa. Zaúčanie a adaptačná doba je u každého zamestnanca iná, závisí od miery schopnosti zamestnanca uspôsobiť sa pracovnému rytmu, osvojiť si konkrétnu pracovnú činnosť na ktorú bol prijatý a podať plnohodnotný pracovný výkon ako aj od miery náročnosti pracovnej činnosti. Predpoklad adaptácie na nové pracovné prostredie za normálnych, štandardných okolností sú 3 mesiace. Aj táto minimálna priemerná doba adaptácie sa zdá byť pre zamestnávateľov dlhá a teda radšej pri prijatí preferujú jedinca s praxou a osvojenými pracovnými návykmi a zručnosťami. Aj napriek týmto negatívam, ktoré ich priamo vylučujú z trhu práce, disponujú určitým pozitívnym znakom charakteristickým pre trh práce, a to tým, že majú vzdelanie. Otázka vzdelania k trhu práce má priamo úmerný vzťah, a podľa neho platí, že čím je vzdelanie vyššie a tým aj kvalitnejšie a rozsiahlejšie, tým sa zvyšujú šance na uplatnenie na trhu práce.

## Literatúra

- [1] Martincová M. (2005). Nezamestnanosť ako makroekonomický problém, BA: IURA Edition.
- [2] Zvalová, M. (2009) Hodnotenie faktorov súvisiacich s prácou a štúdiom cez optiku skúseností absolventov vysokých škôl. *Academica XX* 1/2009), 16-28
- [3] Malák, M. (2007). Prístupy k riadeniu ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti, Košice: Equilibria, s.r.o 108-110 .
- [4] ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů.1. vyd. Praha :Publishing, 2002.
- [5] Sociálne a ekonomické podmienky života študentov vysokých škôl. III (medzinárodný projekt o sociálnej dimenzii vysokoškolského vzdelávania v Európe), SR - národná správa 2014. Dostupné na: [http://web.uips.sk/download/vs/Nar\\_sprava\\_SL030807.pdf](http://web.uips.sk/download/vs/Nar_sprava_SL030807.pdf)
- [6] Rievajová,E. (2009).Trhpráceapolitikazamestnanosti. Bratislava:Ekonom, 272.
- [7] Holková, V. (2012). Kvalita života na Slovensku. In časopis. Roč. 7, č. 3,s. 9.
- [8] Kachaňáková, A. (2007). *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: ELITA, spol. s.r.o., 207.
- [9] Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, a.s., 240.
- [10] [www.statistic.sk](http://www.statistic.sk)
- [11] [www.upsvar.sk](http://www.upsvar.sk)
- [12] [www.mimedu.sk](http://www.mimedu.sk)

## Kontaktní údaje na autora:

RNDr., Ing. Dagmar Petrušová, PhD.  
FSEV, Trenčianska univerzita A. Dubčeka  
Študentská 1, 911 50 Trenčín, SR  
e-mail: dagmar.petrusova@tnuni.sk

# REGIONÁLNÍ ZNAČENÍ POTRAVIN V JIHMORAVSKÉM KRAJI A DOLNÍM RAKOUSKU

## REGIONAL FOOD BRANDS IN SOUTH MORAVIA REGION AND LOWER AUSTRIA

*Stanislav Rojík*

### **Abstrakt**

Článek se zaměřuje na regionální značení potravin v Jihomoravském kraji a v Dolním Rakousku, které je jedním z aktuálních marketingových trendů v oblasti potravinářství. Článek přináší srovnání výsledků výzkumu realizovaného v obou regionech.

*Klíčová slova: region, značení, potraviny, marketing*

### **Abstract**

This article is focused on regional food labelling in Lower Austria and shows first part of research results what was realised on selected consumers in the region.

*Keywords: region, labelling, food, marketing*

## **Úvod**

Regionální značení potravin (dále také „RZ“) je aktuálním trendem v potravinářství. V České republice (dále také „ČR“) se v oblasti RZ etablovaly tři hlavní systémy. První regionální značky se v ČR začaly objevovat přibližně před patnácti lety, kdy Regionální environmentální centrum zavedlo v Krkonoších, Beskydech a na Šumavě první regionální značky. V Rakousku je vznik prvních regionálních značek datován od roku 1998, kdy vznikla ochranná známka Gutes vom Bauernhof. Značka byla nejdříve pouze pro území Spolkové země Dolní Rakousko (dále také „Dolní Rakousko“), posléze se ale rozšířila do dalších spolkových zemí. Aktuální zajímavostí Dolního Rakouska je například vlastní projekt Zemské vlády Dolní Rakousko s názvem So schmeckt Niederösterreich, který je zaměřený na podporu regionálních potravinářských produktů z Dolního Rakouska.

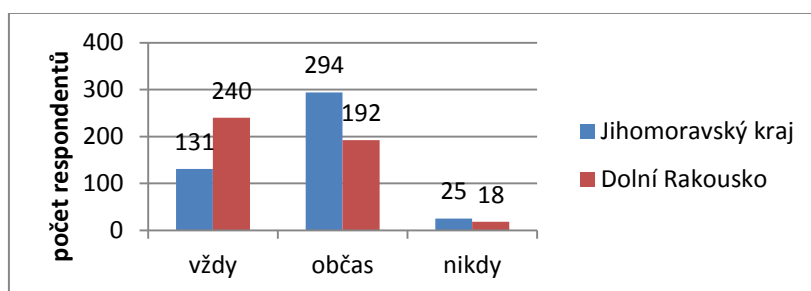
## **1 Shrnutí dosavadních poznatků**

Význam značek potravin sahá hluboko do historie a jeho hlavním smyslem už na prvopočátku bylo identifikovat spotřebitelům původce potravin a s tím nejčastěji záruku určité kvality, která byla spotřebiteli v souvislosti s takto označenými potravinami vnímána (Low, Fullerton 2004). Jednu z těchto snah v moderní době představuje také regionální značení a certifikování potravin, které je v oblasti potravinářství jedním z přístupů, který pomáhá zviditelňovat a identifikovat malé a střední výrobce potravin mezi spotřebiteli a podle McEnteeho (2010) je výsledkem tlaku spotřebitelů na kvalitu potravin. Regionální značení potravin je také v souladu s aktuálním trendem, kdy potraviny přestávají uspokojovat pouze základní potřeby, jak tomu bylo v historii, ale jejich význam se posouvá také k uspokojování vyšších potřeb a výrobci se tomu musí přizpůsobovat (Skořepa 2010). Jak upozorňuje např. Hollis (2008) RZ potravin může být postaveno na několika pilířích, např. místní kultuře, tradicích a zvyklostech, nostalgii, ale také výhodách v oblasti logistiky a podobně. La Trobe (2001) v

regionálních potravinách vidí výhody pro spotřebitele zejména v čerstvosti a v případě vynechání prostředníků v dodavatelském řetězci také kvalitní potravinářskou produkci za příznivé ceny. Význam RZ potravin pak vidí zejména pro odlehlejší regiony, které jsou postaveny na zemědělské produkci a tyto systémy tak mohou přinášet zlepšení pro dané regiony také v ekonomické oblasti. RZ potravin se tak jeví jako vhodná příležitost pro malé a střední lokální producenty, kteří produkují kvalitní potravinářské výrobky, ale jejich slabou stránkou (například z důvodu chybějících znalostí, ale také vysokých nákladů) je komunikace této skutečnosti vůči potenciálním zákazníkům. S marketingovými změnami totiž narostla nejenom informovanost zákazníků, ale také množství informací, které spotřebitelé dostávají (Frey 2010). Spotřebitelé proto stále častěji hledají určité signály nebo nástroje, které jim pomohou rozhodovací proces usnadnit a jedním z nich může být například právě RZ.

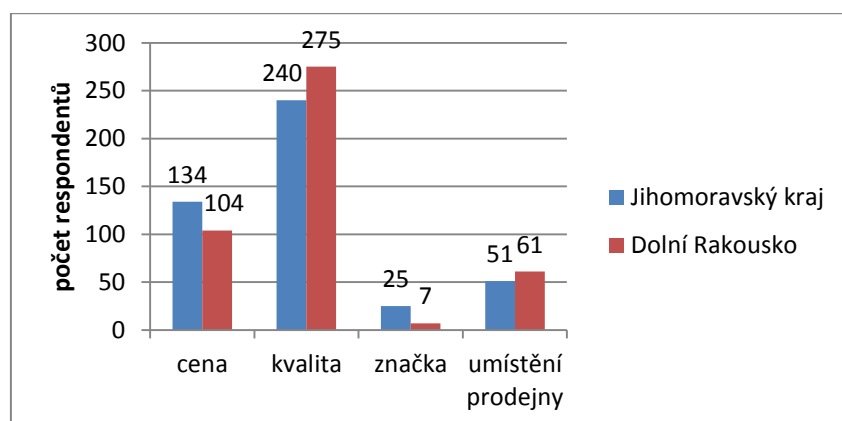
## 2 Výsledky výzkumu v obou regionech

Na základě provedeného kvantitativního šetření na reprezentativním vzorku 450 respondentů v obou Jihomoravském Kraji a sousední Spolkové zemi Dolní Rakousko a analýzy výsledků výzkumu autor práce v této kapitole provádí porovnání chování spotřebitele ve vztahu ke značkám potravin obecně a následně k RZ v obou regionech.



Graf č. 1: Preference domácích potravin v JmK a Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

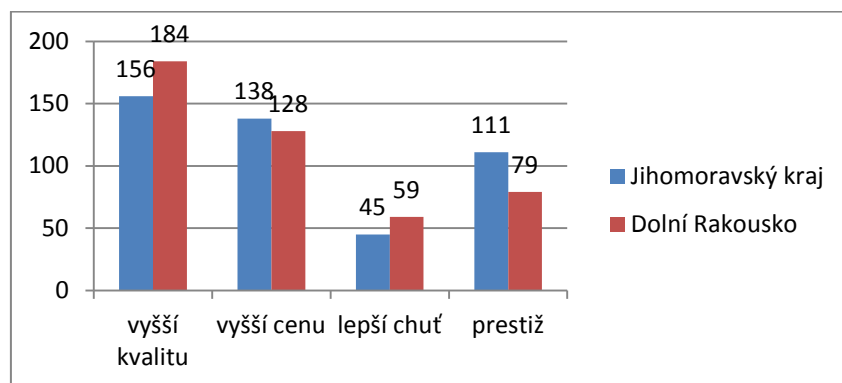
Z Grafu č. 1 vyplývá, že respondenti v Dolním Rakousku dávají častěji přednost domácím potravinám, oproti respondentům v Jihomoravském kraji. Vždy dává přednost domácím potravinám 240 spotřebitelů z Dolního Rakouska (tj. 53,3 %), což je o téměř polovinu více než četnost stejné odpovědi u respondentů z Jihomoravského kraje (131, tj. 29,1 %). Respondenti v Jihomoravském kraji pak nejčastěji dávají přednost domácím potravinám občas (294 respondentů, tj. 65,3 %), v Dolním Rakousku tuto možnost uvedlo 192 respondentů (42,7 %). Jen málo se odpovědi liší u respondentů, kteří domácím potravinám nedávají přednost nikdy (25 respondentů, tj. 5,56 % v JmK a 18 respondentů, tj. 4 % v Dolním Rakousku).



Graf č. 2: Nejdůležitější aspekty při nákupu potravin v JmK a Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

V Grafu č. 2 vidíme, že spotřebitelé v Jihomoravském kraji jsou oproti těm z Dolního Rakouska více orientováni na cenu, kterou uvedlo jako nejdůležitější aspekt při nákupu potravin 134 respondentů v JmK (29,8 %) oproti 104 respondentům v Dolním Rakousku (23,1 %).

Zároveň více spotřebitelů v Dolním Rakousku považuje za nejdůležitější aspekt při nákupu potravin kvalitu (275, tj. 61,1 %) oproti 240 respondentům (53,3 %) v Jihomoravském kraji. Spotřebitelé v Jihomoravském kraji jsou oproti těm z Dolního Rakouska více orientováni na značku (25, tj. 5,56 % v JmK oproti 7, tj. 1,56 v Dolním Rakousku). Zároveň je pro více dolnorakouských (61, tj. 14,2 %) respondentů nejdůležitějším aspektem při nákupu potravin umístění prodejny. Tuto možnost uvedlo v Jihomoravském kraji 51 respondentů (11,3 %).

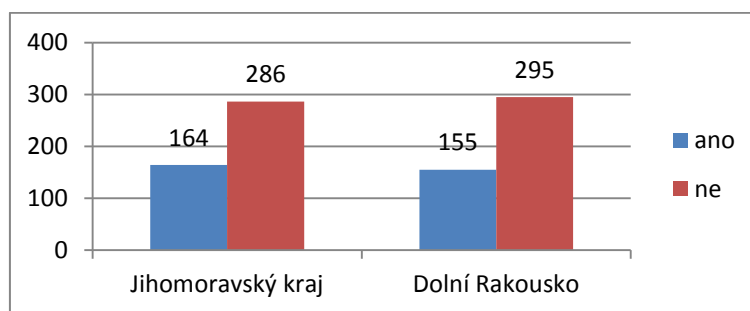


Graf č. 3: Asociace spojené se značkami potravin v JmK a Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 znázorňuje asociace, které si spotřebitelé v souvislosti se značkami potravin spojují. V obou regionech spotřebitelé shodně uvedli jako nejsilnější asociaci vyšší kvalitu. Tuto asociaci uvádí více respondentů v Dolním Rakousku (184, tj. 40,9 %) oproti 156 respondentům (34,7 %) v Jihomoravském kraji. Naproti tomu si více respondentů v Jihomoravském kraji spojuje značky potravin nejsilněji s vyšší cenou (138, tj. 30,7 %) oproti 128 respondentům (28,4 %) v Dolním Rakousku. Respondenti v Jihomoravském kraji výrazně častěji než respondenti v Dolním Rakousku uváděli prestiž jako nejsilnější asociaci, kterou si se značkami potravin spojují. Tuto skutečnost uvedlo celkem 111 respondentů (24,7 %) v Jihomoravském kraji a 79 respondentů (17,6 %) v Dolním Rakousku.

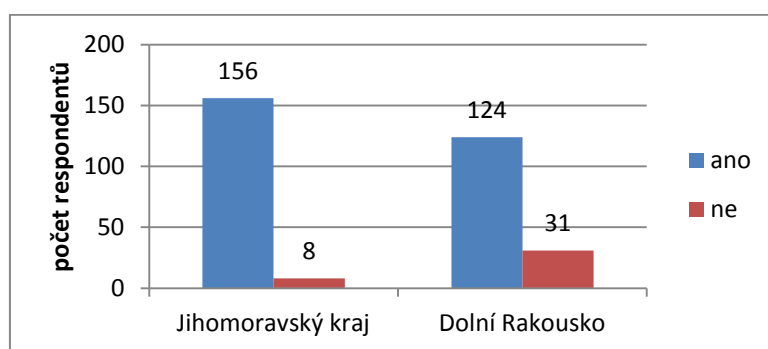
Nejméně respondentů z Dolního Rakouska (59, tj. 13,1 %) a z Jihomoravského kraje (45, tj. 10 %) pak vidí ve značkách potravin jako nejsilnější asociaci lepší chuť.





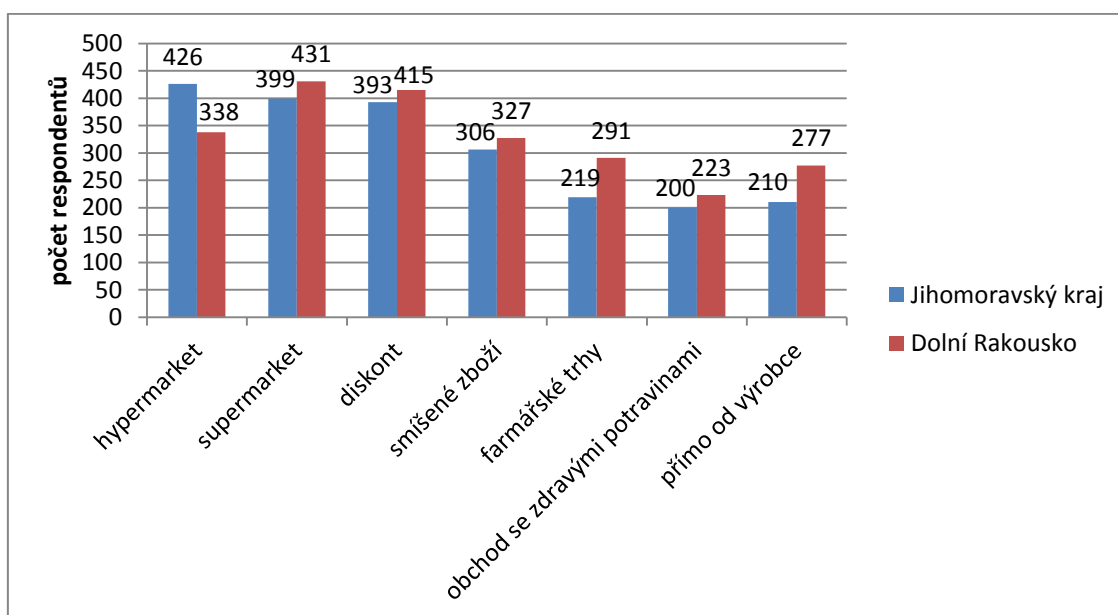
Graf č. 4: Skutečnost, zda mají spotřebitelé v Jmk a Dolním Rakousku oblíbenou značku potravin. Zdroj: Vlastní zpracování

Skutečnost, zda mají spotřebitelé v Jmk a Dolním Rakousku oblíbenou značku potravin je uvedena V Grafu č. 4. Z výsledků vyplývá, že oblíbenou značku potravin má 164 respondentů (36,4 %) z Jihomoravského kraje a jen o málo méně respondentů (155, tj. 34,4 %) z Dolního Rakouska.



Graf č. 5: Věrnost značkám potravin v Jmk a Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

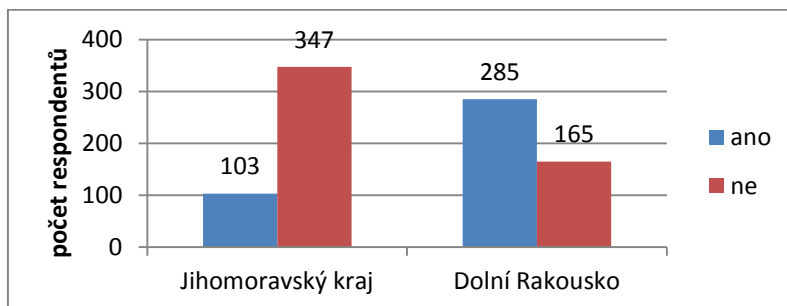
Z Grafu č. 5 vyplývá skutečnost, zda zákazníci, kteří uvedli, že mají oblíbenou značku potravin, potraviny označené touto značkou nakupují častěji než ostatní potraviny. Tímto byla v obou regionech testována věrnost zákazníků značkám. V Grafu č. 5 můžeme vidět, že respondent v Jihomoravském kraji (156, tj. 95,1 %) uvádějí vyšší věrnost značkám, než respondenti v Dolním Rakousku (124, tj. 80 %).



