

Studia commercialia Bratislavensia

Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave

Scientific Journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava

Číslo/No.: 36 (4/2016), Ročník/Volume: 9

Studia commercialia Bratislavensia

Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave

Scientific Journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava

Redakčná rada (*Editorial board*)

Šéfredaktor (*Editor-in-Chief*)

Štefan Žák

University of Economics in Bratislava, Slovak Republic

Zástupca šéfredaktora (*Deputy Editor-in-Chief*)

Viera Kubičková

University of Economics in Bratislava, Slovak Republic

Výkonný redaktor (*Managing Editor*)

Ladislav Bažó

University of Economics in Bratislava, Slovak Republic

Peter Baláž

University of Economics in Bratislava, Slovak Republic

Ferdinand Daňo

University of Economics in Bratislava, Slovak Republic

Zenon Foltynowicz

Poznań University of Economics and Business, Poland

Michael Gessler

University of Bremen, Germany

Rainer Hasenauer

Vienna University of Economics and Business, Austria

Andrzej Chochół

Cracow University of Economics, Poland

Marzena Jezewska-Zychowicz

Warsaw University of Life Sciences, Poland

Dagmar Lesáková

University of Economics in Bratislava, Slovak Republic

Tomasz Lesiów

Wrocław University of Economics, Poland

Claude Martin

Pierre Mendès France University in Grenoble, France

Rodica Pamfilie

Bucharest University of Economic Studies, Romania

Beciu Silviu

University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine, Romania

Jozef Taušer

University of Economics, Prague, Czech Republic

Cosmin Tileagă

Lucian Blaga University of Sibiu, Romania

Charles M. Weber

Portland State University, USA

Dianne H. B. Welsh

University of North Carolina at Greensboro, USA

Adriana Zait

Alexandru Ioan Cuza University of Iași, Romania

Redakčný pracovník (*Editor assistant*)

Beata Pellerová

University of Economics in Bratislava, Slovak Republic

Adresa redakcie (*Editorial office*)

Obchodná fakulta

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Tel.: 00421 2 672 91 130

Fax: 00421 2 672 91 149

E-mail: redakcia.scb@euba.sk

Vydáva (*Published by*)

Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, IČO 00399957

Počet výtlačkov (*Impression*): 70 ks (*pcs.*)

Číslo 36 (4/2016) bolo vydané v mesiaci december 2016.

No. 36 (4/2016) was edited and published in December 2016.

Registračné číslo (*Registration No.*): MK SR EV 2697/08

ISSN 1337-7493

ISSN (online) 1339-3081

Obsah**Contents**

Internetový obchod a ochrana spotrebiteľa	361
<i>Consumer Protection in the Area of E-commerce</i>	
Viera Čihovská	
The Comparative Study of Cultural Differences of Slovak Inbound Tourists: A Need of Innovations	373
Iveta Fodranová – Viera Kubičková	
Charakteristika behaviorálnej ekonómie v procese globalizácie a nástupu novej ekonomiky	384
<i>Characteristics of Behavioural Economics in the Process of Globalization and the Emergence of New Economy</i>	
Martin Horváth	
Socio-Economic Convergence as a Necessary Precondition and Determinant of Societal Growth	394
Martin Hudec	
Význam hodnotenia nových technológií a produktov ako súčasti nástrojov na tvorbu viacnásobnej hodnoty pre zákazníka	408
<i>The Importance of Evaluating New Technologies and Products as Components in Creating a Marketing Multiple Customer Value</i>	
Lujza Jurkovičová	
The Signs and Principles of Goal Setting as a Specific Kind of Activity	420
Lujza Jurkovičová - Natalya Kubiniy - Tamila Kosovilka - Viktoria Marhitich	
Systémy manažérstva a význam ich auditovania	429
<i>Management Systems and the Importance of their Auditing</i>	
Marta Karkalíková	
The Current View on Redistribution of Subsidies in the Agricultural Sector in Slovakia.....	440
Ivana Kravčáková Vozárová	
Nový autorský zákon a rozvoj obchodu	447
<i>The New Copyright Act and Trade Development</i>	
Marián Kropaj	
Prozákaznícke myslenie zamestnancov ako atribút základných faktorov podnikania v MSP	455
<i>Pro-customer Thinking of Employees as Attribute of Basic Factors of Entrepreneurship in SME</i>	
Barbora Paholková - Jozef Orgonáš	
Soňa Ivanovičová – Eva Kováčová – Gabriela Kovárová – Zuzana Leskovská	

Vplyv transakčných nákladov vo vzťahu k outsourcingu a offshoringu na zisk vybraných akciových spoločností 466

Impact of Transaction Costs in Relation to Outsourcing and Offshoring on Profit of Selected Stock Companies

Dušan Steinhauser – Miroslava Čukanová

RECENZIA/BOOK REVIEW**ČIHOVSKÁ, V. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 268 s. 480**

Pavol Kita

Internetový obchod a ochrana spotrebiteľa¹

Viera Čihovská²

Consumer Protection in E-commerce

Abstract

The aim of this paper is to assess the current e-commerce, to identify the critical factors that influence consumers using the Internet to buy or sell goods and services. We also evaluate consumer behaviour and consumer protection in e-commerce and identify key advantages, disadvantages and barriers to e-commerce.

Key words

Internet, electronic business, consumers' behaviour, Consumer protection

JEL Classification: D3, M15

Úvod

Svetový aj európsky obchod prechádza v posledných desaťročiach významnými kvalitatívnymi a kvantitatívnymi zmenami, ktoré súvisia predovšetkým s koncentráciou, internacionalizáciou a postupnou globalizáciou obchodu a hlavne s pokrokovými technologickými inováciami, ako sú globálne počítačové siete, rozvoj internetu a s tým súvisiaci narastajúci počet elektronických transakcií so spotrebiteľmi.

Za posledné desaťročia výrazne vzrástol podiel a význam obchodu v národnom hospodárstve vyspelých ekonomík sveta a Európy. Kým v 50. rokoch minulého storočia mal obchod len lokálny význam, v 60. rokoch sa stáva regionálnou silou a postupne nadobúda celoštátny význam, od 80. rokov je pre európsky obchod charakteristická internacionálna expanzia a elektronizácia. Podľa údajov Eurocommerce v obchodnom sektore pracuje viac ako 27 miliónov Európanov a podľa názoru tejto inštitúcie, je obchod jedným z mála sektorov hospodárstva, ktoré ešte dnes aktívne vytvárajú nové pracovné miesta. Okrem toho prevádzka obchodu zabezpečuje prácu ďalším miliónom ľudí, ktorí pracujú v dodávateľských firmách, a to od malých miestnych dodávateľov až po veľké logistické spoločnosti.

Pre súčasný vývoj je charakteristický tiež prudký rozvoj obchodu mimo klasickej siete predajní. Jeho hlavnými formami sú hlavne:

- Priamy predaj (Direct Selling) má odvodený názov od „priameho kontaktu“ výrobcu so zákazníkom. Predaj realizujú predajcovia, ktorí prichádzajú za zákazníkom až do bytu. Uplatňuje sa hlavne pri špecializovanom sortimente (elektrotechnika, potreby do domácnosti, a pod.).

¹ Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0178/14 *Spoločná spotrebiteľská politika EÚ a jej uplatnenie v SR s dopadom na vzdelávanie spotrebiteľov*.

² prof. Ing. Viera Čihovská, PhD; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: cihovska@euba.sk

- Priamy marketing - označuje rôzne druhy zásielkového a dodávkového obchodu až do bytu zákazníka. Spojovacím médiom je tradičný katalóg a písomná objednávka. Klasické zásielkové obchody majú väčšinou rozsah plno sortimentových obchodných domov, súbežne prevádzkujú obchodné jednotky. K progresívnym formám priameho marketingu patrí hlavne *elektronický obchod*, ktorý sa môže realizovať ako e-business, e-commerce, e-marketing.

E-business (internetové podnikanie) znamená využitie elektronických platforiem – intranetu, extranetu a internetu na realizáciu produktov a služieb na trhu. Internet a ostatné technológie pomáhajú firmám realizovať podnikateľské aktivity rýchlejšie, presnejšie a vďaka unifikácii potrieb zákazníkov aj vo väčšom časovom a priestorovom rozsahu.

E-commerce (internetový obchod) predstavuje proces nákupu a predaja podporovaný elektronickými prostriedkami, primárne internetom. Predajcovia používajú elektronické trhy na ponuku svojich výrobkov a služieb on-line.

E-marketing (internetový marketing) zahŕňa proces informačný (o výrobkoch a službách), propagačný a predaj produktov a služieb na internete.

Veľkým priestorom na obchodovanie sa tak stal internet, v ktorom realizujú kupujúci a predávajúci priame transakcie interaktívne a v reálnom čase za hranicami fyzického obmedzenia tradičných „kamenných obchodov“ (Brynjolfsson & Smith, 2000). Ide o elektronické obchodovanie, ktoré možno charakterizovať ako akýkoľvek obchod realizovaný s využitím elektronických nástrojov, kde komunikácia medzi účastníkmi transakcie prebieha prostredníctvom PC a telekomunikácií.

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je v tomto kontexte poukázať na vzrastajúci význam internetového obchodovania, identifikovať rozhodujúce faktory, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľov pri realizovaní obchodných transakcií prostredníctvom internetu a poukázať na možné riziká ako aj právnu ochranu spotrebiteľov v rámci Slovenska i Európy. Aj moderné spotrebiteľské aktivity sa musia zamerať na prepojenie a rovnováhu medzi kupujúcim a predávajúcim, v ktorej predávajúci používa čestné praktiky a spotrebiteľ chápe ako toho, kto usmerňuje výrobu a predaj produktov podľa svojich potrieb a je posledným článkom distribučného reťazca, ktorý potvrdí alebo zamietne produkt na trhu. Napriek tomu je spotrebiteľ ešte stále tým slabším článkom, ktorý potrebuje poznať svoje práva a stať sa aktívnym partnerom v procese kúpy a predaja.

V etape spracovania tohto príspevku boli aplikované logické metódy vedeckého bádania, ktoré zahŕňajú množinu metód využívajúcich princípy logiky a logického myslenia. Popri klasických metód skúmania, boli v príspevku využité výsledky terénneho dotazníkového prieskumu študentov OF EU v Bratislave realizovaného na vzorke 400 respondentov v rámci diplomových prác v roku 2015.

Pri skúmaní a analyzovaní predmetnej problematiky sa opierame tiež o dlhodobé vlastné poznatky danej témy v rámci edukačného procesu (predmetov Manažment obchodnej firmy a Marketing) ako aj čiastkové výsledky vedeckého projektu VEGA č.

1/0178/14 „Spoločná spotrebiteľská politika EÚ a jej uplatnenie v SR s dopadom na vzdelávanie spotrebiteľov“ riešeného na Katedre marketingu OF EU v Bratislave. V príspevku sme analyzovali tiež početné teoretické práce domácich a zahraničných autorov zaoberajúcich sa danou témou (Capon, Crushman, Brynjolfsson, Kotler, Levy, Madleňák, Smith, Špaček, Weitz), ďalej sme čerpali štatistické údaje z portálu európskej štatistickej databázy Eurostat, analyzovali sme štúdie poradenskej spoločnosti Deloitte, syntetizovali sme analytické údaje Commonwealth Bank of Australia, legislatívne normy a zákony o ochrane spotrebiteľa v SR a EÚ a komparovali elektronické databázy IGD Retail Analysis datacentre a ďalšie.

2 Výsledky a diskusia

2.1 Podstata a charakter elektronického obchodu

Pod pojmom internetový obchod, on-line obchod alebo elektronický obchod sa chápe predaj spotrebného tovaru pre širokú verejnosť prostredníctvom elektronickej komunikácie. Význam pojmu „elektronické obchodovanie“ sa v posledných 30 rokoch menil. „Elektronické obchodovanie“ znamenalo podporu elektronických obchodných transakcií prostredníctvom využívania technológie elektronickej výmeny dát (Electronic Data Interchange – EDI) a elektronických prevodov finančných prostriedkov (Electronic Funds Transfer – EFT). Tieto technológie boli vyvinuté koncom sedemdesiatych rokov dvadsiateho storočia. Umožňujú firmám elektronicky poslať obchodné dokumenty, ako napríklad objednávky alebo faktúry. Vzrast a akceptácia kreditných kariet, bankomatov (ATM) a telefonického bankovníctva boli tiež formy elektronického obchodovania. Od 90. rokov elektronické obchodovanie navyše zahŕňalo systémy pre podnikové plánovanie zdrojov (ERP), data mining a údajových skladov (data warehousing). Azda prvým príkladom elektronického obchodovania fyzických tovarov medzi veľkým počtom predávajúcich a kupujúcich bolo obchodovanie cez Boston Computer Exchange, burzu použitých počítačov, ktorá vznikla v roku 1982. Prvá informačná burza, vrátane online konzultácií, bola pravdepodobne American Information Exchange, ďalší predinternetový online systém, ktorý bol založený v roku 1991.

Elektronický obchod možno obecné definovať ako akýkoľvek obchod uskutočnený s využitím elektronických nástrojov. Pojem „elektronický obchod“ vznikol spontánne, nemá žiadnu pevnú definíciu a je používaný skôr zo zvyku pre jednu z foriem použitia diaľkového prenosu dát.

Bez ašpirácie na celkom vyčerpávajúcu definíciu možno zhrnúť, že „elektronický obchod je obchodom, pri ktorom komunikácia medzi jeho účastníkmi prebieha z časti alebo úplne po štandardných počítačových sieťach, prostredníctvom počítačov, ich príslušenstva a telekomunikácií“ (Wikipédia, 2016). Elektronický obchod Špaček charakterizuje ako obchod pri ktorom komunikácia medzi jeho účastníkmi prebieha sčasti alebo úplne po štandardných počítačových sieťach, prostredníctvom výpočtovej techniky, jej príslušenstva a telekomunikácií. Z právneho hľadiska ide o prenos prejavu vôle, súvisiacu s jednaním o určitom obchode, resp. uzatvorením obchodnej zmluvy, ktorá je sčasti alebo úplne prenášaná prostredníctvom výpočtovej techniky prepojenej telekomunikáciami (Špaček, 2002). OECD (2004) považuje elektronický obchod za prostrie-

dok, ktorým možno realizovať rozličné druhy transakcií medzi rôznymi účastníkmi a ktorého základ je postavený na elektronickej výmene informácií, dát, textu, obrázkov, ...atď.