Graf č. 6: Nákup potravin v jednotlivých typech prodejen v JmK a Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

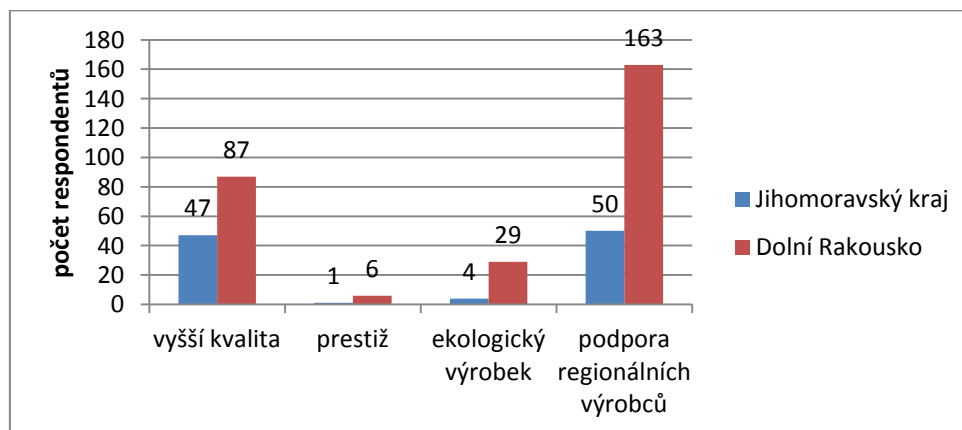
Graf č. 6 uvádí, kolik respondentů v obou regionech, nakupuje v jednotlivých typech prodejen. Z výsledků je zřejmý trend preference menších prodejen dolnorakouskými spotřebiteli.1 Zatímco v Jihomoravském kraji v hypermarketu nakupuje 426 (94,7 %) z oslovených respondentů, v Dolním Rakousku je to pouze 338 respondentů (75,1 %). Naopak výrazně více respondentů z Dolního Rakouska (oproti těm jihomoravským) nakupuje na farmářských trzích. Tuto možnost uvádí 291 respondentů v Dolním Rakousku (64,7 %) a 219 respondentů z Jihomoravského kraje (48,7 %). Podobný rozdíl v nákupním chování respondentů v obou regionech je možné pozorovat v případě nákupu potravin přímo od výrobce.

V Dolním Rakousku takto nakupuje 277 oslovených respondentů (61,6 %), v Jihomoravském kraji pak pouze 210 respondentů (46,7 %).



Graf č. 7: Nákup potravin označených RZ spotřebiteli v Jmk a Dolním Rakousku.  
Zdroj: Vlastní zpracování

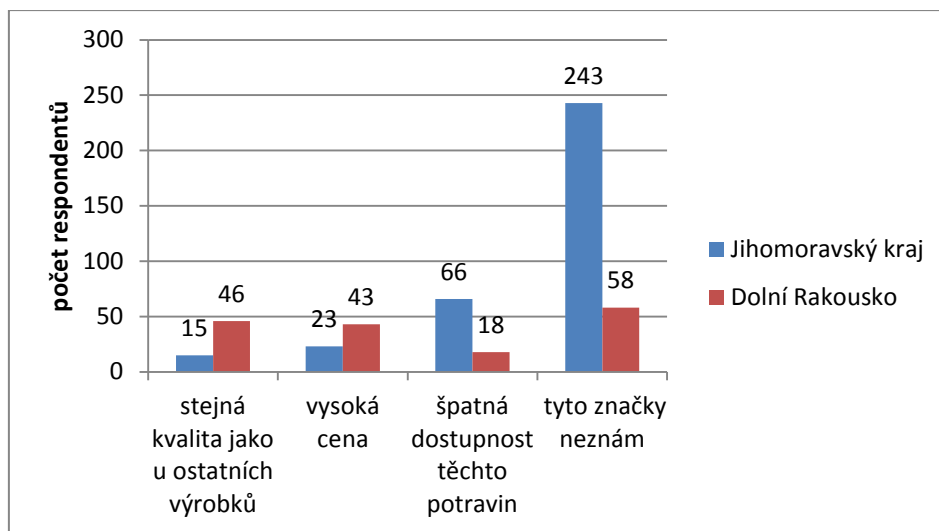
V Grafu č. 7 je možné pozorovat, zda spotřebitelé v Jihomoravském kraji a v Dolním Rakousku kupují potraviny označené RZ, které jsou předmětem výzkumu této práce. Z grafu je dále patrné, že tyto potraviny výrazně více kupují respondenti v Dolním Rakousku oproti těm jihomoravským. V Dolním Rakousku uvedlo, že tyto potraviny kupuje, 285 respondentů (63,1 %) zatímco v Jihomoravském kraji tuto možnost uvedlo pouze 103 oslovených respondentů (22,9 %).



Graf č. 8: Důvody proč spotřebitelé v Jmk a Dolním Rakousku kupují potraviny označené RZ.  
Zdroj: Vlastní zpracování

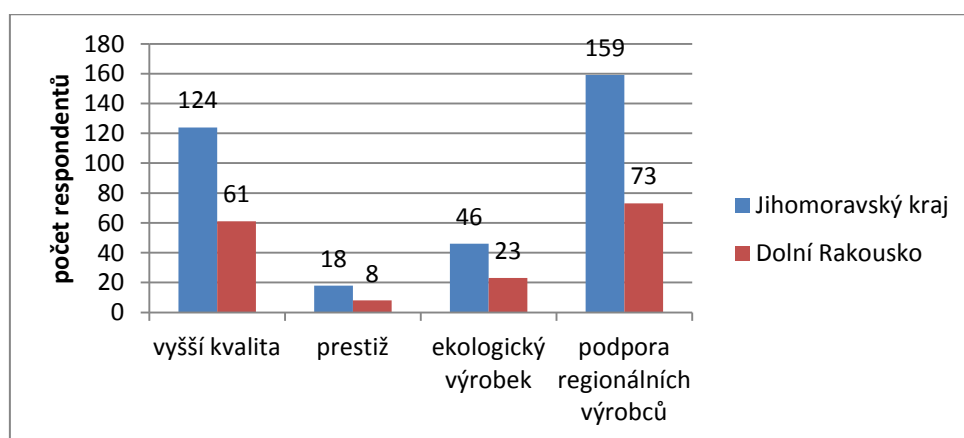
Z Grafu č. 8 je zřejmé, že nejsilnějším důvodem pro nákup potravin označených RZ je v obou regionech skutečnost, že se jedná o podporu regionálních výrobců. Tuto skutečnost uvedlo v Jihomoravském kraji 50 respondentů (tj. 49 % všech respondentů z Jihomoravského kraje, kteří uvedli, že tyto potraviny kupují). V Dolním Rakousku tuto možnost jako nejdůležitější důvod nákupu RZ uvedlo 163 respondentů (tj. 57,2 % spotřebitelů kupujících RZ). Druhým nejdůležitějším důvodem, proč respondenti v obou regionech kupují potraviny označené RZ

je vyšší vnímaná kvalita těchto potravin. Tuto skutečnost uvedlo v Jihomoravském kraji 47 respondentů (46,1 %) a 87 (30,5 %) respondentů v Dolním Rakousku. Z procentuálního vyjádření tak můžeme vidět, že tato skutečnost je důležitější pro spotřebitele v Jihomoravském kraji než pro spotřebitele v Dolním Rakousku. Naopak pro respondenty v Dolním Rakousku je oproti těm jihomoravským důležitější skutečnost, že se jedná o ekologický výrobek. Tuto skutečnost uvedlo 29 respondentů (10,2 %) v Dolním Rakousku a pouze 3 respondenti (3,92 %) v Jihomoravském kraji. Pro nejmenší počet respondentů v obou regionech (6, tj. 2,11 %) v Dolním Rakousku a 1 respondenta (tj. 0,98 %) v Jihomoravském kraji je nejsilnějším důvodem pro nákup potravin označených RZ prestiž.



Graf č. 9: Důvody proč spotřebitelé v Jmk a Dolním Rakousku nekupují potraviny označené RZ. Zdroj: Vlastní zpracování

V Grafu č. 9 jsou uvedeny skutečnosti, proč respondenti v obou regionech nekupují potraviny označené RZ. Na základě sloupcových četností můžeme vidět, že nejsilnějším důvodem v Jihomoravském kraji je neznalost RZ (243 respondentů, tj. 70 % všech respondentů, kteří značky nekupují) a špatná dostupnost potravin označených RZ (66 respondentů, tj. 19 %). Podobně v Dolním Rakousku je nejsilnějším důvodem, proč respondenti tyto značky nenakupují, neznalost RZ ze strany respondentů (58, tj. 35,2 %). Na rozdíl od Jihomoravského kraje ale respondenti v Dolním Rakousku nenakupují také zejména z důvodu stejné vnímané kvality jako u ostatních produktů (46 respondentů, tj. 27,9 %) a vysoké ceny (43 respondentů, tj. 26,1 %).



Graf č. 10: Důvody, za jakých by spotřebitelé v Jmk a Dolním Rakousku uvažovali o nákupu potravin označených RZ. Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků prezentovaných v Grafu č. 10 vyplývají skutečnosti, za jakých by respondenti v obou regionech, kteří nekupují potraviny označené RZ, tyto potraviny kupovali. Z výsledků vyplývá, že nejčastějším uváděným důvodem v obou regionech je podpora regionálních výrobců. Tuto odpověď uvedlo 159 respondentů (45,8 %) v Jihomoravském kraji a 73 respondentů (44,2 %), kteří nekupují potraviny označené RZ, v Dolním Rakousku. Druhým nejčastějším důvodem, který by respondenty vedl k úvaze o nákupu těchto potravin, je vyšší kvalita. Tuto odpověď uvedlo 124 respondentů (tj. 35,7 %) v Jihomoravském kraji a 61 respondentů v Dolním Rakousku (37 %). V případě, že by se jednalo o ekologický výrobek, uvažovalo by o koupi těchto potravin 46 respondentů (13,3 %) v Jihomoravském kraji a 23 dotazovaných respondentů (13,9 %) v Dolním Rakousku. Nejméně důležitým důvodem pro koupi těchto potravin je v obou regionech prestiž. K této variantě se přiklonilo 18 respondentů (5,19 %) v Jihomoravském kraji a osm respondentů (4,85 %) z Dolního Rakouska.

### 3 Diskuze

Respondenti v Dolním Rakousku dávají častěji přednost domácím potravinám oproti respondentům v Jihomoravském kraji. Zároveň více spotřebitelů v Dolním Rakousku (oproti Jihomoravskému kraji) považuje za nejdůležitější aspekt při nákupu potravin kvalitu. V obou regionech je pro spotřebitele nejsilnější asociací, kterou si spojují se značkami potravin vyšší kvalita značkových potravin. V obou regionech podobný počet respondentů uvádí, že mají vlastní oblíbenou značku potravin. Zajímavé výsledky přinesl test věrnosti zákazníků k těmto značkám. Výrazně vyšší věrnost k oblíbeným značkám potravin je patrná u spotřebitelů v Jihomoravském kraji oproti respondentům v Dolním Rakousku. Spotřebitelé v Jihomoravském kraji oproti dolnorakouským respondentům výrazně častěji nakupují v hypermarketech. Ostatní typy prodeje (supermarket, diskont, smíšené zboží, farmářské trhy, obchod se zdravými potravinami a přímo od výrobce) naopak využívají více spotřebitelé v Dolním Rakousku. Největší rozdíl v nákupním chování je u farmářských trhů a přímo od výrobce. Výrazný rozdíl byl mezi odpověďmi dolnorakouských a jihomoravských respondentů v případě nákupu potravin označených RZ. Tyto potraviny v Dolním Rakousku nakupuje téměř trojnásobně více respondentů než v Jihomoravském kraji. Zatímco v Jihomoravském kraji spotřebitelé téměř shodně tyto potraviny kupují z důvodu skutečnosti, že se jedná o podporu regionálních výrobců a z důvodu vyšší vnímané kvality těchto potravin, v Dolním Rakousku je naprosto dominantním důvodem koupě těchto potravin skutečnost, že se jedná o podporu regionálních producentů. Zajímavým zjištěním je, že téměř třetina spotřebitelů z Dolního Rakouska, kteří tyto potraviny nekupují, uvádí jako hlavní důvod stejnou vnímanou kvalitu těchto potravin jako u ostatních výrobků (27,9 % respondentů). V Jihomoravském kraji tuto skutečnost uvedlo pouze 4,32 % oslovených respondentů. Stejně tak v Dolním Rakousku přiznalo 26,1 % spotřebitelů, že tyto potraviny nekupuje z důvodu jejich vysoké ceny. Tuto skutečnost v Jihomoravském kraji uvedlo pouze 6,63 % těch, kteří tyto potraviny nekupují. Autor se domnívá, že takto výrazné rozdíly v odpovědích u spotřebitelů v obou regionech, může být dán vyšší zkušeností dolnorakouských spotřebitelů s těmito potravinami, zatímco jihomoravští spotřebitelé si zatím potřebují k těmto potravinám vybudovat vztah (pozitivní nebo i negativní).

## Závěr

RZ potravin v Jihomoravském kraji a Dolním Rakousku zažívá různé fáze vývoje. Zatímco na úrovni ČR, kam patří i Jihomoravský kraj a systémy RZ, které v tomto kraji působí, je oblast RZ ve srovnání s tradičními zeměmi, kde toto značení funguje delší dobu, spíše ve fázi rozvoje. Rakousko naopak ukazuje, že i RZ se mohou úspěšně zařadit mezi značkové systémy, které na trhu fungují a hrát pro spotřebitele důležitou roli. RZ potravin se tak ukazuje jako cesta, jak upozornit spotřebitele na kvalitní produkci a zároveň ve spotřebitelích projevit určitý pocit sounáležitosti při nákupu potravin od místních producentů. Do těchto iniciativ jsou jak v ČR, tak v Rakousku investovány nemalé zdroje, která mají za cíl zvýšení konkurenceschopnosti převážně malých a středních místních podnikatelů v zemědělství a potravinářství.

## Literatura

- [1] Frey, P., 2011. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. Praha. ISBN 9788072612376.
- [2] Hollis, N. 2008., The Global Brands: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market. New York: Palgrave MacMillan. ISBN 978-0-230-60622-7.
- [3] La Trobe, H., 2001. Farmers' markets: consuming local rural produce. In International Journal of Consumer Studies, 25, 3, s. 181-192.
- [4] Low, G. & R. Fullerton, 2004. Brands, Brand Management and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. Journal of Marketing Research, 31(2), s. 173-190. ISSN 1547-7193.
- [5] McEntee, J., 2010. Contemporary and Traditional Localism: Conceptualisation of Rural Local Food. Local Environment. 2010. [online]. [vid. 8. července 2013]. Dostupné z:<<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t 713394137>>.
- [6] Skořepa, L. & E. Horská & V. Kollár & L. Nagyová & J. Navrátil & A. Peprný & K. Pícha & L. Stejskal & Z. Tonkovičová & Z. Toufarová & M. Vochozka a M. Záboj, 2009. Regionální trh potravin, České Budějovice: JIH. ISBN 978-80-86266-18-3.

## Kontaktní údaje na autory

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Provozně ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Kamýcká 129, 165 21, Praha 6 - Suchbátka  
e-mail: rojiks@czu.cz

# REGIONÁLNÍ ZNAČENÍ POTRAVIN V DOLNÍM RAKOUSKU

## REGIONAL FOOD BRANDS IN LOWER AUSTRIA

*Stanislav Rojik*

### **Abstrakt**

Článek se zaměřuje na regionální značení potravin v Dolním Rakousku a přináší první výsledky výzkumu realizovaného mezi vybranými spotřebiteli v tomto regionu.

*Klíčová slova: region, značení, potraviny, marketing*

### **Abstract**

This article is focused on regional food labelling in Lower Austria and shows first part of research results what was realised on selected consumers in the region.

*Keywords: region, labelling, food, marketing*

### **Úvod**

V Dolním Rakousku je vznik prvních regionálních značek datován do roku 1998, kdy vznikla ochranná známka. V současné době jsou v tomto region tři regionální značkové systémy (RZ) – Gutes vom Bauernhof, Genuss Regionen, Echt aus Niederösterreich, dále pak značka oblasti (čtvrti) Waldviertel - Waldland a speciální značka označující vybrané potravinářské produkty Dolního Rakouska, která je zcela koordinována a finančně podporována přímo zemskou vládou Dolního Rakouska – So Schmeckt Niederösterreich. Článek se věnuje postojům dolnorakouských spotřebitelům ke značkám potravin s důrazem na regionální značky potravin a přináší první výsledky realizovaného kvantitativního šetření, které proběhlo na reprezentativním vzorku 450 respondentů a bylo realizováno na konci roku 2014.

### **Shrnutí dosavadních poznatků**

Historickým vývojem, který vedl od nedostatku potravin, kdy potraviny představovaly z pohledu spotřebitele především uspokojování základních potřeb, dospěla situace na trhu potravin až do současné situace, která trvá přibližně od konce druhé světové války a vyznačuje se měnícím se přístupem spotřebitelů k potravinám. V posledních letech k tomuto trendu přispívají také měnící se marketingové trendy a s tím související vyšší informovanost spotřebitelů. Potraviny tak začínají uspokojovat stále častěji vyšší než základní potřeby a výrobci potravin se tomuto přístupu musí přizpůsobovat (Skořepa a kol. 2009). Z pohledu marketingové komunikace jednu z těchto snah představuje také regionální značení a certifikování potravin, které je v oblasti potravinářství jedním z aktuálních přístupů, který pomáhá zviditelnovat a identifikovat především malé a střední výrobce potravin. Například podle organizace LUBW<sup>10</sup> regionální značkové systémy zaručují kvalitu produktů a služeb a jsou nositeli regionální identity. V oblasti spotřebitelského chování s důrazem na potravinářství bylo v posledních letech provedeno několik výzkumů a publikovány vědecké výstupy. Například Dimara, Skuras (2005) uvádí, že pro evropské spotřebitele jsou při nákupu

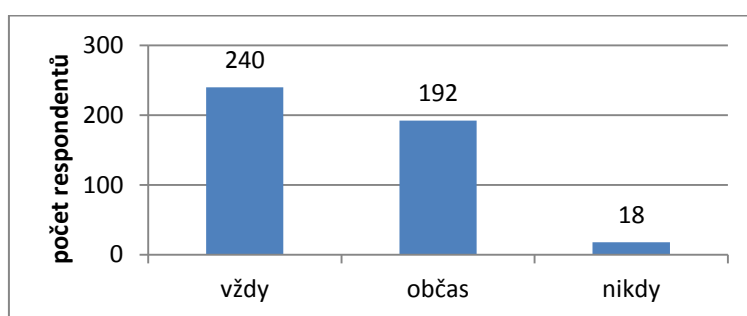
---

<sup>10</sup> LUBW - Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg.

potravin důležité symboly. Podle McEnteeho (2010) hledají spotřebitelé v regionálních potravinách především alternativu ke globální potravinářské produkci. V německy mluvících zemích se této problematice věnují například autoři Banik, Simons, Hartmann (2007), kteří definují význam RZ pro regiony a zmiňují regionální značkové systémy aplikované v německy mluvících zemích a například Hofbauer, Schmidt (2007), Raith, Ungericht (2011) a Schermer (2003), kteří se zaměřují se na bio a regionální potravinářskou produkci a vývoj této oblasti v Rakousku. Dále pak také Hebertshuber (1998), který se zabývá marketingem zemědělských a potravinářských produktů v Rakousku

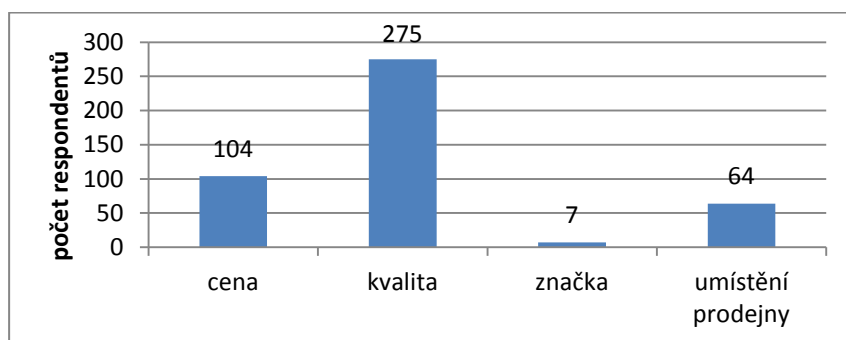
## Výsledky výzkumu v Dolním Rakousku

Na základě provedeného kvantitativního šetření na reprezentativním vzorku 450 respondentů a analýzy výsledků výzkumu autor práce v této kapitole uvádí graficky interpretované chování dolnorakouských spotřebitelů ve vztahu ke značkám potravin obecně a následně k RZ.