Novými predajnými technikami, ktoré elektronický obchod prináša, sa aktuálnym problémom stáva otázka ochrany spotrebiteľa. Vzťahy medzi poskytovateľom služieb informačnej spoločnosti a ich príjemcom, ktoré vznikajú pri ich komunikácii na diaľku, počas spojenia elektronických zariadení elektronickou komunikačnou sieťou a spočívajú na elektronickom spracovaní, prenose, uchovávaní, vyhľadávaní alebo zhromažďovaní dát vrátane textu, zvuku a obrazu, upravuje zákon č. 22/2004 Z.z. o elektronickom obchode, ktorý NR SR schválila na svojom zasadnutí 3. decembra 2003. Účinnosť nadobudol 1. februára 2004. Jeho prijatie ako aj rada ďalších súvisiacich zákonov a vyhlášok, bolo jednou z podmienok prístupových rozhovorov do EU.

Podľa zákona o elektronickom obchode (Zákon č. 22/2004) môžeme elektronický obchod charakterizovať ako službu informačnej spoločnosti, službu, ktorá je poskytovaná na diaľku počas spojenia elektronických zariadení elektronickou komunikačnou sieťou spravidla za úhradu na žiadosť príjemcu služby informačnej spoločnosti, najmä komerčnú komunikáciu, spracovanie, prenos, uchovávanie, vyhľadávanie alebo zhromažďovanie dát a elektronickú poštu okrem osobnej elektronickej pošty.

Za priekopníka konceptu elektronického obchodovania možno označiť Michaela Aldricha, ktorý už v roku 1979 zaviedol pre Tesco systém, ktorý umožnil elektronicky spracovať prvé transakcie so spotrebiteľmi. O dve desaťročia neskôr stál pri zrode mnohých, ale aj dvoch najväčších internetových obchodov na svete – Amazon a E-bay. Možno však povedať, že až na prelome tohto tisícročia zaznamenávame výraznejšiu zmenu myslenia obchodníkov i zákazníkov, ktorí začali tomuto novému systému dôverovať. Elektronické obchodovanie naštartovalo svoje aktivity zavádzaním výmeny dát (electronic data interchange, EDI) medzi podnikmi, do ktorého spadá posielanie a prijímanie objednávok, informácií o dodávkach a platbách, atď.

Vznik elektronického obchodu významne znížil vstupné prekážky pri obchodovaní s rôznymi druhmi tovaru. Pomocou internetu sú predajcovia schopní predávať produkty rentabilnejšie a efektívnejšie. Internet poskytuje nekonečný zdroj informácií a zároveň je špecifickým nástrojom na podnikanie, ktorý umožňuje firme zvýšiť konkurencieschopnosť na trhu.

Internetový maloobchod globálne narástol podľa výskumnej štúdie Crushmana od roku 2007 – 2014 o viac ako 14,8 % ročne. Predaj mimo internetu klesal v rovnakom období o 0,9 %. Podiel on-line nákupov sa na trhu zvýšil od roku 2007 z 2,2 % na 4,0 % v roku 2013 (Crushman, 2014). Ku krajinám s najvyšším podielom internetového maloobchodného predaja na svete patria podľa tejto štúdie: Južná Kórea (12,71 %), Veľká Británia (9,67 %), Fínsko (8,58 %), na deviatom mieste je Česká republika (5,65 %) a Slovenská republika sa umiestnila na 18. mieste (3,97 %). Commonwealth Bank of Australia (2014) odhaduje, že v USA predstavujú on-line nákupy 6 % podiel na trhu (184 miliárd EUR). Veľkosť, dynamiku rastu a infraštruktúra on-line trhu pomáhajú určiť najrozvinutejšie trhy v súčasnosti. Crushman a Wakefield vyvinuli index na hodnotenie infraštruktúry a faktorov podporujúcich rast on-line trhu. Zahŕňa vyhodnotenie kvality distribúcie, technológií, energetickej infraštruktúry, využívania konvenčného a mobilného internetu, on-line bezpečnosti a používania kreditných kariet. Podľa tohto indexu sa k najrozvinutejším trhom v sledovanej oblasti radia Veľká

Británia a USA, ďalej nasleduje Nemecko, Francúzsko a Holandsko. Slovensko sa umiestnilo na 38. mieste, za Poľskom (28), Českou republikou (33) a Maďarskom (37) (Crushman & Wakefield, 2013). Podľa Google parametra je Európa regiónom s najvyšším podielom on-line populácie, ktorá kúpila tovar cez interne (25,3 %).

Elektronické obchodovanie dnes už nepredstavuje len klasické web stránky, ale zahŕňa množstvo aplikácií. Podľa Kotlera v e-commerce možno rozlíšiť:

- Čisté on line spoločnosti (pure-click companies), pre ktoré je webová stránka jediným spôsobom obsluhy trhu.
- Hybridné spoločnosti (brick-and-click companies), ktoré svoje webové prezentácie vytvorili ako predajný alebo informačný doplnok k existujúcim off-line aktivitám (Kotler & Keller, 2013).

Na vzostupe je záujem o tzv. M-commerce („m“ znamená „mobil“), teda mobilné kanály a médiá. Stále väčšie rozšírenie mobilných telefónov a smartfónov ľuďom umožňuje pripojiť sa k internetu a objednávať tovar odkiaľkoľvek. Mnohí preto vidia veľkú budúcnosť v tejto oblasti, kde mobilný telefón umožní spotrebiteľa udržať v kontakte a interakcii s produktom kdekkoľvek a kedykoľvek. Elektronický obchod teda zahŕňa veľké množstvo rôznych aplikácií, ako napríklad nákup v on-line obchodoch, homebanking, hľadanie práce, aukcie, hotovostné transakcie (platenie platobnými kartami, využívanie elektronických šekov, platby cez internetové portály bánk), atď.

Existujú štyri základné modely elektronického obchodovania, ktoré využívajú prostredie internetu a možnosti moderných informačných a komunikačných technológií. Modely sú definované pomocou smeru marketingovej komunikácie - od koho vychádza a komu sú určené:

- B2B (Business to Business) - od firiem k firmám
- B2C (Business to Customer) - od firiem k spotrebiteľom
- C2B (Customer to Business) - od spotrebiteľov k firmám
- C2C (Customer to Customer)- od spotrebiteľov ku spotrebiteľom (napr. aukcie, bazáre).

Napriek tomu, že narastá počet rôznych foriem elektronického obchodovania (ktoré využívajú rôzne inovácie pomocou elektronických prevodov peňažných prostriedkov na účtoch, supply chain management, internetový marketing, online spracovanie transakcií, elektronickú výmenu dát (EDI), systémy manažmentu zásob a systémy automatizovaného zberu dát atď.), zákazníkov aj predaného tovaru, je jeho podiel v porovnaní s klasickým obchodom na trhu relatívne nízky. Väčšina maloobchodníkov sa domnieva, že pokiaľ zákazníci získajú pozitívne skúsenosti s návštevou klasickej predajne, fyzické priestory budú aj naďalej rozhodujúce pre budúcnosť maloobchodu. Internetový obchod je ešte stále relatívne nový fenomén, ktorý je už samozrejmosťou hlavne pre mladšiu generáciu kupujúcich, ku ktorej sa postupne pridáva aj staršia populácia a preto sa domnievame, že túto formu obchodovania čaká už v blízkej budúcnosti rýchly rozvoj.

Prieskumy realizované medzi európskymi spotrebiteľmi (GFK – On-line monitor, Hamburg, 2014) naznačujú, že najvýznamnejšou prekážkou on-line nakupovania je absencia príjemných zážitkov, spoločenské interakcie a možnosti konzultovať nákup s obchodným personálom predajne.

2.2 Výhody a nevýhody elektronického obchodovania

E-commerce a internet prinášajú kupujúcim a predávajúcim mnoho výhod. Kupujúci si môžu vyberať v pohodlí domova zo širokej ponuky produktov takmer neobmedzeného sortimentu (napr. Amazon.com, eBay). Okrem širokého výberu predávajúcich a produktov internet ponúka kupujúcim neobmedzený prístup k informáciám o produktoch, firmách a konkurencii.

Pre predajcov predstavuje táto forma predaja dobrý nástroj na budovanie vzťahov so zákazníkmi. Spoločnosti môžu so zákazníkmi komunikovať on-line, aby identifikovali ich špecifické potreby a požiadavky. Internetové obchodovanie prináša vyššiu rýchlosť, nižšie náklady a vyššiu efektívnosť. E-marketing ponúka väčšiu flexibilitu a umožňuje predávajúcemu priebežné úpravy ponuky a programov. V dnešnej modernej dobe internet predstavuje skutočne globálne médium, ktoré kupujúcim i predávajúcim umožňuje prekonať hranice štátu za niekoľko sekúnd.

Podľa výsledkov dotazníkového šetrenia študentov OF EU v Bratislave realizovaného na vzorke 400 respondentov v rámci diplomových prác v roku 2015, najväčšie výhody vidia slovenskí spotrebitelia pri elektronickom nakupovaní v tom, že si môžu vybrať tovar v pokojnom prostredí svojho, bez časového obmedzovania, objednávky môžu realizovať 24 hodín denne 365 dní v roku, čo znamená veľkú úsporu času, hlavne pracovne zaneprázdneným zákazníkom. Ďalším dôvodom prečo ľudia začínajú uprednostňovať on-line nakupovanie je, že elektronický obchod im ponúka väčší výber tovaru, nižšie ceny pri možnosti ich porovnávania medzi jednotlivými internetovými obchodníkmi ako aj cenami v tradičných obchodných jednotkách a často aj dovoz tovaru do bytu zákazníka zdarma. Elektronický obchod sprostredkováva tiež lepšiu interakciu s ostatnými zákazníkmi v tzv. elektronických komunitách, kde si môžu vymeniť názory a skúsenosti na jednotlivé produkty a služby. Okrem takýchto informácií, majú zákazníci možnosť vzájomného zdieľania aj o spoľahlivosti a dôveryhodnosti predajcov.

Pre organizácie znamená internetový obchod rýchlejší a menej nákladný spôsob rozširovania oblastí pôsobenia v porovnaní s pomalším a investične náročnejším budovaním obchodnej siete klasických predajní. Prevádzky internetových obchodov môžu tiež komplementárne doplniť už existujúce obchodné jednotky a tiež zmeniť budúci charakter obchodných priestorov. Významnou výhodou elektronického obchodu je tiež rýchle rozširovanie pôsobnosti firmy na národné a medzinárodné trhy. Takáto globalizácia podnikania umožňuje priamy prístup k miliónom potenciálnych zákazníkov po celom svete, čo v praxi znamená lepšiu zastihnuteľnosť existujúcich cieľových skupín. Cílená segmentácia zas uľahčuje a zefektívňuje výrobné a distribučné procesy.

Na druhej strane, treba povedať, že on-line nakupovanie prináša aj riziká. Za jednu z najväčších nevýhod a obmedzení elektronického obchodovania ako vyplynulo z prieskumov sa považuje to, že zákazník si ponúkaný tovar nemôže dopredu chytiť, vyskúšať, že nemá s ním žiadny priamy kontakt. Pre kupujúceho je potom ťažšie uskutočniť rozhodnutie o kúpe tovaru iba z obrázku, ktorý môže byť rôzne upravený a zavádzajúci. Platí to hlavne pri kúpe oblečenia alebo obuvi, čo vedie ku kvantitatívnemu rastu vráteného a reklamovaného tovaru. Spotrebitelia pri nákupe na internete preto uprednostňujú tovar, ktorého vlastnosti dokážu jasne identifikovať ešte pred jeho zakúpením. Podľa analýzy Google barometra (2014) vyplýva, že v krajinách EÚ na internetových trhoch kupuje najviac spotrebiteľov tovar zo sortimentu zábava (obsahu-

je hlavne elektronický mediálny obsah stiahnutelný napr. do počítača) (38%), nasleduje predaj elektronického tovaru (26,83 %), športové potreby (16 %), detský tovar (15 %) a tovar pre domácnosť (12 %). Mnoho potenciálnych zákazníkov odrádza od nákupu v on-line prostredí tiež nedôvera voči platobným systémom, ktoré nie sú vždy dostatočne bezpečné, ďalej nedostatočná bezpečnosť osobných údajov a ochrana anonymity účastníkov elektronického obchodovania. Často krát obchodník ešte pred kúpou požaduje registráciu zákazníka a poskytnutie jeho osobných údajov, ktoré sa rýchlo dostanú k rôznym marketingovým agentúram, ktoré ich ďalej využívajú na propagačné účely.

V tejto súvislosti Delina konštatuje, že „nedostatočná legislatíva brzdí rozvoj elektronického obchodu nielen na Slovensku, ale aj vo svete. Táto rýchle sa rozvíjajúca oblasť prináša so sebou stále nové problémy, ktoré je potrebné riešiť a upravovať zákonom. Bez akceptácie právnych noriem komerčnou sférou nebude možné zvýšiť dôveru užívateľov, a teda aj rozsah využívania elektronického obchodu. Jedným z najdôležitejších zákonov, ktorý napomôžu rozvoju elektronického obchodu a bezpečnosti je zákon o elektronickom podpise a zákon o elektronickom obchode“ (Delina, 2006).

Pre elimináciu rizík nákupu cez internet odporúčame zákazníkom dodržiavať tieto základné zásady:

- preveriť si, či je na stránkach uvedený prevádzkovateľ, prípadne overiť jeho existenciu v príslušnom registri,
- zistiť od známych a z iných dostupných zdrojov referencie o internetovom obchode,
- skontrolovať, či sú na stránkach uverejnené obchodné podmienky a reklamačný poriadok, čo je jedna z povinností prevádzkovateľa internetového obchodu vyplývajúca zo zákona,
- hľadať na stránkach logo SOS CERTIFIKOVANÝ OBCHOD, ktoré deklaruje, že internetový obchod je dôveryhodný a jeho obchodné podmienky sú v súlade so zákonom,
- v prípade, že obchod nie je overený alebo všeobecne známy, pri spôsobe platby zvoliť radšej dobierku,
- pri preberaní tovaru prekontrolovať neporušenosť obalu, porušenú zásielku nepreberať,
- v prípade, že je doručená zásielka za vyššiu cenu ako bolo objednané, zásielku radšej nepreberať a bezodkladne kontaktovať predávajúceho,
- nezabudnúť na možnosť práva odstúpiť od zmluvy bez udania dôvodu do 7 pracovných dní od prevzatia tovaru, kedy hradí zákazník iba náklady spojené s doručením tovaru späť predajcovi.