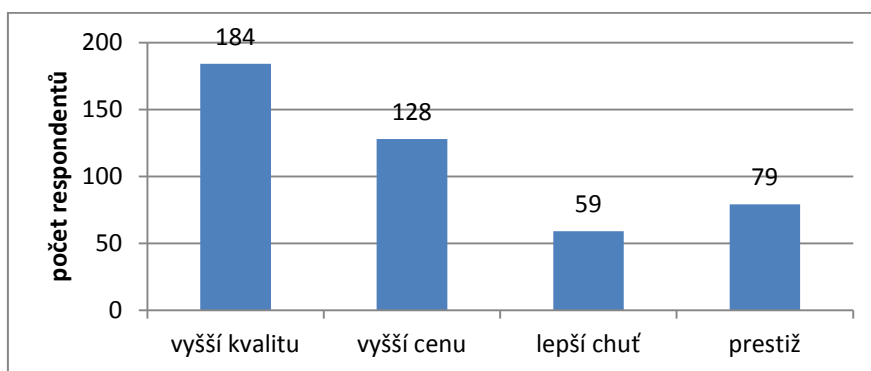
Graf č. 1: Preference rakouských potravin v Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu č. 1 je patrné, že respondenti v Dolním Rakousku dávají přednost rakouským potravinám před potravinami z jiných zemí. Vždy dává tuzemským potravinám přednost 240 respondentů (53,3 %). Možnost občas uvedlo 192 respondentů (42,7 %). Pouze 18 dotazovaných respondentů (4 %) uvedlo, že rakouským potravinám před potravinami z jiných zemí nedávají přednost nikdy.



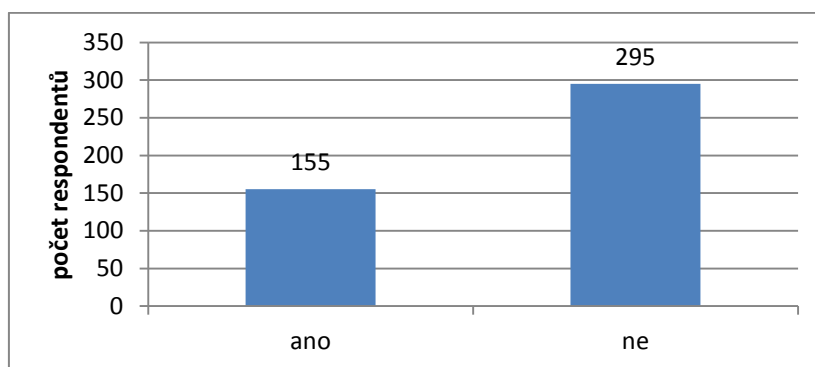
Graf č. 2: Nejdůležitější aspekty při nákupu potravin v Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2 ukazuje nejdůležitější aspekty, která jsou důležité pro respondenty v Dolním Rakousku při nákupu potravin. Pro 275 oslovených respondentů (61,1 %) je nejdůležitější kvalita. 104 respondentů uvedlo cenu (23,1 %). Umístění prodejny je nejdůležitějším parametrem při nákupu potravin pro celkem 64 respondentů (14,2 %). A pouze pro 7 oslovených respondentů (1,6 %) je nejdůležitější značka.



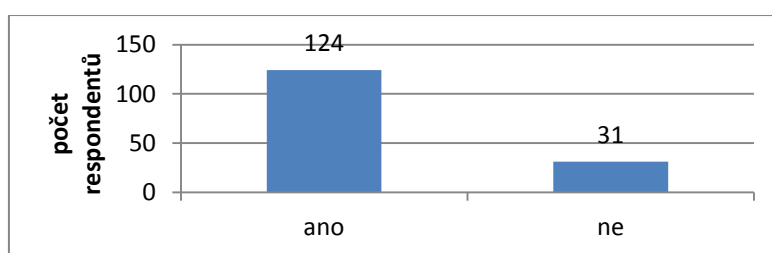
Graf č. 3: Asociace spojené se značkami potravin v Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu č. 3 vyplývá, že značky u potravin podle respondentů nejčastěji vyjadřují vyšší kvalitu (184 respondentů, tj. 40,9 %). Pro 128 respondentů (28,4 %) značky potravin nejvíce vyjadřují vyšší cenu a pro 79 oslovených respondentů (17,6 %) v Dolním Rakousku vyjadřují prestiž. 59 respondentů (13,1 %) pak uvedlo lepší chuť.



Graf č. 4: Skutečnost, zda mají spotřebitelé v Dolním Rakousku oblíbenou značku potravin. Zdroj: Vlastní zpracování

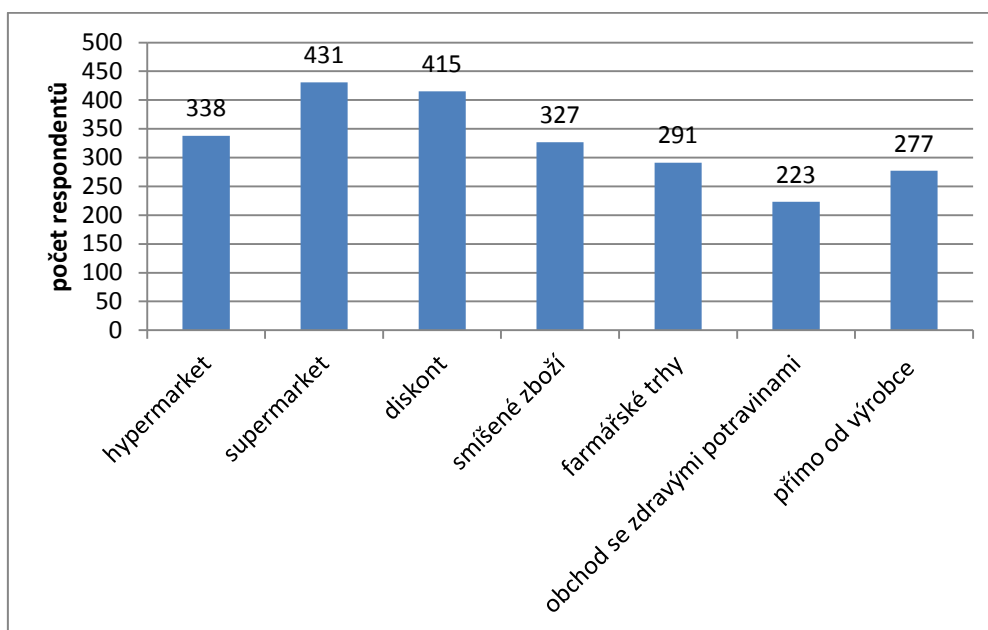
Z Grafu č. 4 vyplývá, že oslovení respondenti v Dolním Rakousku spíše nemají oblíbenou značku potravin. Tuto možnost uvedlo 295 respondentů, tj. 65,6 %. Na proti tomu skutečnost, že mají oblíbenou značku potravin, uvedlo 155 respondentů (34,4 %).



Graf č. 5: Věrnost značkám potravin v Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

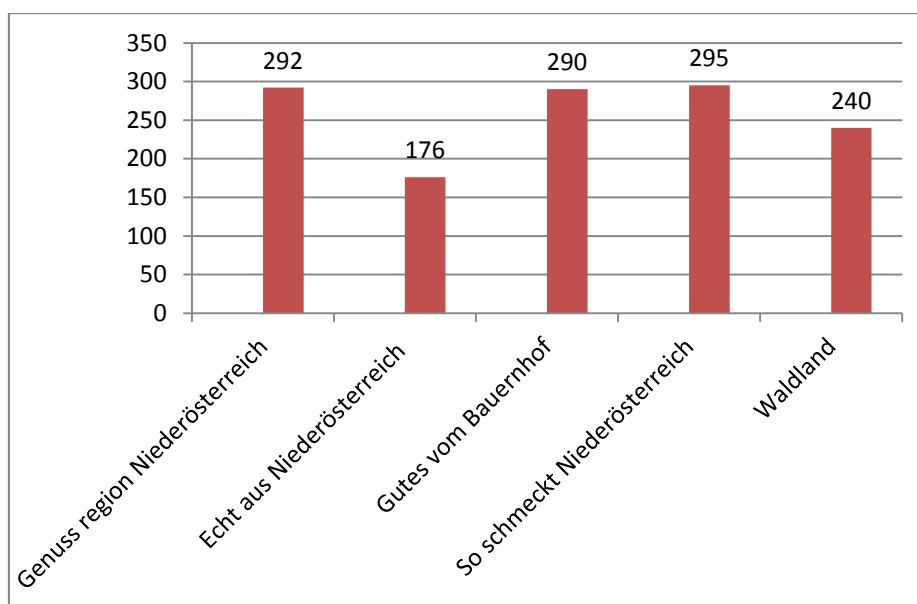
V Grafu č. 5 je uvedena skutečnost, zda respondenti, kteří uvedli, že mají oblíbenou značku potravin, potraviny označené touto značkou kupují častěji než jiné potraviny. Skutečnost, že tyto potraviny kupují častěji, než jiné potraviny uvedlo 124 respondentů (80 %). Naopak potraviny označené oblíbenou značkou častěji nekupuje 31 respondentů, tj. 20 %.





Graf č. 6: Nákup potravin v jednotlivých typech prodejen v Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6 ukazuje, jak nakupují respondenti v Dolním Rakousku potraviny v jednotlivých typech prodejen a Graf č. 53 uvádí frekvenci těchto nákupů. Nejčastějším místem nákupu potravin je pro oslovené respondenty supermarket a diskont (431 respondentů, tj. 95,8 %, resp. 415 respondentů, tj. 92,2 %). Jen o málo méně respondentů nakupuje v hypermarketech (338 respondentů, tj. 75,1 %) a v obchodech typu smíšené zboží<sup>11</sup> (327 respondentů, tj. 72,7 %). Na farmářských trzích a přímo od výrobce nakupuje 291 (64,7 %) respektive 277 (61,6 %) oslovených respondentů. Nejméně respondentů v Dolním Rakousku nakupuje v obchodech se zdravými potravinami (223, tj. 49,6 %).



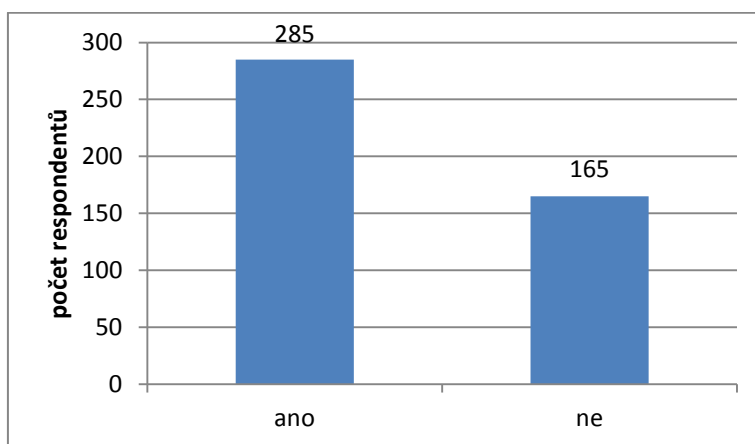
Graf č. 7: Znalost RZ v Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

V Grafu č. 7 je uvedena znalost RZ mezi spotřebiteli v Dolním Rakousku. Znalost značky Genuss Region Niederösterreich uvádí 292 respondentů (64,9 %). Naopak tuto značku nezná

<sup>11</sup> V Rakousku zvaným německým ekvivalentem Gemischtwaren, Greißlerei nebo Bauernladen.

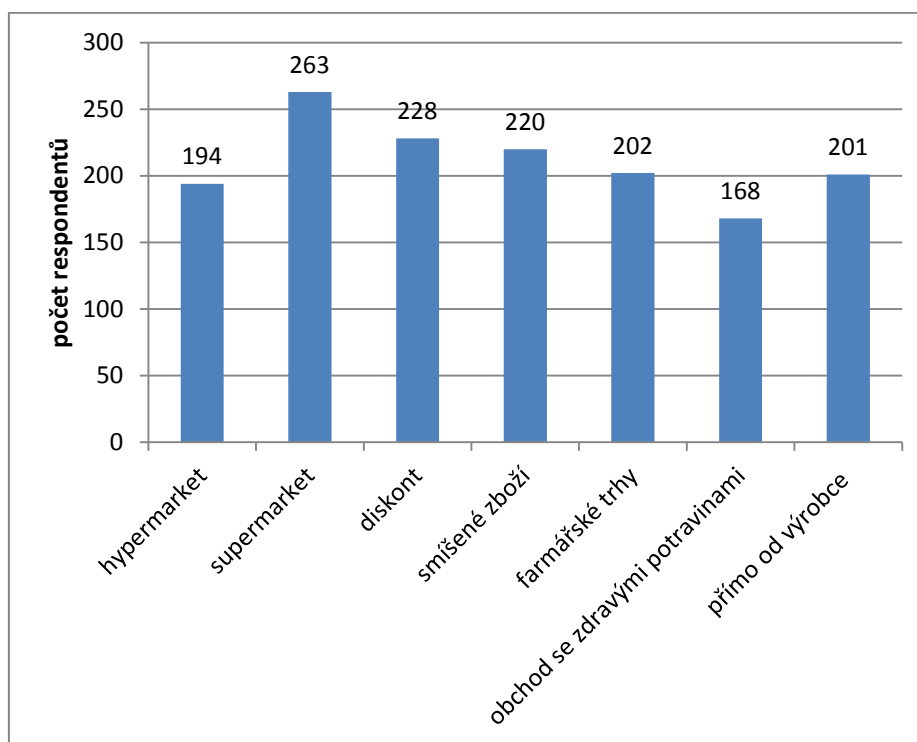
158 oslovených respondentů v Dolním Rakousku (35,1 %). Znalost značky Echt aus Niederösterreich uvádí 176 oslovených respondentů (39,1 %). Neznalost této značky uvádí celkem 274 respondentů, tj. 60,9.

Značka Echt aus Niederösterreich vykazuje ze všech RZ v Dolním Rakousku mezi oslovenými respondenty nejnižší míru znalosti. Znalost značky Gutes vom Bauernhof uvádí 290 respondentů, což je 64,4 %. Tuto značku naopak nezná 160 oslovených respondentů z Dolního Rakouska, tj. 35,6 %. Znalost značky So schmeckt Niederösterreich, která je uvedena ve čtvrtém sloupci, uvádí celkem 295 respondentů (65,6 %) v regionu Dolní Rakousko. Značku So schmeckt Niederösterreich nezná v Dolním Rakousku 155 oslovených respondentů, což je 34,4 % (Rojík 2015). Znalost Waldland pak uvádí celkem 240 oslovených respondentů, tj. 53,3 %. Značku naopak nezná 210 oslovených respondentů, tj. 46,7 %.



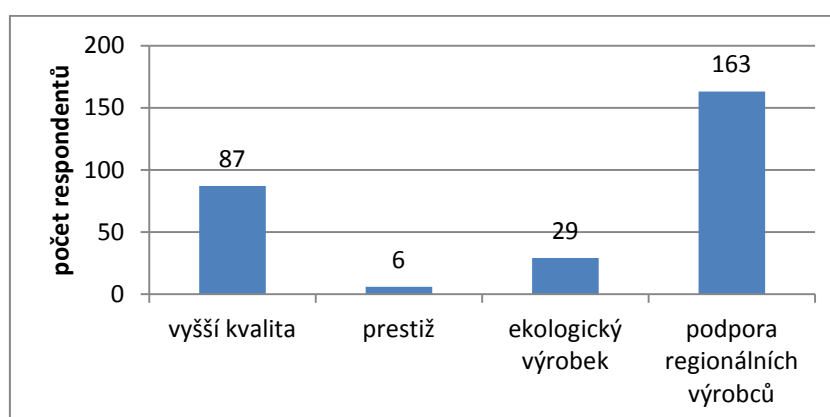
Graf č. 8: Nákup potravin označených RZ spotřebiteli v Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu č. 8 vyplývá, že 285 respondentů (63,3 %) kupuje potraviny označené některou z RZ, které jsou předmětem výzkumu práce. Naopak skutečnost, že tyto potraviny nekupují, označilo 165 respondentů, tj. 36,7 %. Počet respondentů, kteří potraviny označené RZ kupují, je mezi respondenty v Dolním Rakousku výrazně vyšší než mezi respondenty v Jihomoravském kraji.



Graf č. 9: Nákup potravin označených RZ v jednotlivých typech prodejen v Dolním Rakousku. Zdroj: Vlastní zpracování

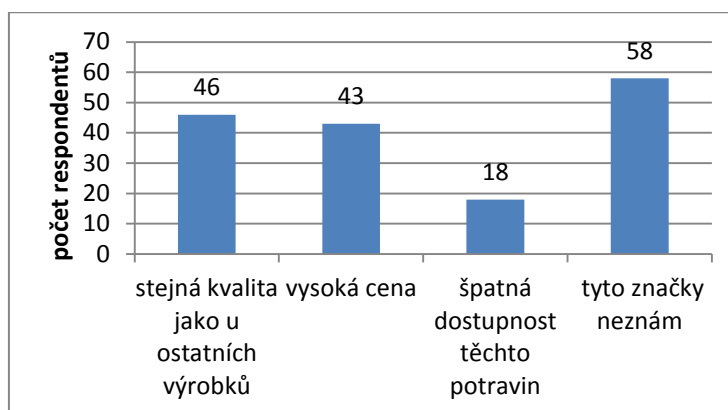
Graf č. 9 ukazuje nákupy potravin označených některou z výše uvedených RZ v jednotlivých typech prodejen v Dolním Rakousku a Graf č. 61 uvádí frekvenci těchto nákupů. Na obě otázky odpovídali pouze respondenti, kteří uvedli, že kupují potraviny označené některou z výše uvedených RZ. Nejčastějším místem nákupu těchto potravin je pro oslovené respondenty supermarket, diskont a obchod typu smíšené zboží (263 respondentů, tj. 92,3 %, resp. 228 respondentů, tj. 80 %, resp. 220 respondentů, tj. 77,2 %). 202 respondentů (70,9 %) nakupuje tyto potraviny na farmářských trzích a jen o málo méně respondentů nakupuje přímo od výrobce (201 respondentů, tj. 70,5 %). Nejméně nakupují oslovení spotřebitelé v Dolním Rakousku tyto potraviny v hypermarketu (194 oslovených respondentů, tj. 68,1 %) a v obchodech se zdravými potravinami (168 respondentů, tj. 58,9 %).