2.3 Ochrana slovenských spotrebiteľov v prostredí internetového obchodu

Rozvoj internetového obchodu na Slovensku i v krajinách EÚ je podmienený legislatívnym rámcom zákonných úprav, ktoré stanovujú povinnosti obchodníkov na jednej strane a práva spotrebiteľov zúčastnených na on-line predaji na strane druhej. Základným právnym predpisom v tejto oblasti na Slovensku je Zákon č. 22/2004 Z.z. z 3.12.2003 o elektronickom obchode a o zmene a doplnení Zákona č. 128/2002 Z.z. o štátnej kontrole vnútorného trhu vo veciach ochrany spotrebiteľa a o zmene a doplnení

niektorých zákonov v znení zákona č. 284/2002 Z.z. Doplňujúcim zákonom je zákon č. 160/2005, ktorým sa mení a dopĺňa Zákon č. 22/2004 Z.z. o elektronickom obchode. Tento zákon upravuje:

- vzťahy medzi poskytovateľom služieb informačnej spoločnosti a ich príjemcom, ktoré vznikajú pri ich komunikácii na diaľku, počas spojenia elektronických zariadení prostredníctvom elektronickej komunikačnej siete založené na elektronickom spracovaní, prenose, uchovávaní, vyhľadávaní alebo zhromažďovaní dát,
- dohľad nad dodržiavaním zákona,
- medzinárodnú spoluprácu v elektronickom obchode (Zákon č. 22/2004).

V ďalšej časti príspevku poukážeme na vybrané, najčastejšie obchádzané alebo nedodržiavané princípy právnych noriem pri elektronickom obchodovaní zo strany internetových obchodníkov, ktoré môžu pomôcť spotrebiteľom pri uplatňovaní svojich práv.

Podľa § 4 ods. 1 Zákona č. 22/2004 Z.z. o elektronickom obchode a o zmene a doplnení Zákona č. 128/2002 Z.z. o štátnej kontrole vnútorného trhu vo veciach ochrany spotrebiteľa a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 284/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov je internetový obchodník povinný poskytnúť potenciálnym zákazníkom minimálne tieto údaje, ktoré musia byť ľahko a trvale prístupné:

- názov, obchodné meno a sídlo poskytovateľa služieb (právnická osoba), resp. meno, priezvisko, miesto podnikania a adresu bydliska poskytovateľa služieb (fyzická osoba),
- daňové identifikačné číslo, ak je platiteľom DPH,
- adresu elektronickej pošty a telefónne číslo,
- označenie registra, ktorý ho zapísal a číslo zápisu,
- názov a adresa orgánu dozoru alebo dohľadu, ktorému činnosť poskytovateľa podlieha.

Zároveň podľa § 3 ods. 1 zákona č. 102/2014 Z.z. o ochrane spotrebiteľa pri predaji tovaru alebo poskytovaní služieb na základe zmluvy uzavretej na diaľku alebo zmluvy uzavretej mimo prevádzkových priestorov predávajúceho (ďalej len „zákon o predaji na základe zmluvy uzavretej na diaľku“), internetový obchodník je povinný pred uzavretím zmluvy na diaľku súčasne s ponukou tovaru alebo služby spotrebiteľovi okrem vyššie uvedených údajov oznámiť najmä:

- hlavné vlastnosti tovaru alebo charakter služby,
- cenu tovaru alebo poskytnutej služby vrátane DPH, ostatných daní, nákladov a poplatkov,
- povinnosť zaplatiť preddavok, ak taká povinnosť existuje,
- dodacie podmienky a náklady na dodanie tovaru,
- platobné a dodacie podmienky,
- poučenie o právach spotrebiteľa odstúpiť od zmluvy, vrátane informácie, že nie je oprávnený odstúpiť od zmluvy resp. okolnosti za ktorých toto právo stráca,
- cenu za použitie prostriedkov diaľkovej komunikácie na uzavretie zmluvy, ak sa cena určuje inou ako základnou sadzbou,
- lehotu, počas ktorej je predávajúci viazaný svojou ponukou, vrátane ceny,

- poučenie o zodpovednosti predávajúceho za vady tovaru, existencii a podrobnostiach záruky,
- minimálnu lehotu, na ktorú možno zmluvu uzavrieť, ak ide o zmluvu o predaji tovaru alebo o poskytnutí služby, ktoré sa dodávajú alebo vykonávajú nepretržite alebo opakovane,
- niektoré ďalšie špecifické informácie.

Väčšina serióznych internetových obchodníkov dopĺňa tieto údaje aj svojim IČO-m, menom a priezviskom osoby, ktorá je zodpovedná za prevádzku obchodu, prevádzkovými hodinami a číslom bankového účtu.

Predaj cez internet má svoje špecifiká, medzi ktoré patrí aj možnosť odstúpenia od zmluvy a vrátenie tovaru do štrnástich dní na základe § 7 zákona o predaji na základe zmluvy uzavretej na diaľku. O tejto skutočnosti je predávajúci povinný zákazníka informovať. V zmysle ustanovenia § 12 zákona o ochrane spotrebiteľa pri podomovom predaji a zásielkovom predaji (zákon č. 108/2000 Z. z.) má zákazník právo od takto uzavretej zmluvy odstúpiť bez uvedenia dôvodu do 7 pracovných dní odo dňa prevzatia tovaru alebo od uzavretia zmluvy o poskytnutí služby, pričom je nevyhnutné, aby bol v uvedenej lehote jeho list o odstúpení od zmluvy doručený predávajúcemu. Toto právo má aj v prípade, ak si tovar objednaný prostredníctvom internetu vyzdvihol osobne priamo u predajcu. O svojom práve na odstúpenie od zmluvy musí byť predajcom poučený ešte pred uzavretím zmluvy.

Ak predajca poučil o tomto práve zákazníka dodatočne, plyní mu 7 - dňová lehota odo dňa dodatočného poučenia. Pokiaľ predávajúci o možnosti odstúpenia zákazníka nepoučil vôbec, spotrebiteľ je oprávnený odstúpiť od zmluvy do troch mesiacov od prevzatia tovaru alebo od uzavretia zmluvy o poskytnutí služby.

Postup pri odstúpení od zmluvy možno zhrnúť do týchto bodov:

- odstúpenie od zmluvy nemusí zákazník odôvodňovať,
- pošle predávajúcemu list (najlepšie s návratkou), že odstupujete od zmluvy v zákonnej lehote,
- v liste musí byť uvedené, o aký tovar ide, aká bola jeho cena a kedy ho zákazník prevzal, akým spôsobom žiada vrátiť peniaze,
- tovar možno vrátiť zároveň s listom, alebo výmenou za peniaze „z ruky do ruky“,
- Predávajúci je povinný vrátiť peniaze najneskôr do 15 dní od odstúpenia od zmluvy, a to bez akýchkoľvek sankcií za odstúpenie, zákazník musí však znášať náklady na vrátenie tovaru (napríklad poštovné).

Možnosť odstúpenia od zmluvy uzavretej na diaľku má zákazník i pri nákupe v ktoromkoľvek inom štáte EÚ. Lehota na odstúpenie musí byť vo všetkých štátoch EÚ minimálne 7 dní, ale môže byť aj dlhšia (napr. v Českej republike 14 kalendárnych dní).

Pri kúpe tovaru cez internet si väčšinou zákazník nemôže objednaný tovar vyzdvihnúť osobne, preto je potrebné, aby si ešte pred objednávkou overil ponúkané spôsoby dopravy a jej ceny, spôsob platby za tovar a lehotu na dodanie tovaru. Podľa zákona o podomovom predaji a zásielkovom predaji (Zákon č. 102/2014) je predávajúci povinný objednávku spotrebiteľa splniť najneskôr do 30 dní od doručenia objednávky (ak sa predávajúci a zákazník nedohodnú inak).

Postup pri riešení reklamácie sa môže odlišovať v závislosti od druhu a povahy produktu, prípadne služby. Práve z tohto dôvodu by sa mal zákazník pozorne oboznámiť s reklamačným poriadkom. O oprávnenosti reklamácie rozhoduje zvyčajne predávajúci, ale v niektorých prípadoch musí potvrdiť jeho názor aj dodávateľ tovaru. Reklamačný poriadok internetového obchodníka by mal obsahovať aj kontaktné údaje na riešenie reklamácií. Problematiku reklamácií upravuje Zákon č. 250/2007 o ochrane spotrebiteľa a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o ochrane spotrebiteľa“), ktorý v § 18 ods. 4 uvádza, že predávajúci je povinný vybaviť reklamáciu ihneď, v zložitých prípadoch do 3 pracovných dní a v odôvodnených prípadoch ak sa vyžaduje zložité technické zhodnotenie stavu výrobku alebo služby najneskôr do 30 dní od uplatnenia reklamácie (SACR, 2014). Ak predávajúcemu reklamačný poriadok chýba, neodporúča sa tovar kupovať.

Rozhodovanie slovenského zákazníka pri výbere internetového obchodu môže uľahčiť projekt certifikovaných internetových obchodníkov „SAEC – Bezpečný nákup“, ktorý vznikol na podnet Slovenskej asociácie pre elektronický obchod (SAEC). Ak chce internetový obchodník požiadať o udelenie certifikátu, musí splniť všetky certifikačné kritériá, ktoré vyplývajú zo slovenskej legislatívy a taktiež zo smerníc Európskeho parlamentu a Rady pre elektronický obchod. Certifikačné pravidlá popisujú informácie a podmienky, ktoré musí internetový obchodník zverejňovať a spĺňať pre udelenie certifikátu „Certifikovaný Internetový Obchod“. Certifikačné pravidlá požadujú, aby mal zákazník uspokojivé a pravdivé informácie o výrobkoch a poskytovaných službách, o podmienkach a spôsobe uplatnenia reklamácie ako aj o uvedení spôsobu na priamu komunikáciu s predajcom. Pri certifikácii sa kontrolujú všetky aspekty internetového predaja, od kontaktných údajov predajcu až po proces vybavenia prípadnej reklamácie.

Z výsledkov realizovaného prieskumu študentmi OF Ekonomickej univerzity v Bratislave na vzorke 400 respondentov v roku 2015 ako aj vlastným overovaním sme zistili, že niektoré internetové obchody na Slovensku si neplnia svoje informačné povinnosti (napr. poučenie spotrebiteľa o práve odstúpiť od zmluvy; uvedenie lehoty, počas ktorej je predávajúci viazaný svojou ponukou vrátane ceny; poskytnutie informácií o záruke a o servisných službách). Upozorňovaním Slovenskej obchodnej inšpekcie a spotrebiteľských organizácií na tieto nedostatky môže každý spotrebiteľ prispieť ku skvalitňovaniu služieb v tejto oblasti.

Záver

Rozvoj informačných a komunikačných technológií, rýchle rozširovanie internetu a používanie rôznych mobilných technológií a sociálnych sietí mení prostredie klasického obchodu. Obchodníci i spotrebiteľia hľadajú rýchlejší a efektívnejší spôsob nakupovania produktov a služieb. Na prelome tohto tisícročia tak zaznamenávame zmenu myslenia obchodníkov i zákazníkov, ktorí začali novému fenoménu –internetovému obchodovaniu dôverovať. Vznik elektronického obchodu významne znížil vstupné prekážky podnikateľov pri obchodovaní s rôznymi druhmi tovaru. Pomocou internetu sú predajcovia schopní predávať svoje produkty rentabilnejšie a efektívnejšie. Internet poskytuje nekonečný zdroj informácií a zároveň je špecifickým nástrojom na podnikanie, ktorý umožňuje firme zvýšiť konkurencieschopnosť na trhu. Elektronický obchod tak

nepredstavuje len ďalší distribučný kanál, ale umožňuje spotrebiteľom prostredníctvom internetového prepojenia získavať oveľa viac informácií o produktoch ešte pred samotnou kúpou.

Internetový maloobchod v celosvetovom meradle narástol od roku 2007 – 2014 o viac ako 14,8 % ročne. Predaj mimo internetu klesal v rovnakom období o 0,9 %. Predajcovia klasických obchodných prevádzok reagujú na tieto trendy a využívajú viacero distribučných kanálov, ktoré umožnia sprístupnenie produktov zákazníkom. Budujú si popri stálej obchodnej sieti aj internetové predajne, resp. zavádzajú digitalizáciu do svojich predajní, ktorá umožní zákazníkom pripojenie na internet a získanie všetkých informácií, ktoré potrebuje pri rozhodovaní o kúpe konkrétneho produktu. Stále väčšiemu záujmu hlavne u mladých ľudí sa teší rozvoj tzv. M-commerce („m“ znamená „mobil“), teda rôznych typov mobilných kanálov a médií. Vzostupný predaj mobilných telefónov a smartfónov ľuďom umožňuje pripojiť sa k internetu a objednávať tovar odkiaľkoľvek. Mnohí preto vidia veľkú budúcnosť v tejto oblasti, kde mobilný telefón umožní spotrebiteľa udržať v kontakte a interakcii s produktom kdekoľvek a kedykoľvek.

Internetové obchodovanie ako nový fenomén predaja však prináša so sebou aj veľké množstvo nedorozumení, ktoré pramenia z nedostatočnej informovanosti spotrebiteľov o ich právach na jednej strane a povinnostiach internetových predajcov voči zákazníkom na strane druhej. V príspevku som poukázali na základné legislatívne normy v Slovenskej republike, ktoré upravujú podmienky obchodovania v prostredí internetu a ktoré si musia osvojiť všetci spotrebiteľia, ktorí chcú bezpečne a kvalitne realizovať elektronický nákup produktov.

Zoznam bibliografických odkazov

- Barlow, K. J. (2004). Development in Information and Communication Technologies for Retail marketing Channels. *International Journal of Retail and Distribution management*, 2004, 157-163.
- Brynjolfsson, E., & Smith, M. (2000). Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers. *Management Science*, 46(4), 563.
- Capon, N. (2007). *Managing Marketing in the 21. Century*. New York: Wessex Publishing.
- Crushman, H., & Wakefield, S. (2013). *Global Perspective on retail: Online Retailing*. Melbourne: CWBAA. Dostupné 8.4.2014 na http://annualreview.cushwake.com/downloads/01_Global_perspective_on_Retail.pdf
- Čihovská, V. (2010). In J. Kita a kol. 2010. *Marketing*. Bratislava: Iura Edition.
- Čihovská, V. (2012). In Čihovská, V., Matušovičová, M., & Hvizdová, E. 2012. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- Deloitte. (2013). *Global Powers of retailing 2013*. Dostupné 20.1.2013 na <http://goo.gl/UDsHO>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Špaček, B. (2002). *Nakupování na internetu*. Praha: Computer Press.

Trebuľová, A. (2014). Internet nemá byť konkurencia, ale pomocník. *Obchod, marketing, retail. FMCG, 19*(2), 24.

Wikipédia Slovensko. (2016). Dostupné 20.1.2016 na <https://sk.wikipedia.org/>.