Graf č. 10: Důvody proč spotřebitelé v Dolním Rakousku kupují potraviny označené RZ. Zdroj: Vlastní zpracování

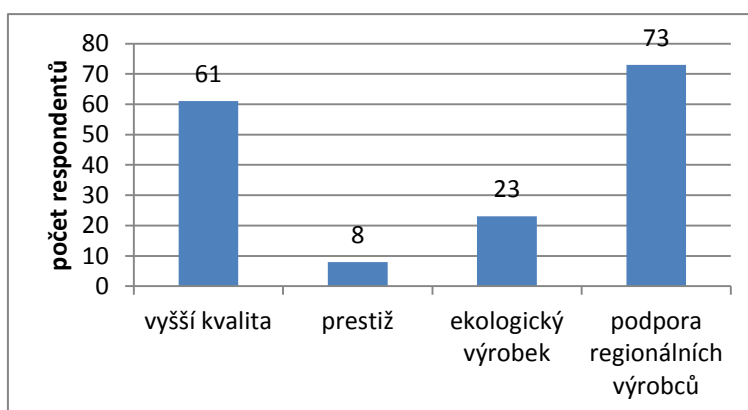
Nejčastějším důvodem, proč respondenti v Dolním Rakousku kupují potraviny označené RZ, je podpora regionálních výrobců. Tuto skutečnost uvedlo jako nejsilnější 163 oslovených respondentů, což je 57,2 %. Druhou nejčastější odpovědí byla skutečnost, že se jedná o

výrobky s vyšší vnímanou kvalitou (87 respondentů, tj. 30,5 %). 29 respondentů (10,2 %) uvedlo jako nejsilnější důvod nákupu těchto potravin skutečnost, že se jedná o ekologický výrobek a pouze 6 respondentů (2,11 %) uvedlo prestiž.



Graf č. 11: Důvody, proč spotřebitelé v Dolním Rakousku nekupují regionální potraviny.  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu č. 11 vyplývá, že nejčastějším důvodem, proč dotazovaní respondenti potraviny označené těmito značkami nekupují, je skutečnost, že tyto značky neznají (58 respondentů, 35,2 %). 46 respondentů (27,9 %) si myslí, že tyto potraviny jsou stejně kvalitní jako ostatní výrobky a jen o málo méně respondentů (46, tj. 26,1 %) uvedlo jako hlavní důvod vysokou cenu. Pouze 18 respondentů (10,9 %) uvedlo špatnou dostupnost těchto potravin.



Graf č. 12: Důvody, za jakých by spotřebitelé v Dolním Rakousku uvažovali o nákupu potravin označených RZ. Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 12 uvádí důvody, za kterých by respondenti v Dolním Rakousku uvažovali o nákupu potravin označených RZ. Pro 73 respondentů (44,2 %) by byla hlavním důvodem skutečnost, že se jedná o podporu regionálních producentů. 61 respondentů (37 %) z důvodu vyšší kvality těchto výrobků, 23 respondentů (13,9 %) z důvodu ekologičnosti těchto výrobků a 8 respondentů (4,85 %) z důvodu prestiže.

## Diskuze

Respondenti v Dolním Rakousku dávají často přednost domácím a za nejdůležitější aspekt při nákupu potravin považují kvalitu potravin. Z výzkumu dále vyplývá, že dolnorakouští spotřebitelé spíše nemají oblíbenou značku potravin, ale na druhou stranu, respondenti, kteří oblíbenou značku mají, kupují takto označené potraviny výrazně častěji než ostatní

potravinářské výrobky. Zajímavou informací, která z provedeného výzkumu vyplývá, je skutečnost, že oslovení respondenti znají RZ, které jsou v Dolním Rakousku zastoupené.

Kromě značky Echt aus Niederösterreich (uváděná znalost 39,1 %), je u všech ostatních značek (Genuss Region Niederösterreich, Gutes vom Bauernhof, So schmeckt Niederösterreich a Waldland) mezi respondenty uváděna vždy nadpoloviční znalost u oslovených spotřebitelů. Kromě poměrně vysoké znalosti RZ mezi oslovenými respondenty, vyplývá z výzkumu další zajímavost, a to, že většina respondentů takto označené potraviny kupuje (63, 3 %), což je výrazně více než například v Jihomoravském kraji, kde tyto potraviny kupuje pouze 22, 9 % spotřebitelů (Rojík, 2015). Nejdůležitějším aspektem, který spotřebitele vede k nákupu těchto potravin je pak podpora místních výrobců, až na druhém místě je vyšší vnímaná kvalita těchto výrobků. Nejméně pak spotřebitelé tyto potraviny kupuje z důvodu, že se jedná o ekologický výrobek, případně z důvodu prestiže. Vzhledem k malé hustotě sítě hypermarketů v Rakousku, výsledky výzkumu také ukazují dominantní roli diskontů a supermarketů, jako místa nákupu potravin a také potravin označených RZ. Nicméně je to jen o málo více než v případě nákupů přímo od výrobce nebo v obchodech se zdravými potravinami, případně na farmářských trzích.

## Závěr

Regionální značení potravin je relativně novým a aktuálním nástrojem, jak informovat spotřebitele a získat jeho zájem o potravinářskou produkci místních výrobců. Význam RZ se nejčastěji projevuje ve snaze o udržitelný rozvoj, ekologii, společenskou odpovědnost a v neposlední řadě také identifikaci původu a preferenci kvalitních produktů. Navíc dnešní spotřebitelé jsou v oblasti potravinářské produkce výrazně více informováni, než tomu bylo dříve. Spotřebitelům jsou tak nabízeny nové alternativy a zároveň účinněji prezentováno uspokojování jejich potřeb, resp. výhody nákupu konkrétního produktu. Potraviny označené RZ se oproti běžné produkci nesnaží zaujmout například nízkou cenou, ale vedle základních potřeb se snaží uspokojovat také vyšší potřeby zákazníků, tzn. nabídnout specifickou přidanou hodnotu pro zákazníka, což je jeden z důsledků, ke kterému marketingové změny vedly – být jiný, jedinečný, unikátní.

## Literatura

- [1] Banik, I. & J. Simons & M. Hartmann, 2007. Regionale Herkunft als Erfolgsfaktor für die Qualitätswahrnehmung von Verbrauchern in Nordrhein-Westfalen [online]. *Forschungsbericht Nr. 152*. Universität Bonn. ISSN 16102460. [vid. 10. května 2013]. Dostupné z: <http://www.usl.uni-bonn.de/pdf/Forschungsbericht%20152.pdf>.
- [2] Hofbauer, G. & J. Schmidt, 2007. *Identitätsorientiertes Markenmanagement*. 1. vyd. Walhalla Fachverlag. ISBN 9783802934148.
- [3] McEntee, J., 2010. Contemporary and Traditional Localism: Conceptualisation of Rural Local Food. *Local Environment*. 2010. [online]. [vid. 8. července 2013]. Dostupné z: <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713394137>.
- [4] Raith, D. & B. Ungericht, 2011. Nachhaltigkeit und CSR im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel Endbericht. Graz: Verein für Konsumenteninformation.
- [5] Rojík, S., 2015. Regionální značení potravin v Jihomoravském kraji a v Dolním Rakousku. In: *Sborník příspěvků ze 7. ročníku Mezinárodní vědecké konference KONKURENCE*. 1. sborník. Jihlava: VŠPJ.
- [6] Schermer, M. 2003. Bauer, Power, Bioregion: Das Potenzial des Biologischen Landbaues für die ländliche Regionalentwicklung in Österreich [online]. [vid. 8.

července 2013]. Dostupné z: [http://orgprints.org/7074/1/Bauer-Power-Bioregion\\_end.pdf](http://orgprints.org/7074/1/Bauer-Power-Bioregion_end.pdf).

- [7] Skořepa, L. & E. Horská & V. Kollár & L. Nagyová & J. Navrátil & A. Peprný & K. Pícha & L. Stejskal & Z. Tonkovičová & Z. Toufarová & M. Vochozka a M. Zábaj, 2009. *Regionální trh potravin*, České Budějovice: JIH. ISBN 978-80-86266-18-3.

### **Kontaktní údaje na autora**

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
Tolstého, 586 01, Jihlava  
e-mail: stanislav.rojik@vspj.cz

# KONKURENCIESCHOPNOSŤ REGIÓNOV A PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE

## REGIONAL COMPETITIVENESS AND FOREIGN DIRECT INVESTMENT

*Jana Sochuľáková*

### **Abstrakt**

Príspevok sa venuje vzťahu konkurencieschopnosti regiónov a priamych zahraničných investícií. Priame zahraničné investície dlhodobo patria k významným nástrojom ekonomického rozvoja v regiónoch. Získanie významných zahraničných investícií je znakom zdravého hospodárskeho prostredia krajiny aj regiónu. Priame zahraničné investície sú kľúčovým zdrojom ekonomického rastu a regionálneho rozvoja, ale súčasne sú aj nositeľom vzniku regionálnych rozdielov. Cieľom príspevku je posúdiť pôsobenie priamych zahraničných investícií na konkurencieschopnosť regiónov. Použili sme metódu analýzy problematiky, syntézu informácií, priestorovú a časovú komparáciu.

*Kľúčová slova: priame zahraničné investície, konkurencieschopnosť, región, trh práce*

### **Abstract**

The paper deals with an influence of foreign direct investments (FDI) on regional competitiveness. Foreign direct investments present the important tools for economic development in the regions in the long term. Significant foreign investment flow represents a healthy economic environment in the country. The aim of this paper is to assess the effect of FDI on the competitiveness of regions. We used the method analysis of issues, synthesis of information, spatial and temporal comparisons.

*Keywords: foreign direct investment, competitiveness, region, labour market*

## **Úvod**

Pojem konkurencieschopnosť nie je jednoznačne vymedzený. Niektorí autori ho používajú len na mikroekonomickej úrovni (správanie sa firmy v určitom type konkurenčného prostredia). Druhá skupina autorov sa však pozerá na pojem konkurencie v širšom poňatí – na úrovni odvetví, regiónov, krajín. Ivanová (2013) definuje konkurencieschopnosť ako taký potenciál ekonomických štruktúr (podnikov, regiónov, ekonomík, integračných zoskupení), ktorý pri efektívnom využití jeho zdrojov prináša udržateľnú ekonomickú prosperitu, ktorá sa prejaví v ekonomickej výkonnosti, produktivite, zamestnanosti, v sociálnej a politickej oblasti.

V posledných rokoch sa venuje čoraz väčšia pozornosť regionálnemu rozvoju a regionálnym rozdielom najmä v súvislosti s vnímaním EÚ ako združenia regiónov. Do popredia vystupujú otázky možnosti regionálneho rozvoja, rastu regiónov a ekonomík, porovnávania regiónov a ekonomík navzájom. Vstup veľkých zahraničných firiem má značný význam pre regionálny rozvoj. Tieto investície často vyvolávajú ďalšie investície v hostiteľskej krajine, a takisto multiplikačné efekty, ktoré vyvolávajú PZI, majú výrazný vplyv na rozvoj regiónov.

V príspevku sme sa zamerali na posúdenie vplyvu priamych zahraničných investícií na konkurencieschopnosť regiónov v SR. Použili sme metódu analýzy problematiky, syntézu informácií, priestorovú a časovú komparáciu. Zdrojom informácií pre analýzu boli údaje ŠÚ

SR, NBS a agentúry SARIO. Analyzovaným obdobím je časový interval 2005-2013.

## **Determinanty konkurencieschopnosti regiónov a regionálneho rozvoja**

Zvýšený záujem o oblasť regionálnej konkurencieschopnosti je v posledných rokoch podmienený viacerými skutočnosťami. Prvou je vplyv globálnej hospodárskej krízy, ktorá evokuje zvýšený záujem o hodnotenie možností regiónov presadiť sa v globálnej a národnej konkurencii. Druhou skutočnosťou je posilňovanie kohéznej politiky v EÚ, čo podmieňuje hľadanie zdrojov regiónov v kontexte zvyšovania ich konkurencieschopnosti.

Pri vymedzení faktorov, ktoré determinujú konkurencieschopnosť regiónu, môžeme vychádzať z viacerých prístupov. Podľa Portera (2003) sú zdrojom konkurencieschopnosti národov tri typy konkurenčných výhod, ktoré členia ekonomiky na:

- ekonomiky orientované na náklady alebo na výrobné faktory,
- ekonomiky orientované na investície,
- ekonomiky orientované na inovácie.

Porterove konkurenčné výhody viažuce sa na národné ekonomiky je možné preniesť aj na územie alebo región a považovať ich za možnosti rozvoja regiónu.

Regionálnu konkurencieschopnosť možno chápať ako výsledok spoločného úsilia o čo najproduktívnejšie využívanie vnútorných zdrojov rozvoja v interakcii s využívaním vonkajších zdrojov a rozvojových príležitostí s cieľom zvyšovania produkčného potenciálu regiónu. Fínsky vedci Huovari a kol. (2001) definovali regionálnu konkurencieschopnosť ako schopnosť región podporiť a pritiahnúť ekonomické aktivity do regiónu, aby sa zvýšila životná úroveň obyvateľov.

Husár (2004) hovorí: „Regionálna politika pre zvýšenie konkurencieschopnosti regiónov a pre podporu šírenia inovácií by mala realizovať opatrenia na podporu výskumu a vývoja, inovačných projektov, podnikateľského poradenstva, vzdelávania, transferu technológií, rozvoja inovačných sietí v regióne, rozvoja clustrov a podobne. V problémových regiónoch by tiež malo ísť o selektívnu podporu lokalizácie nových podnikov v záujme rozvoja a diverzifikácie medziodvetvových väzieb v regióne.“

Konkurencieschopnosť regiónu je na jednej strane definovateľná indikátormi, ktoré určujú schopnosť regiónu konkurovať iným regiónom, a na strane druhej výsledkami, ktoré regionálna konkurencieschopnosť priniesla resp. vytvorila. V skutočnosti je niekedy ťažké určiť, ktorý z faktorov do akej miery ovplyvňuje regionálnu konkurencieschopnosť a to z toho dôvodu, že mnohé faktory sú aj indikátormi aj výsledkami a zároveň sa všetky navzájom v mnohom prelínajú alebo ovplyvňujú. To súvisí aj s priamymi zahraničnými investíciami, ktoré môžu stáť v pozícii indikátora aj výsledku.

Medzi faktory, ktoré výraznou mierou ovplyvňujú prílev PZI do jednotlivých regiónov, patria:

- a) Geografická a kultúrna vzdialenosť – dôležitá je vzdialenosť investora a krajiny, ktorá bude investície prijímať. Je potrebné zvážiť dopravné náklady, investovanie verzus export, bariéry investovania. Rastúce mentálne a kultúrne rozdiely taktiež vedú k zvýšeným nákladom na PZI.
- b) Subdodávatelia – investori si zakladajú na kvalitných dodávateľoch a ich dostupnosti. Kvalitní dodávatelia zvyšujú úroveň a atraktivitu regiónu a zároveň znižujú dopravné



náklady investorov. Spolupráca medzi zahraničným investorom a domácimi dodávateľmi napomáha k stabilnejšej hospodárskej štruktúre v regióne.

- c) Prírodné zdroje – nerastné bohatstvo možno zaradiť medzi osobitné faktory, ktoré majú v súčasnosti klesajúci význam. Dôležitú úlohu však zohráva v najmenej rozvinutých a nestabilných ekonomikách.
- d) Existujúci investori – označujeme ho aj ako demonštračný efekt priamych zahraničných investícií. Tento jav nastáva vtedy, ak sa potenciálny investor rozhoduje na základe prítomnosti iného investora v regióne alebo krajine. Ich motiváciou môže byť pozitívne pôsobenie týchto firiem v danom podnikateľskom prostredí. Budúci investori sa často stretávajú s predstaviteľmi firiem, ktoré už niekoľko rokov pôsobia v krajine. Takto získavajú objektívne informácie o krajine či regióne. Ak sú referencie už existujúcich investorov pozitívne, tak šanca na získanie investície sa zvyšuje. Na základe týchto skutočností sú investori dôležitým marketingovým nástrojom v krajine.
- e) Náklady na výrobu - Rozdiel vo výrobných nákladoch predstavuje v súčasných podmienkach prílevu kapitálu na Slovensko najvýznamnejší faktor. V rámci celosvetového pohybu kapitálu je tento faktor dôležitý najmä v prípade pohybu kapitálu medzi rozvinutými a rozvojovými krajinami. Špeciálnou súčasťou je potom úroveň nákladov práce, ktorá je podstatne menej mobilná ako kapitál. (Buček, 2011)
- f) Regionálna pracovná sila – jedným z kľúčových determinantov pri výbere krajiny či regiónu na umiestnenie investície je dostupnosť, kvalifikovanosť a cena pracovnej sily. Prácu zaraďujeme medzi základné výrobné faktory. Miera nezamestnanosti je špecifickým faktorom pri príleve PZI. Je otáznou, či regióny s vyššou nezamestnanosťou môžu ponúknuť väčšie množstvo pracovnej sily, a teda mať väčšie šance na prílev PZI. Špecifické požiadavky investora na kvalifikovanosť pracovnej sily toto tvrdenie spochybňuje. Každá investícia si vyžaduje špecifický druh pracovnej sily. Táto pracovná sila musí byť na určitej vzdelanostnej a skúsenostnej úrovni a väčšinou sa nenachádza priamo medzi nezamestnanými.

Cena práce je na Slovensku oveľa nižšia v porovnaní s ostatnými členmi EÚ. Slovensko sa dá považovať za krajinu s lacnou pracovnou silou. Pri pomerne lacnej pracovnej sile máme kvalitnú pracovnú silu.

- g) Dopravná infraštruktúra – dopravnú infraštruktúru považujeme za určitú podskupinu spomínaného faktora geografickej vzdialenosti. Kľúčovú úlohu zohrávajú najmä tri faktory – medzinárodné letecké spojenie, diaľničná sieť a železnice. Merat' kvalitu a význam dopravnej infraštruktúry je zložité, pretože každý sektor si vyžaduje iný typ infraštruktúry. Priemyselná výroba si vyžaduje diaľničné napojenie lokality, pri službách je dôležité telekomunikačné spojenie, prípadne letecké spojenie.

Región si vyžaduje silné kompetencie, aby bol schopný uspieť v regionálnej súťaži príťažlivosti pre zahraničných investorov, ktorá pomáha lepšiemu prepojeniu medzi zahraničnými rozvojovými investíciami s regionálnym rozvojom, a tiež kvalitnejšou vzájomnou interakciou s regionálnou priemyselnou štruktúrou. (Falt'an, 2004)

Z aspektu sociálneho a ekonomického prostredia je regionálny rozvoj podmienený potenciálom, ktorým región disponuje v oblasti ľudských zdrojov a zamestnanosti, výskumu a inovačných kapacít, a podnikateľskej sféry a inštitucionálneho usporiadania, kompetencií, alokácie zdrojov, infraštruktúry a pod. tento potenciál ovplyvňuje ekonomický a sociálny rozvoj regiónu.