Zákon č. 102/2014 Z.z. z 25. marca 2014 o ochrane spotrebiteľa pri predaji tovaru alebo poskytovaní služieb na základe zmluvy uzavretej na diaľku alebo zmluvy uzavretej mimo prevádzkových priestorov predávajúceho a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Zákon č. 22/2004 Z.z z 3. decembra 2003 o elektronickom obchode a o zmene a doplnení Zákona č. 128/2002 Z.z. o štátnej kontrole vnútorného trhu vo veciach ochrany spotrebiteľa a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 284/2002 Z.z.

Zákon č. 250/2007 Z.z z 9. mája 2007 o ochrane spotrebiteľa a o zmene a doplnení Zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov.

The Comparative Study of Cultural Differences of Slovak In-bound Tourists: A Need of Innovations¹

Iveta Fodranová² – Viera Kubičková³

Abstract

The aim of this article was to identify the cause of the negative attitude of Slovak population towards visitors by comparing the differences in national cultures on six primary Hofstede's dimensions: power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance, long-term orientation and indulgence and provide comparison with Slovakia. The results revealed high score on power distance and masculinity. The high score of this two dimensions' correlates with elements of expressions of superiority and negatively affects not only the way of communication between people from the same cultural and linguistic group, but also with individuals that come from a different cultural environment. Based on these results, it is necessary to develop a smarter marketing approach – strive for innovation and unique marketing activities for a more efficient communication.

Key words

International tourists, acculturation, cultural conflicts, different cultures, Hofstede's dimensions, communication

JEL Classification: L83

Introduction

Tourism, in a statistical context, refers "to the activity of visitors taking a trip to a destination outside their usual environment, for less than a year. It can be for any purpose, including business, leisure or other personal reasons other than to be employed by a resident person, household or enterprise in the visited countries. International inbound tourism (overnights visitors) are the number of tourists who travel to a country other than that in which they have their usual residence, but outside their usual environment, for a period not exceeding 12 months and whose main purpose in visiting is other than an activity remunerated from within the country visited" (The World Bank). Thus, inbound tourism comprises the activities of a non-resident visitor within the country of reference (Eurostat). During international tourism visitor crosses national borders, what leads to the contact of two previously distinct social, cultural or civilizational culture system, resulting in changes in the original cultural patterns of either or both groups (Soukup, 2000). This process is commonly referred to as accul-

¹ Grant project of the Ministry of Education, Science, Research and Sports of the Slovak Republic, VEGA 1/0205/14 *Perspective of the dynamic BS existence in the SR within the context of the principles enforcement of Innovation within the EU*. Project period: 2014-2016

² Ing. Iveta Fodranová, PhD.; University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Services and Tourism, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia; E-mail: iveta.fodranova@euba.sk

³ doc. Ing. Viera Kubičková, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Services and Tourism, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia; E-mail: viera.kubickova@euba.sk

turation. Broadly, as applied to individuals, acculturation refers to changes that take place as a result of contact with culturally different people, groups, and social influences (Gibson, 2001). "At the group level, it involves changes in social structures and institutions and in cultural practices" (Berry, 2005). Acculturation as a process is of interest to many humane and social disciplines, but its application in the tourism industry predicted massive expansion of tourism in order to explain the behaviour of visitors (Ebin et al., 2001; Reisinger & Dimanche, 2010). The process itself of acculturation is not balanced process (Berry & Sam, 1997), although it has long believed that it is a one-sided process (Gordon, 1964) where the individual arriving in a new culture shares its values and standards because of his/her need to adapt to the new host culture. Scientific studies have shown that one culture may be stronger than the other (Mason, 1992), and "the weaker" culture takes the dominant elements of the stronger culture, resulting in the formation of demonstration effect which is caused by imitating behaviour patterns of visitors locals (Fisher, 2004; Monterrubio & Mendoza-Ontiveros, 2014). "Acculturation is a dual process of cultural and psychological change that takes place as a result of contact between two or more cultural groups and their individual members" (Berry, 2005). The result of acculturation is creating a "demonstration effect" where host population absorbs or imitates manners, customs, clothing and culture of tourists (Rivers, 1973; Jafari, 1974). The concept of a demonstration effect has its roots in the economy, which was originally focused on describing the effect of the consumption imitation consisting in imitation of the tourist consumption by local residents. Contacting with tourists locals compared their standard of living, living conditions and consumption with consumption of visitors, which led residents to the need to imitate their behaviour of tourists. An imitation process by Fisher (2004) passes through three stages: the first stage is behaviour of tourists and residents different, in the second phase there is a transfer of behavioural patterns and in the third phase imitators demonstrate downloaded behaviour. Cultural changes are not only a result of evolutionary changes in society or lifestyles, but largely result of contacts between individuals and groups from different cultures. Culture change occurs as a result of (1) evolutionary changes occurring within a society, (2) changes in the way people live, and (3) contact between societies and groups from different cultures (e.g., hosts and visitors). All cultures are changing in response to the changes in social environment, institutions, technologies, politics, and ideologies. One of the major reasons for culture change is frequent contact between societies. Cultural elements such as values, ideas, or scientific developments are spread all over the world by travellers, immigrants, business people, guest workers, diplomats, and students (Reisinger & Dimanche, 2010, p. 70). Cultural conflicts are created by cultural contacts. Conflicts arise because those in contact (individuals or groups) are from different cultures (Reisinger & Dimache, 2010, p. 78). According to Robinson "tourism is one globalisation influence that can initiate dramatic and irreversible changes within the cultures of host communities" (Robinson & Boniface, 1999, p. 22). Tourists are viewed as agents of cultural changes (Pearce, 1995). In analysing different national cultural concepts Hofstede (Hofstede, 1997) emphasizes that national culture is often not a question of a travel document, but its difference is the result of different ethical, regional and linguistic groups, that culture (...) is always a collective phenomenon, because this at least partly shared with people who live or lived within the same social environment (Hofstede, 2003, p. 5). Culture is learned and not innate. In other words, culture emanates from one's social environment rather than from one genes (Hofstede, 2005). The core of culture by Hofstede's model (1994) formed values. Values are defined by Hofstede (1980, p. 19) as "a broad

tendency to prefer certain states of affairs over others". Values are the emotions having positive or negative polarity. We gain them early in life absorbing information from our surroundings. The original Hofstede's theory proposed four dimensions of national culture:

Despite enormous natural and touristic potential, tourism in Slovakia suffers. In 2014 Slovakia was visited only by 1,475,017. In year 2015 this number slightly increased to 1,721,193 tourists due the terrorist attacks carried out by terrorist groups. Nevertheless, the indicator of attitude of domestic population towards foreign visitors is no longer in ranking by the World Economic Forum, the fact remains that it cannot assume that the attitude of the Slovak population has changed within one year. The aim of this article was to identify the cause of the negative attitude towards visitors by comparing the differences in national cultures on six primary dimensions: power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance, long-term orientation and indulgence and provide comparison with Slovakia.