## Priame zahraničné investície v SR

Priame zahraničné investície na jednej strane prinášajú zamestnanosť a podporujú ekonomický rast, na strane druhej však predstavujú pre štát náklady vo forme investičných stimulov – najčastejšie daňových úľav. Pre malú a otvorenú ekonomiku ako je Slovensko, sú priame zahraničné investície významným zdrojom na získanie nových technológií a poznatkov, na vytvorenie nových pracovných miest, prístupu na medzinárodné trhy a zlepšenie hospodárskej situácie v krajine.

V štatistike priamych investícií Národnej banky Slovensko definícia priamej zahraničnej investície predstavuje „kategóriu medzinárodných investícií, ktorá vyjadruje zámer subjektu, ktorý je rezidentom jednej ekonomiky (priamy investor), získať trvalý podiel v podniku so sídlom v inej ekonomike (podnik priamej investície). Trvalý podiel vyjadruje existenciu dlhodobého vzťahu medzi priamym investorom a podnikom priamej investície a významný stupeň vplyvu na riadenie podniku.

Pri určovaní existencie vzťahu priamej investície sa v súlade s medzinárodnými štandardami používa kritérium 10 %-ného podielu na základnom kapitáli alebo hlasovacích právach podniku.“

Tab. 1: Stav priamych zahraničných investícií v regiónoch SR v mil. EUR

|                      | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bratislavský kraj    | 14496 | 18386 | 19979 | 23879 | 24169 | 25182 | 27319 | 29589 | 30077 |
| Trnavský kraj        | 4445  | 3218  | 3302  | 3251  | 3439  | 3109  | 2277  | 2415  | 2526  |
| Trenčiansky kraj     | 141   | 1217  | 1563  | 1628  | 1735  | 1804  | 2082  | 1887  | 1884  |
| Nitriansky kraj      | 675   | 1176  | 1299  | 1399  | 1467  | 1553  | 1627  | 1612  | 1638  |
| Žilinský kraj        | 1292  | 1645  | 2221  | 2195  | 2078  | 2283  | 2701  | 2523  | 2549  |
| Banskobystrický kraj | 512   | 596   | 843   | 876   | 891   | 816   | 1106  | 1126  | 1114  |
| Prešovský kraj       | 299   | 282   | 249   | 364   | 425   | 416   | 474   | 491   | 485   |
| Košický kraj         | 2224  | 2760  | 2951  | 2632  | 2262  | 2500  | 2585  | 2659  | 2704  |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov NBS

Regionálne rozloženie PZI na Slovensku charakterizuje výrazná nerovnomernosť. PZI majú všeobecne tendenciu koncentrovať sa vo vyspelejších regiónoch, a tak je tomu aj v Slovenskej republike. Pri analýze štatistických údajov zistíme, že prevažná časť PZI smeruje najmä do regiónov západnej časti SR, pričom ostatné regióny sú takmer na pokraji záujmu zahraničných investorov. Podľa údajov NBS smerovalo na západ Slovenska až 84 % PZI. Zvyšných 16 % PZI skončilo v regiónoch stredného a východného Slovenska. Počas celého analyzovaného obdobia výrazne dominuje Bratislavský kraj.

Tab. 2: Regionálny HDP v mil. EUR

|                      | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bratislavský kraj    | 13416 | 14387 | 16393 | 17516 | 17621 | 18297 | 19020 | 19674 | 20470 |
| Trnavský kraj        | 5480  | 6892  | 7601  | 7932  | 7246  | 7641  | 7927  | 8293  | 8239  |
| Trenčiansky kraj     | 4856  | 5724  | 6302  | 6730  | 6154  | 6439  | 6693  | 6998  | 7070  |
| Nitriansky kraj      | 5759  | 6197  | 6720  | 7413  | 7009  | 7070  | 7888  | 8247  | 8194  |
| Žilinský kraj        | 5235  | 5747  | 6643  | 7508  | 6995  | 7505  | 7605  | 7936  | 8050  |
| Banskobystrický kraj | 4318  | 4947  | 5534  | 6101  | 5505  | 5879  | 5914  | 6258  | 6500  |
| Prešovský kraj       | 4295  | 4464  | 5014  | 5836  | 5359  | 5549  | 6085  | 6476  | 6624  |
| Košický kraj         | 5955  | 6644  | 7242  | 7896  | 7007  | 7513  | 7838  | 8229  | 8443  |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR

Ekonomickú výkonnosť regiónov analyzujeme prostredníctvom regionálneho HDP. Počas analyzovaného obdobia sledujeme rastúci charakter vo všetkých krajoch SR. Najvyšší rast bol dosiahnutý v rokoch 2006-2007 a bol sprevádzaný aj výrazným poklesom nezamestnanosti (pozri tab.4). Pokles regionálneho HDP bol zaznamenaný len v roku 2009, kedy sa prejavil dopad krízy.

Na zhodnotenie vzťahu PZI a regionálneho HDP využijeme Pearsonov korelačný koeficient, ktorý meria silu štatistickej závislosti medzi dvoma číselnými premennými.

Tab. 3: Hodnoty Pearsonovho korelačného koeficientu v krajoch SR

| kraj | BA   | TT   | TN   | NR   | ZA   | BB   | PO   | KE   |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| PKK  | 0,96 | 0,72 | 0,88 | 0,87 | 0,96 | 0,92 | 0,86 | 0,64 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnoty korelačného koeficienta potvrdzujú silný vzťah medzi PZI a regionálnym HDP vo všetkých krajoch SR. Najvyššie hodnoty dosahuje koeficient v Bratislavskom a Žilinskom kraji. Na základe uvedených hodnôt môžeme konštatovať priamu pozitívnu závislosť medzi hodnotami PZI a úrovňou regionálneho HDP.

Tab. 4: Miera evidovanej nezamestnanosti v %

|                      | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|----------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| Bratislavský kraj    | 5,2  | 4,3  | 4,2  | 3,6  | 4,7  | 4,6   | 5,41  | 5,72  | 6,17  |
| Trnavský kraj        | 10,4 | 8,8  | 6,5  | 6,2  | 8,37 | 8,17  | 8,88  | 9,43  | 9,16  |
| Trenčiansky kraj     | 8,1  | 7,1  | 5,7  | 4,7  | 7,3  | 9,51  | 9,95  | 10,89 | 10,74 |
| Nitriansky kraj      | 17,8 | 13,2 | 10,7 | 8,8  | 13,0 | 11,76 | 13,27 | 14,08 | 12,52 |
| Žilinský kraj        | 15,2 | 11,8 | 10,1 | 7,7  | 10,6 | 10,86 | 11,91 | 12,79 | 12,51 |
| Banskobystrický kraj | 23,8 | 21,1 | 20,0 | 18,2 | 18,8 | 18,86 | 19,83 | 20,81 | 18,26 |
| Prešovský kraj       | 21,5 | 18,1 | 13,8 | 13,0 | 16,2 | 17,75 | 18,95 | 20,66 | 19,35 |
| Košický kraj         | 24,7 | 20,3 | 15,9 | 13,5 | 15,5 | 16,78 | 18,76 | 19,58 | 17,23 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR

Vysoká miera nezamestnanosti, ktorá sa radí k najvyšším v Európskej únii, bola a je na Slovensku jedným z najviditeľnejších dopadov hospodárskej krízy. Podobne ako u predchádzajúcich ukazovateľov aj v tomto prípade sa prejavuje dominancia Bratislavského kraja, kde je miera nezamestnanosti výrazne najnižšia. V celom sledovanom období 2005-

2013 sa rozdiel medzi najnižšou a najvyššou mierou nezamestnanosti pohybuje nad úrovňou 12%.

Tab. 5: Priemerná mesačná mzda zamestnanca hospodárstva v EUR

|                      | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Bratislavský kraj    | 770  | 825  | 876  | 943  | 969  | 1160 | 1124 | 1159 | 1182 |
| Trnavský kraj        | 534  | 584  | 635  | 676  | 689  | 787  | 815  | 831  | 841  |
| Trenčiansky kraj     | 501  | 543  | 582  | 630  | 634  | 732  | 774  | 797  | 809  |
| Nitriansky kraj      | 473  | 511  | 551  | 606  | 624  | 707  | 753  | 783  | 782  |
| Žilinský kraj        | 503  | 545  | 558  | 646  | 656  | 759  | 801  | 830  | 820  |
| Banskobystrický kraj | 482  | 519  | 559  | 600  | 605  | 702  | 756  | 783  | 779  |
| Prešovský kraj       | 437  | 467  | 497  | 545  | 573  | 659  | 697  | 715  | 721  |
| Košický kraj         | 556  | 595  | 626  | 671  | 684  | 792  | 848  | 851  | 855  |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR

Aj vývoj priemernej nominálnej mzdy potvrdzuje dominanciu Bratislavského kraja. V celom sledovanom období je vykazovaná najnižšia úroveň mzdy v Prešovskom kraji. Pričom práve Prešovský kraj dlhodobo vykazuje najnižšiu úroveň PZI.

Keď sa pozrieme na PZI a mieru nezamestnanosti v jednotlivých krajoch, nie je možné identifikovať priamu súvislosť. Priamu pozitívnu súvislosť môžeme vidieť hlavne v prípade Bratislavského kraja, ktorý vykazuje najväčšiu zásobu PZI a zároveň je tam aj najnižšia nezamestnanosť na Slovensku. Bratislavský kraj vykazuje najlepšie hodnoty vo všetkých sledovaných ukazovateľov. Naopak na posledných dvoch miestach je stále Banskobystrický a Prešovský kraj. Tieto kraje vykazujú najhoršie hodnoty vo všetkých sledovaných ukazovateľoch počas celého analyzovaného obdobia.

Najväčší nesúlad môžeme pozorovať v prípade Košického kraja, ktorý je v poradí druhý, čo sa týka stavu PZI, a veľmi dobré hodnoty dosahuje aj čo sa týka regionálneho HDP a priemernej mesačnej mzdy, ale miera nezamestnanosti patrí dlhodobo k najvyšším hodnotám spomedzi všetkých krajov.

Tab. 6: PZI, nezamestnanosť a priemerná mesačná mzda v roku 2013

|                     | PZI<br>v mil.<br>EUR | Por. | Miera<br>nezam.<br>v % | Por. | Priem.mes<br>ač.<br>mzda | Por. | HDP<br>v mil.<br>EUR | Por. |
|---------------------|----------------------|------|------------------------|------|--------------------------|------|----------------------|------|
| Bratislavský kraj   | 30077                | 1    | 6,17                   | 1    | 1182                     | 1    | 20470                | 1    |
| Trnavský kraj       | 2526                 | 4    | 9,16                   | 2    | 841                      | 3    | 8239                 | 3    |
| Trenčiansky kraj    | 1884                 | 5    | 10,74                  | 3    | 809                      | 5    | 7070                 | 6    |
| Nitriansky kraj     | 1638                 | 6    | 12,52                  | 5    | 782                      | 6    | 8194                 | 4    |
| Žilinský kraj       | 2549                 | 3    | 12,51                  | 4    | 820                      | 4    | 8050                 | 5    |
| Banskobystric. kraj | 1114                 | 7    | 18,26                  | 7    | 779                      | 7    | 6500                 | 7    |
| Prešovský kraj      | 485                  | 8    | 19,35                  | 8    | 721                      | 8    | 6624                 | 8    |
| Košický kraj        | 2704                 | 2    | 17,23                  | 6    | 855                      | 2    | 8443                 | 2    |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR, NBS

## Záver

V príspevku sme sa zamerali na posúdenie vplyvu priamych zahraničných investícií na konkurencieschopnosť regiónov v SR. V ostatných rokoch sa konkurencia medzi štátmi v oblasti získavania nových PZI a udržania už existujúcich zahraničných investorov stáva dôležitou súčasťou politiky zameranej na zvýšenie konkurenčnej schopnosti národných ekonomík. Rastúca výkonnosť slovenskej ekonomiky v uplynulých rokoch priamo súvisí so zvýšeným prílevom priamych zahraničných investícií.

Od začiatku vstupu PZI na Slovensko sa vyznačujú veľkou regionálnou nerovnomernosťou. Prvenstvo v príleve PZI do jednotlivých regiónov SR si udržiava Bratislavský kraj. Zároveň si udržiava najnižšiu mieru nezamestnanosti, najvyššiu priemernú mesačnú mzdu a najvyšší regionálny HDP. Najnižší podiel PZI v SR a súčasne najvyššiu mieru nezamestnanosti dlhodobo vykazuje Prešovský a Banskobystrický kraj. Prostredníctvom analýzy a korelácií sme identifikovali pozitívny vzťah medzi PZI a regionálnym HDP. Čo sa týka nezamestnanosti a priemernej mzdy je dôležité chápať ich vzťah k PZI v širších súvislostiach a nie je možné jednoznačne konštatovať, že vyššia úroveň PZI znamená vyššie mzdy a nižšiu nezamestnanosť, nakoľko sme sa pri analýze stretli aj s opačnou situáciou a to v prípade Košického kraja. S cieľom podporiť ekonomický rozvoj v oblastiach s nízkou životnou úrovňou, resp. nízkou zamestnanosťou a vytváranie nových pracovných miest, by sa Slovenská republika mala zamerať predovšetkým na podporu regiónov, do ktorých smerovalo doposiaľ najmenej štátnej pomoci a využívať regionálne investičné stimuly.

## Literatura

- [1] Buček, M. a kol. (2008). *Regionálny rozvoj – novšie teoretické koncepcie*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3175-7
- [2] Dudáš, T. (2006). *Priame zahraničné investície vo svetovom hospodárstve*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-2139-6
- [3] Falťan, L., Pašiak, J. (2004). *Regionálny rozvoj Slovenskej republiky/ Východiská a súčasný stav*. Bratislava: Sociologický ústav Slovenskej akadémie vied. ISBN 80-85544-35-0
- [4] Havierniková, K. a kol. (2013). *Teoreticko-metodologické aspekty merania ekonomickej výkonnosti klastrov v Slovenskej republike*. Trenčín: TnUAD v Trenčíne. ISBN 978-80-8075-619-2
- [5] Habánik, J., Koišová, E. (2011). *Regionálna ekonómia a politika*. Bratislava: Sprint dva. 175 s. ISBN 978-80-89393-55-8
- [6] Huovari, J. et al. (2001). *Constructing an index for regional competitiveness*. Helsinki: Pellervo Economic Research Institute. ISBN 952-5299-38-4
- [7] Kráľová, K. (2014). *Business environment in Slovak conditions*. In: Sociálno-ekonomická revue. Roč. 12, č. 4, str. 6-13
- [8] Maier, G., Todtling, F. (1997). *Regionálna a urbanistická ekonomika: Teória lokalizácie a priestorová štruktúra*. Bratislava: Elita. ISBN 80-8044-044-1
- [9] Porter, M.E. (2003). *Building the microeconomic foundations of prosperity findings from the microeconomic competitiveness index*. In: Global competitiveness report 2002-2003. World Economic Forum
- [10] SARIO (2015). Dostupné na: <http://www.sario.sk/?regionalne-analyzy>
- [11] NBS (2015). Dostupné na: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika-platobnej-bilancie>
- [12] ŠÚ SR (2015). Dostupné na <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=20>

## **Kontaktní údaje na autora**

Ing. Jana Sochuľáková, Ph.D.  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Katedra ekonómie a ekonomiky  
Študentská 3, 911 50 Trenčín  
Slovenská republika  
e-mail: jana.sochulakova@tnuni.sk

# ZAHRANIČNÁ POLITIKA SR POČAS VLÁDY MIKULÁŠA DZURINDU AKO NÁSTROJ ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI REGIÓNU

## FOREIGN POLICY DURING DZURINDA GOVERNMENT AS A TOOL TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE REGION

*Jozef Vlčej*

### **Abstrakt**

Príspevok sa zameriava na analýzu vplyvu stratégie zahraničnej politiky vlád Mikuláša Dzurindu v období 1998 až 2006, ktorá ovplyvnená viacerými radikálnymi reformami, ktoré mali výrazný najmä sociálny dopad na spoločnosť, ale z dlhodobého hľadiska jednoznačne prispeli k zvýšeniu konkurencieschopnosti Slovenska v rámci regiónu Vyšehradskej štvorky a ostatných postkomunistických krajín, čo sa konkrétne zavŕšilo vstupom do EÚ a NATO.

*Kľúčové slová: región, konkurencia, EÚ, NATO*

### **Abstract**

This paper focuses on the analysis of the impact of foreign policy strategy Minister Mikulas Dzurinda in the period 1998-2006, which affected more radical reforms, which were particularly significant social impact on society, but in the long term clearly contributed to increasing the competitiveness of Slovakia in the region of the Visegrad Four and other post-communist countries, which specifically completed the accession to the EU and NATO.

*Keywords: region, competition, EU, NATO*

## **Úvod**

### **1 Faktory ovplyvňujúce význam zahraničnej politiky SR**

Zahraničná politika je cieľavedomá činnosť v rámci medzinárodných vzťahoch, prostredníctvom ktorej sa štáty pokúšajú vymedziť svoje medzinárodnopolitické postavenie. Štáty v rámci zahraničnej politiky, aby upevnili a zdôraznili svoje medzinárodnopolitické postavenie využívajú politické, ekonomické a vojenské nástroje zahraničnej politiky.

Kvalitatívny rozmer stratégie zahraničnej politiky jednotlivých štátov je závislá a ovplyvnený rôznymi faktormi. Efektívnejšiu a kvalitnejšiu zahraničnú politiku uskutočňujú štáty, ktoré majú:

1. Významné ekonomické postavenie (Čína, Švajčiarsko)
2. Veľký počet obyvateľov (Čína, India)
3. Významné geopolitické postavenie na základe vlastníctva veľkého územia (Rusko)
4. Významný zbrojný arzenál a najnovšie technologické vybavenie (Rusko, USA)
5. Disponujú veľkým množstvom prírodných zdrojov (Nórsko, Saudská Arábia)

Slovenská republika tým, že viac menej nedisponuje významným postavením ani v jednej pomenovanej skupine faktorov, je výrazne limitovaná a zároveň závislá od efektívnej spolupráce so štátmi, ktoré patria medzi veľmoci v medzinárodnej politike. Musí tak

prispôsobovať svoju zahraničnú politiku aktuálnej medzinárodnej a geopolitickej situácii. Významným faktorom, ktorý ovplyvňuje formovanie zahraničnej politiky jednotlivých aktérov medzinárodných vzťahov je historická tradícia a kultúrny rozmer formovania diplomacie. V tomto prípade SR nemala optimálne podmienky pre formovanie samostatnej slovenskej zahraničnej politiky. Slovensko ako jediná krajina zo štátov Vyšehradskej štvorky prechádzalo štvornásobnou transformáciou a to ekonomickou, politickou, budovaním vlastného štátu a národnou integráciou. Spomínaná štvornásobná transformácia kvalitatívne negatívne ovplyvnila formovanie stratégie formovania a rozvoja slovenskej zahraničnej politiky. Faktickým jediným riešením ako efektívne uplatňovať záujmy SR v medzinárodnej a zahraničnej politike bola ambícia integrovať sa významných medzinárodných organizácií. Tu sa ukázali najvýznamnejšie a nevyhnutné integračné ambície v dvoch oblastiach:

1. Bezpečnostné garancie a záruky (NATO)
2. Ekonomické a spoločenské záruky (EÚ, OECD)

Slovenská republika je svojou rozlohou 49 036 km<sup>2</sup> a počtom obyvateľov (5,4 milióna) malý európsky štát. Snahy o výraznejšiu sebestačnosť krajiny sú z tohto pohľadu nereálne. SR tak muselo definovať svoje miesto vo svetovej medzinárodnej politike. Populácia SR z globálneho hľadiska zodpovedá priemeru európskych a svetových veľkomiest.

Na základe toho sa odvíja vplyv SR z hľadiska medzinárodného, politického, ekonomického alebo kultúrneho. Z tohto dôvodu si musí zahraničná politika z hľadiska strategického rámca budovať svoju identitu a vytvárať stabilitu politiky a bezpečnosti v rámci aliancií prosperujúcich štátov s prijateľným záujmami. Podľa Alexandra Dulebu „malý štát nemôže efektívne existovať v izolovaných podmienkach bezpečnostnej a ekonomickej autarkie (sebestačnosť). Malý štát tak môže vypadnúť z globálneho a regionálneho systému svetového hospodárstva, čo môže mať výrazne negatívne ekonomické dôsledky. „ Medzinárodné vzťahy SR sa formovali a formujú, prípadne deformujú v politickom zápase v rámci postojov SR ku konkrétnym udalostiam i problémom. Snahou SR muselo byť hľadanie optimálneho variantu medzinárodných vzťahov, nutnosť prispôbiť sa konkrétnym nevyhnutným podmienkam – hľadanie menšieho zla, tiež aj stabilita a fungovanie demokratických inštitúcií a ochrana a rozvoj ľudských práv. SR si musela uvedomiť záujmy voči ostatným aktérom globálnych vzťahov a rôznymi nástrojmi tieto záujmy presadzovať. Na naplnenie týchto záujmov bolo treba vytvoriť zahraničnopolitický program a vybudovať potrebné inštitúcie na jeho plnenie. Aj napriek počiatočným zahraničnopolitickým neúspechom v 90.tych rokoch, SR v roku 2004 vstupuje do EÚ a NATO, tým svojím členstvom sa z hľadiska zahraničnej politiky zaradila medzi najvyspelejšie štáty sveta

## 1.1 Vznik slovenskej zahraničnej politiky

Aj napriek mnohým problémom a slabšej pozícii pre vytváranie samostatného štátu oproti ČR, SR vstúpila do medzinárodnej politiky relatívne úspešne. Dôležitým faktorom zahraničnopolitickej akceptácie ostatných štátov bolo prihlásenie sa SR k demokratickým tradíciám a ambícia stať sa členom medzinárodného spoločenstva demokratických krajín. Uznanie SR ako suverénneho štátu sa prejavilo v rýchlom začlenení SR do medzinárodných organizácií. KBSE a Severoatlantickej rady (1.1.1993), OSN a Rady Európy.

Po prvotných úspechoch a uznaní suverenity SR sa začína prejavovať chýbajúci odborný potenciál, skúsenosť a cit pre medzinárodnú politiku. Tento faktor sa prejavoval nevhodnými výrokmi politických predstaviteľov SR pri jednaní so zahraničnými partnermi a pri rozhovoroch pre zahraničné médiá. Zásadný význam pre rýchly proces medzinárodného



uznania SR malo prihlásenie sa k nástupníctvu po Českej a Slovenskej federatívnej republike a nie vojnového štátu z rokov 1939-1945. Dôležitým faktorom bol aj civilizovaný spôsob rozdelenia federácie, ako aj medzinárodné pozície a tradície Československa.

Z hľadiska spomínaných faktov bolo dôležité priznanie sa Slovenska formou vyhlásenia NR SR. Kde sa deklaruje vôľa akceptovať existujúce demokratické princípy regulujúce medzinárodné vzťahy, prispieť k procesu medzinárodnej spolupráce a odzbrojenia. Posilnenie demokratického politického systému. Zabezpečiť uplatňovanie ľudských práv a práv národnostných menšín. Významným faktorom, ktorý obmedzil potenciálne záujmy slovenskej zahraničnej politiky bol rozpad Česko-Slovenska, kedy sa Slovensko stalo geopoliticky menej významným aktérom a partnerom či už svojou veľkosťou, ale hlavne počtom obyvateľov ako bývala ČSFR.

Pri porovnaní podmienok pre tvorbu zahraničnej politiky nemalo Slovensko oproti susedným štátom dlhodobú tradíciu vlastnej štátnosti a teda aj vlastnej zahraničnej politiky. Preto od svojho vzniku muselo splniť základné predpoklady samostatného štátu. Bolo potrebné dosiahnuť medzinárodné uznanie, sukcesiu medzinárodných zmlúv, vybudovať inštitucionálne zabezpečenie zahraničnej politiky, sformulovanie zahraničnopolitického programu. V apríli 1993 bolo premiérom Mečiarom predložené programové vyhlásenie vlády SR. Vláda Vladimíra Mečiara si vytýčila z hľadiska zahraničnej politiky jednoznačný cieľ : „Vláda bude usilovať o plné zapojenie SR do európskych integračných procesov a NATO. Po rozdelení ČSFR 1.1.1993, prešli na SR práva a povinnosti z medzinárodných zmlúv, ktorými bola ČSFR viazaná. Vzniklo tak právne nástupníctvo sukcesia, systémové nadobudnutie práv a záväzkov, prechod práv povinností jedného štátu na štát druhý. Je dôležité poznamenať, že z hľadiska strategického formovania zahraničnej politiky SR je realizovaná prostredníctvom štátnych inštitúcií ako prezident SR, predseda vlády, ministerstvo zahraničných vecí, zahraničné sekcie ministerstiev, NR SR- predseda a podpredsedovia, zahraničný výbor NR SR.

## **2 Zahraničná politika v období vlády Mikuláša Dzurindu v rokoch 1998-2006**

Slovenská zahraničná politika a jej stratégia počas vlády Vladimíra Mečiara bola hodnotená ako kvalitatívne nevyvážená a nevypočítateľná pre zahraničných partnerov, čo sa konkrétne odzrkadlilo na výroku ministerky zahraničných vecí USA Allbrightovej, ktorá označila Slovensko počas Mečiarovej vlády v období 1994-1998 ako čiernu dieru Európy. Na základe negatívnych udalostí ako únos prezidentovho syna a vyhodenia poslanca Gauliedera z parlamentu boli SR adresované orgánmi EÚ a USA tzv. demarše, diplomatické nóty vyjadrujúce upozornenie, že pokiaľ sa nezmení vnútropolitický vývoj v SR, príde k rozviazaniu diplomatických vzťahov.

Konkrétne sa spomínané diplomatické upozornenia prejavili po zmarenom referende v roku 1997 na summitoch NATO a EÚ, konkrétne v Madride a Luxemburgu, kde SR nebola pozvaná v prvej skupine štátov pre vstup, ale bola nesplnenie kritérií odsunutá do druhej skupiny pre prijatie a bola na základe svojho vnútropolitického vývoja porovnávaná s krajinami ako Srbsko a Bielorusko, čo bolo pre mnohých politických analytikov prekvapenie. Na základe spomínaného vývoja bola všetka pozornosť a očakávania zahraničných aktérov a partnerov spojené s voľbami 1998, kde sa očakával potenciálny obrat stratégie zahraničnej politiky. Zahraničnými politikmi prostredníctvom médií boli prednesené scenáre, že pokiaľ bude pokračovať vo vláde Vladimír Mečiar tak môže prísť k absolútnej zahraničnopolitickej izolácii Slovenska. Spomínaný zahraničnopolitický apel sa odrazil vo vysokej volebnej účasti. Vo voľbách prichádza k absolútnej mobilizácii všetkých opozičných

politických strán bez ohľadu na široké ideologické rozdiely s hlavným programovým cieľom zamedziť v pokračovaní vládnutia Vladimíra Mečiara. Po voľbách sa vytvára široká vládna koalícia zložená zo strán SDK, SDL, SMK, SOP, ktorá mala ústavnú väčšinu v parlamente a tým pádom priestor pre široké vnútropolitické a zahraničnopolitické reformy. Predstavitelia USA a iných európsky štátov vyjadrili spokojnosť s výsledkom volieb. Predstavitelia najvýznamnejších integračných zoskupení sa vyjadrili, že pokiaľ SR uskutoční rozsiahle ekonomické a demokratizačné reformy môže byť pozvané v krátkodobom horizonte do NATO. Vláda SR si vytýčila za cieľ čo najrýchlejšiu integráciu do NATO. Avšak atmosféra pre prijímanie nových členov nie je taká priaznivá ako v období 1993-1997. V NATO sa začali presadzovať názory o nerozširovaní a počkaní sa na výsledky prvej vlny prijatých štátov. SR argumentovala svojim výnimočným geografickým postavením a členstvom vo V4. Význam SR ako člena na upevnenie stability v stredoeurópskom regióne.

Aj napriek veľkej diplomatickej snahe premiéra Dzurindu bolo povedané, že SR nevstúpi do NATO v prvej vlne ako ČR. Zlepšenie smerom k integrácii do NATO vyjadrila v roku 1999 Madeleine Allbrightová, ktorá sa vyjadrila, že SR sa dostala do klubu spoľahlivých a demokratických krajín. Vyjadrila tak podporu USA pre členstvo SR v NATO, SR však musí pokračovať vo vykonaných reformách. Vláda SR si po voľbách 1998 určila krátkodobé priority. Konkrétne sa jednalo o uskutočnenie slobodných prezidentských, parlamentných a komunálnych volieb, účasť opozície vo výboroch a kontrolných orgánoch NR SR, prijatie legislatívy upravujúcej používanie menšinových jazykov. Medzi strednodobé priority patrilo rešpektovanie Ústavy SR, práva politickej opozície, nezávislosť súdnictva, nezávislé médiá.

Dôležitým faktorom bolo, že SR začalo byť od roku 2001 zaradované medzi krajiny, ktoré majú vstúpiť v prvej vlne. Medzi ekonomické priority z hľadiska vnútornej a zahraničnej politiky patrilo zachovanie makroekonomickej stability, napredovanie štrukturálnych reforiem, zvládnutie vonkajšej a vnútornej makroekonomickej nestability, rekonštrukcia finančného a bankového systému

SR svojím postojom voči operácii NATO v Kosove v roku 1999 sledovala upevnenie postavenia SR ako spoľahlivého a stabilného partnera. Konkrétny postoj vlády SR vyjadril premiér Dzurinda na tlačovej konferencii nasledovne: „Nadväzne na svoje rozhodnutie z 24.3.1999 vláda odsúhlasila neobmedzený prístup do vzdušného priestoru SR na prelety lietadiel severoatlantickej aliancie vo vzťahu k operáciám v JZR. Vláda SR vyslovuje súhlas so zjednodušením procedúry povoľovania preletov lietadiel NATO cez vzdušný priestor SR. Vláda SR rozhodla o poskytnutí humanitárnej pomoci obyvateľom Kosova postihnutým humanitárnou katastrofou. Vláda uložila ministrom 5 relevantných rezortov, financií, hospodárstva, pôdohospodárstva, obrany a vnútra predložiť špecifikáciu foriem a rozsahu poskytnutej humanitárnej pomoci. Okrem toho demonštrovala, že je ako partner pripravená prispieť k posilneniu bezpečnosti a stability v Európe.“ (www.vlada.gov.sk) Konkrétne sa jednalo o povolenie preletov lietadiel aliancie nad územím SR. Povolenie preletov však malo odlišný vnútropolitický a zahraničnopolitický rozmer. Z vnútropolitického hľadiska sa jednalo o povolenie preletov a bombardovania územia Srbska konkrétne časti Vojvodina, kde sa vtedy nachádzala najväčšia zahraničná enkláva Slovákov v Európe (50 tisíc).

Naša vláda tak defacto povolila bombardovanie vlastného obyvateľstva. Jednalo sa tým pádom o problematický krok, ktorý vláda SR musela zdôvodňovať na vnútro politickej scéne. Avšak z medzinárodnopolitického hľadiska budúcej integrácie do NATO sa jednalo o významný krok. Premiér Dzurinda sa vyjadril, že SR sa takto de facto stalo členom NATO. V roku 1999 prichádza k pozastaveniu rozširovania NATO o nových členov z čoho vyplýva sklamanie slovenských politikov, ktorý plánovali, že by SR mohla vstúpiť do NATO okolo roku 2002.

V súlade s deklarovateľnými zahraničnopolitickými prioritami sa slovenskej vláde v rokoch 1998-2001 podarilo zintenzívniť vzťahy s USA. USA podporovalo integračné ambície SR. V roku 2002 navštívil USA a prezidenta Busha ml. prezident SR Schuster. Bola to prvá návšteva slovenského prezidenta v Bielom dome. Bush ocenil spoluprácu so SR a hlavne vyslanie slovenskej ženijnej jednotky do Afganistanu.

Bush zdôraznil, že SR si musí budovať svoje medzinárodné renomé ako dôveryhodný a vypočítateľný partner. Spomínaná Schusterova návšteva nemala len symbolický rozmer bola dlho pripravovaná. Posilnila autoritu SR v očiach USA. Posilnila šancu SR získať pozvánku na členstvo v NATO. Dôležitým faktorom bolo, že SR iniciovala viacero krokov, ktoré významne ovplyvnili imidž krajiny. V symbolickej rovine tak dokumentovali oddanosť princípom, na ktorých je založené fungovanie euroatlantických štruktúr. Zásluhou diplomatickej snahy premiéra Dzurindu a ministra zahraničných vecí Kukana bilaterálne slovensko-americké vzťahy dosiahli historicky najlepšiu úroveň od roku 1993. Bolo to výsledkom zmeny politickej kurzu vo vzťahu k západným štátom a dôslednej prointegračnej politiky po voľbách v roku 1998. USA vo svojej správe konštatovalo zlepšenie úrovne rešpektovania ľudských práv na Slovensku v porovnaní pred rokom 1998. V rámci zahraničnej politiky boli témami vzájomných vzťahov hlavne bezpečnostná problematika, to je členstvo SR v NATO a boj proti terorizmu. USA chválilo SR za výrazný pokrok v integrácii ale zároveň upozorňovali na potenciálne negatívny vývin v prípade nástupu Mečiara k moci. Vo vzťahu k Veľkej Británii sa SR zamerala na získavanie podpory pre vstup SR do NATO a EÚ. Veľká Británia v roku 2002 podporovala vstup SR do EÚ a NATO. Jej predstavitelia zdôrazňovali, že SR musí splniť politické kritériá. Výsledky voľieb 2002 budú mať podľa predstaviteľov VB priamy dôsledok na integračné snahy SR do EÚ a NATO. Predstavitelia VB sa vyjadrovali, že pokiaľ by sa dostal k vláde znova Vladimír Mečiar tak by mohlo prísť k zvráteniu integračného procesu SR. Významným faktorom vzájomných vzťahov bola návšteva Dzurindu v Londýne.

Významným faktorom vzájomných vzťahov bola návšteva Dzurindu v Londýne, kde sa britský premiér Blair vyjadril, že SR patrí najväznejších kandidátov pre vstup do EÚ a NATO. Tento názor podmieňoval kontinuitou po voľbách v roku 2002

V porovnaní so situáciou v roku 1998 sa v slovenskej spoločnosti na úrovni politických elít a vo verejnej mienke, posilnil konsenzus v základných otázkach zahraničnopolitického smerovania krajiny, príkladom toho je podpora obyvateľstva SR po útokoch USA a VB voči Afganistanu po 11.septembri. Súhlas vyjadrilo 56,4% občanov SR a nesúhlas 33,6 % opýtaných respondentov. Tematika podpory verejnej mienky pre vstup do NATO je dôležitým faktorom pre vládne elity. Mohla sa stať predmetom referenda, niektoré politické strany navrhovali referendum o vstupe do NATO, konkrétne Ján Čarnogurský. Podpora pre vstup do EÚ bola vždy vyššia oproti NATO a v roku 2002 bola podpora pre vstup do EÚ 70 %.

Z hľadiska podpory politických strán pre integráciu do NATO a EÚ fungovala zhoda. Proti vstupu do NATO sa vymedzovala hlavne SNS a KSS. Témou diskusie medzi politickými stranami ovplyvňujúcej predvstupové rokovania bolo vyslanie vojenskej jednotky SR do Afganistanu. Členstvo SR v EÚ neodmietala žiadna parlamentná politická strana. Určitým negatívom bola absencia širšej diskusie o rozličných aspektoch európskej integrácie, otázok budúcnosti EÚ, dôsledky členstva pre občanov Slovenska, diskusia o ekonomických, sociálnych a kultúrnych aspektoch vstupu SR do EÚ

Hodnotiaci správa Európskej komisie z roku 2002 mala negatívne aj pozitívne faktory. Medzi výhrady európskej komisie voči SR patrila rozšírená korupcia, postavenie rómskej menšiny, právne normy v oblasti životného prostredia. Okrem toho bola kritika smerovaná na

zaostávanie v harmonizácii poľnohospodárskej legislatívy s európskymi normami, nedostatočný pokrok v oblasti administratívnych kapacít. Z hľadiska pozitív bolo vyjadrené, že SR splňa politické a ekonomické podmienky a bude schopná fungovať na spoločnom trhu EÚ. Komisar EÚ pre rozširovanie sa vyjadril, že SR je v dobrej pozícii a neexistujú riziká ohrozujúce jeho vstup do EÚ. V porovnaní s východiskovou situáciou po voľbách 1998 sa jednalo o jednoznačný úspech zahraničnej politiky SR. Účasťou SMK vo vláde prišlo k zlepšeniu problematiky menšín a celkovému zlepšeniu vzťahov s Maďarskom. Z hľadiska analýzy postojov členov EÚ k voľbám v roku 2002 sme mohli zaznamenať postoje, že voľby v roku 1998 boli vnímané ako zlomové ohľadom zahraničnopolitickej orientácie SR, avšak voľby v roku 2002 boli vnímané s pochvalou voči SR za dosiahnuté úspechy, ale aj s otáznikom pokračovania v reformách.

Podľa zahraničných politikov najväčšou hrozbou pokračovania v proeurópskom a proreformnom kurze by bol návrat Vladimíra Mečiara k moci. Splnenie podmienok pre členstvo v NATO a EÚ sa vzájomne prekrývalo. Viacerí zahraniční politici sa vyjadrovali, že ak SR nesplní podmienky pre vstup do NATO ovplyvní to aj prístupový proces do EÚ. Komisar EK pre rozšírenie vyzval slovenských voličov, že ak chcú, aby sa ich krajina stala členom EÚ, mali by si zvolit' strany, ktoré ich tam dovedú. Výsledok parlamentných volieb v roku 2002 bol EÚ vnímaný veľmi pozitívne. Bol to jasný signál občanov SR pokračovať v úsilí o vstup do EÚ. Problémom však bolo, že väčšina občanov SR si spájala vstup SR do EÚ s radikálnym zlepšením životnej úrovne. Ale nedokázala analyzovať plusy a mínusy vstupu do EÚ.

Z hľadiska analýzy pôsobenia SR v medzinárodných organizáciách v období 1998 až 2006 bolo významným faktorom, že sa SR stala nestálym členom BR OSN. Môžeme to označiť ako jeden z najväčších úspechov novodobej slovenskej zahraničnej politiky. Z hľadiska programu v BR OSN sa SR predstavila ako krajina, ktorá sa angažuje v prospech mieru a stability vo svete. SR sa predstavila ako krajina s malým územím bez veľmocenských záujmov. Nie je zainteresovaná v žiadnom z regionálnych konfliktov, ktoré sú v agende BR OSN. Ako prioritné definovala SR riešenie situácie v oblasti Balkánu. Programom SR v BR OSN bola reforma bezpečnostného sektora, aby BR OSN bola efektívnejšie schopná reagovať na meniace sa bezpečnostné riziká a aktuálne bezpečnostné hrozby a výzvy. SR videla ako najväčšiu hrozbu prístup teroristických skupín k zbraniam hromadného ničenia. Problémom je tiež riešenie statusu Kosova. SR sa zaujímalo v rámci svojej ZP o riešenie problému iránskeho jadrového programu. Programové zameranie vlády v roku 2006 bolo zamerané na prehĺbenie vzťahov s USA. Zavŕšením tejto snahy a bilaterálnych vzťahov s USA bola návšteva premiéra Dzurindu u prezidenta Busha v USA. Fico ako opozičný politik kritizoval vyslanie vojenskej jednotky do Iraku Dzurindovou vládou a navrhol jej stiahnutie po nástupe do vlády. SR je v USA vnímané ako mladý demokratický štát, Spolahlivý partner v rámci bezpečnostnej a zahraničnej politiky. Liberálny prístup k daňovej politike a vysoký rast. Partner v boji proti terorizmu. Z hľadiska širšieho medzinárodnopolitického uznania v porovnaní s deväťdesiatimi rokmi zohrali dôležitú úlohu aj personálne úspechy slovenských diplomatov. Najvýraznejšie sa v rámci medzinárodných organizácií prezentoval minister zahraničných vecí Eduard Kukan, ktorý pôsobil ako splnomocnenec generálneho tajomníka OSN pre Balkán. Dosadenie na tento bolo zavŕšením diplomatickej snahy SR počas obdobia 1998-2002. Okrem toho bývalá ministerka financií SR Brigita Schmögnerová sa ujala funkcie výkonnej tajomníčky EHK a pôsobila tým pádom ako námestníčka generálneho tajomníka OSN. Diplomat Ján Kubiš pôsobil ako generálny tajomník OBSE (Organizácie pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe).

### **3 Zahraničná politika SR počas vlády Mikuláša Dzurindu ako nástroj zvýšenia konkurencieschopnosti regiónu**

Počas vlády Mikuláša Dzurindu v období 1998 až 2006 prichádza k významnej zmene zahraničnopolitickej a aj ekonomickej stratégie vlády, ktorý vykonala radikálne reformy, ktoré mali sociálne dopady na bežné obyvateľstvo, ale z dlhodobého hľadiska prichádza k zvýšeniu konkurencieschopnosti regiónu SR z ekonomického a aj spoločenského hľadiska, čo deje postupne pod vplyvom stratégie ministra financií Ivana Mikloša, ktorého cieľom bolo zaviesť čo najmodernejšie trhové mechanizmy, čoho odrazom bola rovná daň, ktorá pritiahla zahraničných investorov, hlavne automobilové koncerny ako KIA, Peugeot, ktoré sa pričínili o takmer 8 % rast HDP a ekonomiky SR. Čím si ekonomika SR aj napriek nepriaznivých podmienkam v deväťdesiatych rokoch vytvorila podmienky pre zvýšenie konkurencieschopnosti v rámci regiónu a splnila maastrichtské kritéria pre vstup do EÚ a celkovo si vytvorila dlhodobé podmienky pre vstup do eurozóny. Zaujímavým a nezanedbateľným faktorom prečo mohlo byť SR označované za ekonomického žraloka medzi ostatnými štátmi regiónu V4 a celkovo postkomunistických krajín boli určité historické tradície, ktoré ovplyvňujú nálady občanov. Pre porovnanie s ostatnými vyspelými štátmi je dôležité vykresliť určité faktory. Napríklad vo Francúzsku, keď sa zvýšia ceny mlieka o jeden cent vyjde na námestie v Paríži 500 tisíc ľudí, čím vytvorí spoločenský tlak na vládu, aby sa cena vrátila na predchádzajúcu úroveň. Naopak v SR, keď sa zvýši cena mlieka o 50 % na námestia nevyjde nikto, väčšina občanov ostane pasívnymi, čo vyplýva dlhodober historickej tradície tzv. poddanskej alebo provinčnej kultúry slovenského národa. Daný fakt prispel k relatívne bezproblémovej aplikácii radikálnych reforiem Dzurindovov vládou, ktoré síce v prvom vládnom období neprinášali konkrétne výsledky, ale v druhom volebnom období prichádzajú viditeľné výsledky v podobe 8 % percentného rastu HDP a príchodu zahraničných investorov.

Na konci mandátu vládnej koalície okolo Mikuláša Dzurindu sa dalo dedukovať završenie určitej spoločenskej debaty ohľadom ekonomického modelu transformácie, ktorá prebiehala v deväťdesiatych rokoch na Slovensku. V Českej republike sa po voľbách v roku 1992 presadila strana ODS s myšlienkou rýchlej a efektívnej transformácie ekonomiky smerom k prozápadnému kapitalistickému modelu usporiadania spoločnosti. Na Slovensku sa po voľbách 1992 presadila politická strana HZDS, ktorá sa presadila s myšlienkou mäkšej formy ekonomickej transformácie spoločnosti s ohľadom na špecifiká slovenskej ekonomiky.

Aj na základe týchto koncepčných odlišností medzi Českom a Slovenskom, ale hlavne pod vplyvom samotného vzniku Slovenskej republiky, kde prišlo k určitej zvýšenej vlny patriotizmu a národnej hrdosti prebiehala medzi ekonómami a analytikmi diskusia ohľadom priebehu a systematického modelu privatizácie slovenských podnikov. Vyformovali sa dve názorové a postojoyé spektrá. Prvá skupina okolo Vladimíra Mečiara a Jána Slotu presadzovala koncepciu, že všetky slovenské podniky majú byť privatizované výhradne slovenskými podnikateľmi. Na základe tejto snahy by slovenská ekonomika a jednotlivé podniky ostali výhradne v slovenských rukách, týmto by sme si voči zahraničiu zabezpečili väčšiu ekonomickú samostatnosť a neboli by sme závislí od zahraničných investícií. Spomínaný model bol priamo aplikovaný v druhej polovici deväťdesiatych rokoch, kde väčšina štátneho majetku prešla do súkromných rúk. Jednalo sa o logický proces zmeny z komunisticky orientovanej ekonomiky na trhové kapitalistické mechanizmy. Spomínaný proces však priniesol viacero netransparentných privatizačných projektov, ktoré zapríčinili krach niektorých podnikov a zvyšovanie nezamestnanosti. Druhé názorové spektrum sa profilovalo okolo opozičného tábora a reprezentoval ho Ivan Mikloš. Dané názorové spektrum sa presadzuje po voľbách 1998 a prezentuje koncepciu odpredaja slovenských

podnikov zahraničným investorom. Zdôvodnenie danej koncepcie bolo ovplyvnené koncepciou, že SR nemá dostatočný odborný potenciál a skúsenosti, aby sme boli efektívne prostredníctvom siete manažérov ovládať slovenské podniky a banky.

Je možné viac menej dedukovať na základe dosiahnutých ekonomických výsledkov na konci obdobia druhej vlády Mikuláša Dzurindu, že koncepcia, ktorú zastrešoval minister financií našla výraznejšie a efektívnejšie uplatnenie ako koncepcia vlád Vladimíra Mečiara, ktorá síce z hľadiska uplatnenia a udržania slovenskej ekonomiky výhradne v slovenských rukách bolo kvalitatívne zaujímavým z hľadiska udržania sebestačnosti slovenskej ekonomiky, ale z reálneho hľadiska sa to nesvedčilo a presadzuje spomínaná koncepcia Ivana Mikloša. Jednoducho zhrnuté nie je to pre Slovensko najlepším ekonomickým riešením, keď väčšina strategických podnikov a bánk je vo vlastníctve zahraničných korporácií, ale stále je to z hľadiska dlhodobého smerovania slovenskej ekonomiky kvalitatívne na vyššej úrovni ako keď bol slovenský priemysel a ekonomika v slovenských rukách.

## Záver

Celkovo môžeme hodnotiť stratégiu zahraničnej politiky počas vlád Mikuláša Dzurindu ako nástroj zvýšenia konkurencieschopnosti regiónu ako efektívnu a úspešnú. Prišlo k strategickému obratu v oblasti slovenskej zahraničnej politiky a napraveniu zaostávania z deväťdesiatych rokov v rámci integračných procesov do EÚ a NATO. V roku 2003 sa odohráva referendum o vstupe, ktoré bolo úspešné a zvršil sa tak úspešný proces na základe ktorého sa stalo Slovensko konkurencieschopnou krajinou v rámci regiónu. Konkrétne sa integračný proces úspešne završil 1.mája 2004, kedy SR vstupuje do Európskej únie a NATO a vstupuje tak do klubu ekonomicky a bezpečnostne najvyspelejších štátov sveta. V porovnaní s postavením SR ako regiónu pred 100 rokmi, keď bolo územie dnešného Slovenska len provinčnou časťou Rakúsko-Uhorska, súčasné postavenie môžeme považovať ako jednoznačný úspech

## Literatúra:

- [1] Kopeček, L. Demokracie, diktatúry a politické straníctvo na Slovensko. Brno : Centrum pre štúdium demokracie a kultúry, 2006. – 347 s. ISBN 80-7325-076-4
- [2] Kopeček, L. (eds.) Od Mečiara k Dzurindovi. Brno : Medzinárodný politologický ústav, 2003. – 178 s. ISBN 80-210-3136-0
- [3] Kopeček, L. Politické strany na Slovensku 1989 – 2006. Brno : Centrum pre štúdium demokracie a kultúry, 2007. – 627 s. ISBN 978-80-7325-113-0
- [4] Kopeček, L., Hloušek, V. Konfliktné demokracie. Brno : Medzinárodný politologický ústav, 2004. – 228 s. ISBN 80-210-3449-1
- [5] Fiala, P. (eds.) Nacionalistické politické strany v Európe. Brno : Medzinárodný politologický ústav, 1999. – 172 s. ISBN 80-210-2247-7+
- [6] Strmiska, M. Politické strany modernej Európy. Praha : Portál, 2005. – 728 s. ISBN 80-7367-038-
- [7] Fiala, P., Herbut, R. a kol. Stredoeurópske systémy politických strán. Brno : Medzinárodný politologický ústav, 2003. – 260 s. ISBN 80-210-3091-7
- [8] Mesežnikov, G., Gyarfášová, O. Slovensko: desať rokov samostatnosti a rok reforiem, Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2004. – 165 s. ISBN 80-88935-59-8
- [9] Krno, S. Politické strany štátov Vyšegrádskej štvorky, Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Filozofická fakulta, 2007. – 400 s. ISBN 80-8050-910-7

- [10] Krno, S. Typológia politických strán, Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2006. – 180 s. ISBN 80-8050-940-9
- [11] Krejčí, O. Nová kniha o voľbách. Praha : Professional Publishing, 2006. – 481 s. ISBN 80-86946-01-0

### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Mgr. Jozef Vlčej, PhD.  
Ústav politických vied  
Stredoeurópska vysoká škola  
Kráľovská 386/11, 909 01 Skalica  
Slovak Republic: j.vlcej@sevs.sk

# PROTIKONKURENČNÉ DOHODY PODNIKATEĽOV V PROCESE VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA

## BID RIGGING

*Daniela Zemanovičová*

### **Abstrakt**

Príspevok sa venuje protisúťažným dohodám podnikateľov vo verejnom obstarávaní, ktoré majú veľmi negatívne účinky na ceny a neefektívne použitie verejných prostriedkov. Preto vyspelé krajiny majú nastavený systém pravidiel a inštitúcií, ktorých cieľom je efektívne odhaľovať a sankcionovať podnikateľov, ktorí takéto kartelové dohody uzatvárajú. Koordinácia ponúk vo verejnom obstarávaní môže byť pre podnikateľov lákavá, pretože umožňuje vyhnúť sa konkurenčným tlakom a výrazne zvýšiť ceny. Podnikatelia na koordinovanie ponúk využívajú viaceré stratégie napr. podanie krycej ponuky, rotáciu víťazných ponúk, nepredloženie alebo stiahnutie ponuky a rôzne kompenzácie. Ale v prípade odhalenia kartelovej dohody podnikatelia riskujú finančné sankcie, vylúčenie z účasti vo verejnom obstarávaní, trestnoprávnu zodpovednosť, zaplatenie náhrady škody vzniknutej v dôsledku kartelu a negatívnu publicitu. Preto je potrebné aby podnikatelia súťažné pravidlá poznali a robili aj proaktívne opatrenia pre ich dodržiavanie.

*Kľúčové slová: verejné obstarávanie, kartelové dohody, koordinácia ponúk vo verejnom obstarávaní*

### **Abstract**

The article deals with anti-competitive entrepreneurial agreements in public procurement that have a very negative impact on prices and inefficient usage of public funds. For that reason, in developed countries, there is a system of rules and institutions which are supposed to expose and sanction those businessmen who conclude cartel agreements. The bid rigging can be seductive for businessmen because it can protect them from competition pressure and can allow them to increase prices excessively. To coordinate their bids, the entrepreneurs use various strategies like cover bidding, bid rotation, bid suppression and different compensations.

But, in case of revelation of the cartel agreement, entrepreneurs take a risk of financial sanctions, elimination from further public procurement processes, criminal liability, compensation damage payments, and negative publicity. Therefore, it is necessary that entrepreneurs have knowledge of competition rules and apply some proactive measures for its observance.

*Keywords: public procurement, cartels, bid rigging*

## **Úvod**

Verejné obstarávanie predstavuje významný trh, v krajinách OECD predstavuje priemerne 15% HDP (OECD 2007). Pretože sa v procese verejného obstarávania stretáva verejný a súkromný sektor, vzniká problém v teórii známy ako princípál – agent vzťah. Často je verejné obstarávanie spájané s korupciou, prepojením na financovanie politických strán a mnohé prípady poukazujú na neefektívnosť pri nákupoch verejného sektora. Jedným



z problémov v oblasti verejného obstarávania je aj koordinácia ponúk podnikateľov (bid rigging). Verejné obstarávanie má simulovať konkurenčný tlak v situáciách ak nakupuje verejný sektor. Ak sa však podnikatelia predkladajúci ponuky vzájomne dohodnú predpoklad vyššej efektívnosti vyplývajúci z konkurenčného tlaku sa stratí a verejný sektor je poškodený.

## Zhrnutie poznatkov

Ako uvádza Harding a Joshua (2010) ekonómovia vnímajú relatívne silný vzťah medzi štruktúrou trhov a kartelizáciou. Niektoré trhy sú zvlášť náchylné na uzatváranie kartelových dohôd. Sú to najmä trhy kde existuje homogénny produkt, je málo alebo žiadne substitúty, nízka miera inovácií, vysoká koncentrácia trhu, vysoké bariéry vstupu, vysoká transparentnosť trhov, existuje platforma na komunikáciu medzi podnikateľmi.

Verejné obstarávanie je možné považovať za oblasť, ktorá spĺňa uvedené charakteristiky:

- obstarávaný produkt alebo služba sú vopred presne špecifikované,
- zákazky sa uchádza spravidla obmedzený počet uchádzačov,
- vypracovanie ponuky je spojené s transakčnými nákladmi, čo môže byť bariérou pre vstup na trh,
- vzhľadom na protikorupčné opatrenia existuje vysoká transparentnosť trhu,
- platforma na komunikáciu existuje cez odvetvové asociácie,
- existencia protisúťažnej dohody sa dá ľahko utajiť.

Preto neprekvapuje, že s praktikou bid rigging sa stretávame veľmi často, nielen v SR a ČR ale aj v iných krajinách. Európske ako aj národné súťažné pravidlá zakazujú podnikateľom uzatvárať kartelové dohody. Súťažné inštitúcie majú viaceré právomoci, ktoré umožňujú preukázať a sankcionovať kartelové správanie. Aj keď všeobecne možno pozorovať istý vývoj súťažných pravidiel a posun k viac ekonomickému prístupu v ich aplikácii, kartelové dohody sú považované za jednoznačne škodlivú a zakázanú praktiku. Vývoj týchto pravidiel v jednotlivých krajinách je charakterizovaný napr. v práci Haring & Johna (2010). Ekonomický prístup je vysvetlený napr. v práci Drexler, Kerber a Podszun (2011).

## Ciel' a metódy

Cieľom príspevku je analyzovať protisúťažné dohody podnikateľov v procese verejného obstarávania (ďalej aj bid rigging) a naznačiť aké dopady vyvolávajú na strane verejného sektora na jednej strane a aké riziká hrozia podnikateľom na strane druhej. Budeme charakterizovať stratégie, ktoré podnikatelia pri manipulácii ponúk využívajú, pričom ich budeme ilustrovať na konkrétnych prípadoch z rozhodovacej praxe v SR, EÚ a iných krajinách. Následne budeme analyzovať dopady, ktoré majú takéto formy kartelových dohôd na ekonomiku a verejné financie. Na základe komparácií vo viacerých krajinách naznačíme, aké sankcie hrozia podnikateľom, ktorí uzatvárajú kartelové dohody. Na záver budeme poznatky syntetizovať a naznačíme aké aktivity podnikateľov, ale aj obstarávateľov a súťažných inštitúcií môžu obmedzovať priestor pre bid rigging.

Pod pojmom kartelové dohody budeme chápať horizontálne dohody priamych konkurentov, uzatvorené medzi podnikateľmi, ktorí pôsobia na tej istej úrovni hodnotového reťazca. Za protikonkurenčné dohody v procese verejného obstarávania (bid rigging) budeme považovať dohody medzi uchádzačmi/záujemcami vo verejnom obstarávaní o predkladaných

ponukách.<sup>12</sup> Bid rigging je teda jednou z foriem kartelových dohôd, ktoré sú považované za tzv. ťažké kartely a vzhľadom na ich negatívne dopady sú prísne sankcionované.

## Výsledky a diskusia

Prirodzenou snahou podnikateľov je presadiť sa na trhu a využívať rôzne stratégie na dosiahnutie svojich cieľov. Tieto stratégie môžu byť konkurenčné alebo kooperatívne. Pri kooperatívnych stratégiách však existujú zákonné hranice, ktoré neumožňujú takú spoluprácu konkurentov, ktorá by obmedzovala hospodársku súťaž v neprospech spotrebiteľov. V príspevku sa budeme venovať zakázaným praktikám v procese verejného obstarávania.

### 3.1 Stratégie firiem pri bid rigging

Najčastejšie sa kartelové dohody pri verejnom obstarávaní týkajú cien, rozdelenia trhu alebo zákazníkov. Najpoužívanějšími stratégiami pre manipuláciu ponúk sú krycie ponuky (*cover bidding*), rotácia víťazných ponúk (*bid rotation*), nepredloženie ponuky (*bid suppression*) alebo dohoda o kompenzáciách.

**Krycia ponuka** (*cover bidding*) znamená dohodu podnikateľov, že predložia ponuky s vyššou cenou akú predloží dohodnutý víťaz alebo predložia ponuky, o ktorých vedia že sú pre obstarávateľa neakceptovateľné. Cover bidding bol odhalený napr. v prípade<sup>13</sup> Morské palivové hadice, o ktorom rozhodovala Európska komisia (ďalej EK) v roku 2009. EK pokutovala piatich výrobcov morských palivových hadíc za účasť na karteli a uložila celkovú pokutu 131 miliónov Eur. Informácie o karteli boli získané na základe programu zhovievavosti a počas inšpekcie. Členovia kartelu sa dohodli na pridelení zákaziek v rámci existujúcich tendrov. Nahlasovali každý potenciálny projekt koordinátorovi kartelu, ktorý ho prideliť „víťazovi“. Podnikatelia používali cover bidding a ďalšie opatrenia, aby nedochádzalo k predkladaniu podozrivých identických cenových ponúk a budili zdanie súťaže medzi nimi.

**Pri nepredložení alebo stiahnutí ponuky** (*bid-suppression*) sa účastníci kartelu dohodnú, že nepredložia alebo stiahnu ponuku, aby zákazku získal dohodnutý víťaz.

**Bid-rotation** schémy sú založené na dohode podnikateľov, že sa víťaz tendra bude striedať podľa dohodnutého kľúča. Konkurenti sa opakovane stretávajú v tendroch čo umožňuje dohodnúť „win-win“ riešenia pre všetkých kartelistov v istom časovom slede. Ako uvádza Správa OECD (2005) v Holandsku bol odhalený kartel takmer 500 stavebných spoločností, ktoré si počas mnohých rokov vymieňali informácie o prebiehajúcich tendroch, dohadovali sa o víťazných ponukách ako aj o „oprávneniach“ v budúcich stavebných tendroch.

**Dohoda o kompenzáciách** pri ktorej si podnikatelia dohodnú kompenzácie, napr. subdodávky alebo finančné platby. Kompenzačné platby boli odhalené napr. vo Francúzsku, kde sa kartelisti dohodli na fixovaní cien pri stavbe TGV. Členovia kartelu sa dohodli, že zaplatia tým firmám, ktoré dajú ponuku s vyššou cenou na jednu časť stavby a nebudú sa uchádzať o druhú časť zákazky (Zemanovičová 2010).

<sup>12</sup> V zmysle § 4 ods.4. f zákona o ochrane hospodárskej súťaže zakázanou dohodou obmedzujúcou súťaž je aj koordinácii podnikateľov vo verejnom obstarávaní, v obchodnej verejnej súťaži alebo inej obdobnej súťaži, v súvislosti s verejným obstarávaním, obchodnou verejnou súťažou alebo inou obdobnou súťažou.

<sup>13</sup> VEC COMP/ 39.406, z 28.januára 2009.

Niekedy kartelisti používajú **viaceré formy**. Ako uvádzame v práci Zemanovičová a kol. (2010) britská súťažná inštitúcia (OFT) pokutovala 8 spoločností za koluzívne správanie v celkovo 15 tendroch a udelila sankciu takmer 300 000 libier. Informácie o karteli boli získané na základe žiadosti o leniency a prostredníctvom inšpekcií. Tendre zahŕňali práce pre školy, knižnice a iné verejné objekty. Pre manipuláciu ponúk využívali podnikatelia viaceré stratégie napr. krycie ponuky, stiahnutie predloženej ponuky, alebo nepredloženie ponuky a striedanie víťazov jednotlivých tendrov.

V ďalšom prípade vo Veľkej Británii sa využívala forma **krycej ponuky** a **kompensačných platieb**. OFT pokutoval 103 stavebných firiem za kolúziu vo verejnom a súkromnom obstarávaní. Celková suma pokuty bola 129,2 milióna libier. Nezákonné konanie zahŕňalo 199 tendrov (školy, knižnice, univerzity, nemocnice). Informácie o karteli boli získané od interného manažéra auditu zo zdravotného centra (Queen's medical center). Následne sa uskutočnili neohlásené inšpekcie a boli poskytnuté informácie v rámci leniency programu.

**V SR** najväčším prípadom manipulácie ponúk bolo rozhodnutie Protimonopolného úradu SR (ďalej PMÚ SR, úrad) z roku 2006, v ktorom pokutoval 6 stavebných spoločností (Strabag a.s., Doprastav, a.s., BETAMONT s.r.o., Inžinierske stavby, a.s., Skanska DS a.s., MOTA - ENGIL, ENGENHARIA E CONSTRUCAO, S. A.) a udelil celkovú sankciu takmer 45 miliónov Eur. Protisúťažné správanie bolo spojené s verejnou súťažou na uskutočnenie stavebných prác na výstavbu úseku diaľnice D1 Mengusovce - Jánovce.

Podnikatelia koordinovali ponuky v tomto tendri čím došlo k porušeniu čl. 101 ZFEÚ a zákona o ochrane hospodárskej súťaže. Informácie o protisúťažnom konaní boli získané od obstarávateľa Národnej diaľničnej spoločnosti, a.s., ktorá zistila veľmi vysoké ceny, prekračujúce o 40 % ceny stanovené štátnou expertízou. Následne úrad vykonal porovnanie jednotkových cien v ponukách predložených uchádzačmi a zistil mimoriadne konštantné číselné údaje. Zhodu indexov nebolo možné vysvetliť ináč ako dohodou podnikateľov. Rozhodnutie bolo predmetom súdneho prieskumu. Krajský súd v Bratislave v decembri 2008 zrušil rozhodnutia protimonopolného úradu. Najvyšší súd SR v decembri 2013 zmenil rozhodnutie Krajského súdu v Bratislave tak, že zamietol všetky žaloby stavebných spoločností a potvrdil závery súťažnej inštitúcie o kartelovej dohode firiem. Od verejného obstarávania po konečný verdikt uplynulo takmer 10 rokov.

### 3.2 Negatívne dopady kartelových dohôd vo verejnom obstarávaní

Verejné obstarávanie významne ovplyvňuje ekonomiku krajín pretože sa týka výrobkov a služieb, ktoré sú určené pre širokú skupinu odberateľov, týka sa často verejných statkov, súvisí s budovaním infraštruktúry v oblasti zdravotníctva, školstva, ovplyvňuje konkurenčné podmienky, má vplyv na medzinárodnú konkurencieschopnosť.

Dohoda konkurentov môže výrazne zvyšovať ceny, obmedzovať tlak na kvalitu a inovácie, deformovať podmienky na podnikanie a spôsobovať neefektívne vynakladanie verejných zdrojov. Podľa OECD (2007) Japonsko odhaduje, že v dôsledku kartelov vzrástli ceny v priemere o 16,5%. V USA sú odhady o zvýšení cien v dôsledku ťažkých kartelov až o 60 – 70%.<sup>14</sup> Podľa A. Capobianca z OECD vážený priemer navýšenia cien v dôsledku kartelu je 36,7%.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Pozri napr. Gregory J. Werden, The Effect of Antitrust Policy on Consumer Welfare: What Crandall and Winston Overlook, Economic Analysis Group Discussion Paper 30 (2003).

<sup>15</sup> CAPOBIANCO, A.: Bid-rigging The OECD experience with fighting collusion in public tenders , Brno, Svato martinská konferencia, november 2013.

Veľmi rozšírenou formou kartelov sú koordinované postupy vo verejnom obstarávaní. Verejné obstarávanie je efektívne iba vtedy, ak podnikatelia navzájom súťažia v predložení najlepšej ponuky. Ak sa podnikatelia dohodnú, potom sa eliminuje súťaž medzi uchádzačmi a stráca sa samotný cieľ verejného obstarávania.

Kartelové dohody vo verejnom obstarávaní sa vyskytujú pri veľkých infraštruktúrnych projektoch, ale aj pri obstarávaní na úrovni samospráv či nemocníc. Podnikatelia sa často dohodnú na viacerých formách kartelov, ktoré môžu trvať desať a viac rokov, počas ktorých prinášajú veľké zisky kartelistom, ale veľmi poškodzujú spotrebiteľov.

Vzhľadom na veľmi negatívne účinky kartelových dohôd na ekonomiku a spotrebiteľov sa vytvorili pravidlá, ktoré kartelové dohody sankcionujú s cieľom ochrany spotrebiteľa. Súťažné inštitúcie majú viaceré silné právomoci, napr. právo vyžadovať informácie a podklady, právo zapečatiť podklady, dokumenty, objekty a priestory, právo uskutočniť neohlásené inšpekcie v podnikateľských a so súhlasom súdu aj v súkromných priestoroch podnikateľa, právo odňať podklady a dokumenty na nevyhnutný čas. Je vo verejnom záujme, aby takéto škodlivé, protizákonné konanie bolo efektívne sankcionované, pretože sa tým chráni prospech spotrebiteľa. Preto sa využívajú aj špecifické inštitúty, napr. program zhovievavosti,<sup>16</sup> alebo odmeňovanie oznamovateľov kartelov.<sup>17</sup>

Najvyspelejšie krajiny napr. USA, Kanada, Nemecko, Veľká Británia, Francúzsko ako aj EÚ majú efektívne systémy odhaľovania a sankcionovania kartelových dohôd.

Na druhej strane podnikatelia v prípade odhalenia kartelovej dohody riskujú nielen vysoké pokuty, ale aj súkromnoprávne vymáhanie škôd, trestnoprávne postihy či vylúčenie z účasti na verejnom obstarávaní.

## Riziká pre podnikateľov

Jednotlivé krajiny majú systém sankcií, ktoré môžu smerovať k firmám alebo jednotlivcom. Podrobne sú uvedené napr. v práci Harding a Joshua (2010).

Podnikateľom, ktorí participujú na kartelových dohodách hrozia viaceré sankcie:

- **Finančná sankcia** môže byť uložená do výšky maximálne 10% z obratu podnikateľa. Základné kritériá, z ktorých sa pri ich určovaní vychádza sú závažnosť, dĺžka porušovania a prítiažujúce a poľahčujúce okolnosti. Aj napriek hroziacim relatívne vysokým sankciám sa v prípade kartelov vyskytuje recidíva, preto je možné súhlasiť s trendom v USA ako aj Európskej únii zvyšovať priemerné uložené sankcie.
- **Zákaz účasti na verejnom obstarávaní** hrozí vo viacerých krajinách. V SR je to možné na základe zákona č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní. Verejného obstarávania sa môže zúčastniť iba subjekt, ktorá spĺňa podmienky osobného postavenia, okrem iného, že mu v predchádzajúcich troch rokoch nebolo preukázané závažné porušenie odborných povinností, vrátane porušenia zákona o ochrane hospodárskej súťaže. Realita v SR však ukazuje, že ak proces rozhodovania a súdny prieskum trvajú dlho a legislatíva na to

<sup>16</sup> Bližšie pozri napr. <http://bookshop.europa.eu/en/the-european-commission-leniency-programme-pbKD3211988/> cit. 27.12.2013; Zemanovičová (2014).

<sup>17</sup> Napr. v SR zákon o ochrane hospodárskej súťaže po novele z roku 2014 umožňuje vyplatiť odmenu až do výšky 1% z uložených pokút v jednom rozhodnutí úradu, max 100 000 eur.

vytvorí priestor, tak sa firmy tejto sankcii môžu vyhnúť, ako tomu bolo v prípade dialnice.<sup>18</sup>

- **Trestnoprávna zodpovednosť.** Trestnoprávnu zodpovednosť za porušenie súťažných pravidiel je možné uplatniť napr. vo Veľkej Británii, USA, Írsku. Podľa OECD (2005) sankcie voči individuálnym osobám majú silný odstrašujúci efekt a dobre dopĺňajú finančné sankcie pre firmy. Kartelisti sa napr. vyhýbajú stretnutiam v USA, pretože sa domnievajú že tak znížia riziko kriminálnych sankcií. V USA jednotlivci reálne platia vysoké finančné sankcie, aby sa vyhli väzeniu.<sup>19</sup> V SR je v Trestnom zákone v § 250 uvedený trestnoprávny postih za zneužitie účasti na hospodárskej súťaži okrem iného aj konaním, ktoré je v rozpore so zákonom upravujúcim ochranu hospodárskej súťaže. V praxi sa však doposiaľ neaplikoval.
- **Súkromnoprávne vymáhanie škody.** Poškodená osoba alebo firma môže podať žalobu na súd v príslušnom členskom štáte a žiadať o náhradu škody spôsobenej kartelovým konaním. Veľmi často sa využíva napr. v USA, kde sa až 90% súťažných sporov rieši v rámci súkromných žalôb. V SR existuje legislatívny rámec, ale aplikácia je marginálna.
- **Disqualification order – vylúčenie vykonávať isté funkcie, napr. vo Veľkej Británii** na základe zákona o podniku z roku 2002 je možné diskvalifikovať jednotlivca pre vykonávanie funkcie riaditeľa podniku počas 15 rokov, ak spoločnosť, ktorú riadil bola odsúdená za porušenie súťažných pravidiel.
- Negatívna publicita je spojená so zverejnením informácií o kartelovom správaní. Jej sila závisí od súťažnej kultúry a vnímavosti spotrebiteľov na porušovanie súťažných pravidiel v jednotlivých krajinách. Ako príklad môžeme uviesť Švédsko, kde súťažná autorita vyšetrovala kartel producentov asfaltu a dokonca pobočka Národnej cestnej spoločnosti (*National Road Administration*) bola vyšetrovaná za možnú účasť na kartelovom ujednaní. National Road Administration bola v tomto prípade páchatelom a zároveň aj obeťou kartelu. Už počas súdnych konaní otvorenie prípadu prinieslo výsledky. Prípade bol široko medializovaný aj s vysvetľovaním aké poškodenie daňových poplatníkov spôsobil. Následne obstarávatelia pozorovali výrazné zníženie cien až o 20% (OECD 2009). Na základe mini prieskumu aj v SR sú náznaky, že by klienti účasť na kartelovej dohode zohľadnili pri rozhodovaní.<sup>20</sup>

## Záver

Na obmedzenie priestoru pre ich vznik kartelových dohôd sú potrebné aktivity súťažných autorít, súdov, ale aj obstarávateľov a samotných podnikateľov.

Ak vychádzame napr. z odborných odhadov realizovaných vo Švédsku a Fínsku po odhalení kartelov producentov asfaltu ceny poklesli o 20 – 25%. Vo Veľkej Británii ceny poklesli o 30% po odhalení kartelu napodobenín futbalových súprav (*football replica kits*). V Izraeli

---

<sup>18</sup> Bližšie pozri napr. Paroulková, D., Zemanovičová, D. Slovensko vyzerá ako raj pre kartelové dohody. Hospodárske noviny 13.8.2014.

<sup>19</sup> OECD (2005). Ententes : Sanctions à l'encontre des personnes physiques. <http://www.oecd.org/dataoecd/61/46/34306028.pdf>.

<sup>20</sup> DUTKOVÁ, P.(2014). Dohody obmedzujúce súťaž a ich dopad na podnikanie (bakalárska práca), Fakulta managementu UK v Bratislave. Autorka na základe dotazníka aplikovaného na vzorke 100 respondentov zistila, že až 80% opýtaných klientov by reagovalo na informácie o kartelovej dohode.

namerali dokonca 40 – 60% pokles cien po odhalení kartelu vo verejnom obstarávaní.<sup>21</sup>To sú odhady potenciálnych efektov, ktoré môžeme dosiahnuť z efektívneho systému odhaľovania kartelov.

Protisúťažné dohody podnikateľov v procese verejného obstarávania majú výrazné negatívne dopady na verejné financie a deformovanie súťažných podmienok, preto by poverené inštitúcie mali aj v SR (najmä PMÚ SR, súdy, Úrad pre verejné obstarávanie) voči nim efektívne zasahovať. Sankcie by mali plniť nielen represívnu, ale aj preventívnu funkciu, aby odrádzali podnikateľov od nelegálneho protisúťažného správania. Podľa OECD (2005) aby sa dosiahol odstrašujúci a preventívny efekt, sankcie by sa mali zvýšiť trojnásobne. Ako sme naznačili v prípade diaľnice v SR je efektívne sankcionovanie problematické vzhľadom na dĺžku správnych konaní, dĺžku súdneho prieskumu, ale aj konzistentnosť rozhodovania relevantných inštitúcií. Preto je vo verejnom záujme vybudovať nielen efektívny legislatívny ale aj inštitucionálny rámec.

Obstarávatelia by mali poznať indície zmanipulovaných ponúk a vedieť ako majú v prípade podozrenia na takéto protisúťažné správanie postupovať. Bližšie pozri napr. Zemanovičová a kol. (2010). Môžu byť aktívni a využívať aj ďalšie nástroje, napr. Certificates of Independent Bid Determination (CIBD).<sup>22</sup>

Podnikatelia by mali byť informovaní, že v prípade odhalenia a dokázania kartelovej dohody im hrozia viaceré sankcie. Ak chcú obmedziť riziko majú viacero možností – môžu využiť leniency program, nastaviť si compliance program a vzdelávať svojich pracovníkov. Compliance programy znamenajú aktívny prístup podnikateľov k tomu, aby rešpektovali súťažné pravidlá.<sup>23</sup> Aj v SR už vznikajú viaceré iniciatívy zamerané na compliance programy, napr. Slovak Compliance Circle.<sup>24</sup>

Akademická obec a médiá by mali pomáhať informovať podnikateľov o pravidlách a nových trendoch v oblasti súťažných pravidiel.

## PodĎakovanie

Príspevok vznikol za podpory Agentúry na podporu výskumu a vývoja, grantu č. APVV-0158-12 (Efektívnosť právnej úpravy ochrany hospodárskej súťaže v kontexte jej aplikácie v praxi).

## Literatúra

- [1] DREXL, J., KERBER, W., PODSZUN, R. (2011). Competition Policy and the Economic Approach, foundations and limitations. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham.

---

<sup>21</sup> OECD (2007).

<sup>22</sup> Bližšie pozri napr. Zemanovičová a kol.(2010); OECD (2011). Competition and Procurement, Key findings. <http://www.oecd.org/daf/competition/sectors/48315205.pdf>

<sup>23</sup> Bližšie pozri napr. Compliance matters What companies can do better to respect EU competition rules. 2012. <http://bookshop.europa.eu/en/compliance-matters-pbKD3211985/?CatalogCategoryID=8BYKABstR7sAAAEjupAY4e5L>

<sup>24</sup> <http://www.slovakcompliancecircle.sk/>

- [2] HARDING, CH., JOSHUA, J. (2010). *Ragulating Cartels in Europe*. Oxford University Press.
- [3] KUNOVÁ, V., NOVÁČKOVÁ, D., ZEMANOVIČOVÁ, D. (2014). *Vnútorné politiky a činnosti Európskej únie*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- [4] ZEMANOVIČOVÁ, D. a kol. (2010). *Kartelové dohody vo verejnom obstarávaní*. Bratislava: PMÚ SR.
- [5] ZEMANOVIČOVÁ, D.(2014): Sankcionovanie podnikateľov za kartelové dohody, in *Zborník vedeckých prác Ekonomické a manažérske výzvy podnikateľského prostredia*, Univerzita Komenského v Bratislave, Bratislava, SR.
- [6] OECD (2005). *HARD CORE CARTELS: Third report on the implementation of the 1998 Council Recommendation*.  
<http://www.oecd.org/competition/cartels/35863307.pdf>.
- [7] OECD (2007). *HARD CORE CARTELS, Bribery in Procurement, Actors and Counter-Measures*.
- [8] OECD (2009). *GUIDELINES FOR FIGHTING BID RIGGING IN PUBLIC PROCUREMENT* Helping governments to obtain best value for money.
- [9] Zákon č. 136/2001 o ochrane hospodárskej súťaže a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 347/1990 Zb. o organizácii ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov v znení neskorších predpisov.

### **Kontaktní údaje na autora/autory**

doc. Ing. Daniela Zemanovičová, PhD.  
Univerzita Komenského v Bratislave,  
Fakulta managementu FM UK  
Odbojárov 10, 820 05 Bratislava  
e-mail: daniela.zemanovicova@fm.uniba.sk