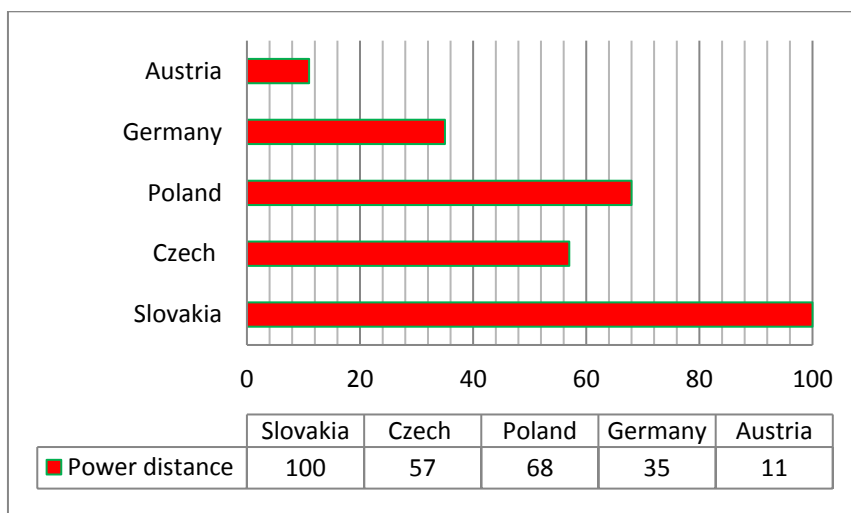
1 Methodology

Although tourism has usually a positive effect on tourists and locals, tourism can also contribute to irreversible changes in societies. When different social groups come together – especially groups with significant differences in languages, ethnicities, religions, or lifestyles – the potential exists for misunderstandings and culture clash (Nelson, 2013, p. 187). Culture has a strong influence on behaviour and so an understanding of cultural tourist backgrounds can also affect the relationship of residents to visitors. Different cultural environment affects dynamically the relationship between residents and tourists (Doxey, 1975; Butler, 1980). The focus of this article is to identify culture-specifics of the main segments of inbound tourists coming to Slovakia. The reason for this focus is better understanding of their behaviour and improvement of relations between residents and visitors. The knowledge gained from the identification of these factors might serve as a source of information for modifying relations between residents and visitors via tourist marketing programs. The main method for quantification of cultural differences of incoming tourists was the application of six Hofstede's dimensions: (1) Power Distance, (2) Individualism versus Collectivism, (3) Uncertainty-Avoidance, (4) Masculinity versus Femininity, (5) Long-term versus Short-term Orientation, (6) Indulgence versus Restraint. Source of data was official statistical data collected by Statistic Office of Slovak Republic in 2015. The object of comparison is five countries from which the most visitors come to Slovakia: Czech Republic 509,700 inbound tourists, Poland 168,358 inbound tourists, Germany 158,857 inbound tourists, Austria 81,589 inbound tourists. The studied problem can be formulated into a research question whether there are relevant differences in cultures of inbound tourists, which were highlighted by the negative attitude of the Slovak population to inbound tourists as measured by World Economic Forum in 2014 in the indicator position of the domestic population to visitors from abroad.

2 Results and Discussion

The success of any tourist destination consists in application of an appropriate strategy to evoke favorable reactions of the visitors. Visitors responses, however, depends on cultural differences. Investigation of the national cultural differences may be one of the ways how to explain and subsequently improve the relations between residents and tourists. This study is one of the few analyzing the relations inbound tourists incoming to Slovakia via Hofstede's initial data.

Graph 1 Comparison of selected countries: Hofstede's dimension of Power distance



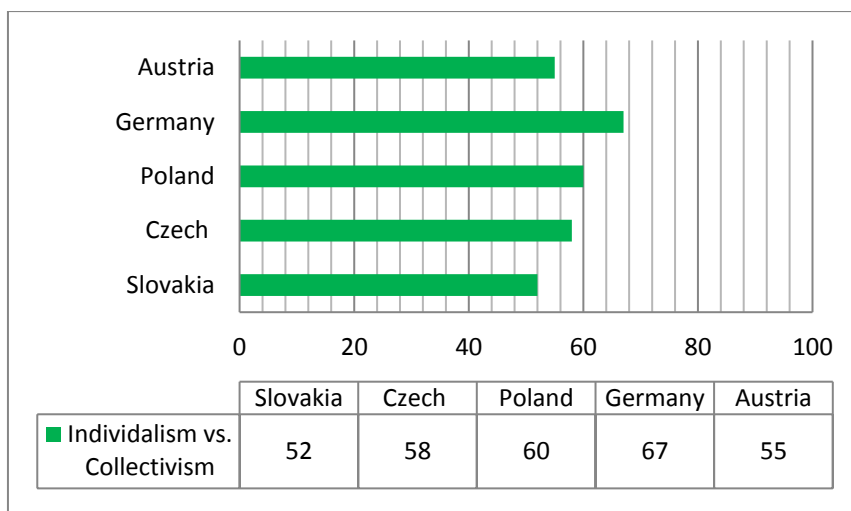
Source: own processing, 2016

Graph 1 compares, Czech Republic, Poland, Germany and Austria via Hofstede's dimensions. Dimension of power distance (DPD): According to Hofstede this dimension of national culture refers to the perception of inequalities distribution of power, reflecting the distance between people in different social positions (e.g. between leaders and subordinates).

An evaluation referred countries showed extreme values for Slovakia 100/100. Other countries have showed significantly lower values of Poland 68/100, Czech Republic 57/100, Germany 35/100 and Austria only 11/100. High score of this dimension is in general typical for totalitarian regimes, as documented by the higher value of post-totalitarian countries such as the Czech Republic and Poland. Whereas, for the high index is typical relationship of subordination and superiority, as well as the acceptance of certain the division of society into "haves" and "have-nots". The relationship of the residents and tourists will be affected by copying the behavior of senior media celebrities from the arts, economic and political scene. Index of power distance also shows the links within social structures. The high value of the index is typical for a high dependence in relation between parents and children. By comparing the achieved score we can conclude that especially younger age groups of tourists compared to the same age group of residents will exhibit more independent and open behavior that might meet a negative response by the residents. The economic effect of mentioned dimen-

sion also shows an interesting correlation between the amount of tips and origin of the tourists. According to a study by Idowu (1962) tourists coming from countries with a high value of DPD give higher tips as tourists compared to those from countries with low DPD. As the other countries show much lower DPD compared to Slovakia, the visitors of these countries may not be welcomed clientele by the residents whose tips constitutes a significant part of income.

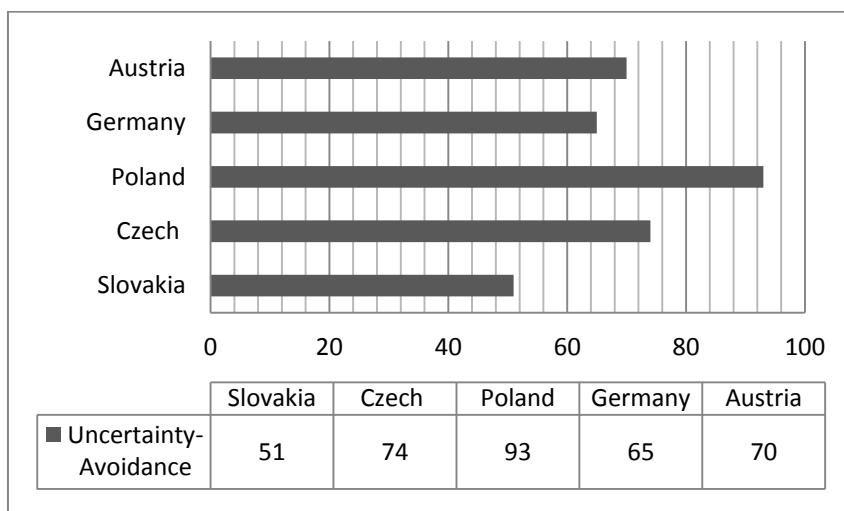
Graph 2 Comparison of selected countries: Hofstede dimension of Individualism vs. Collectivism



Source: own processing, 2015

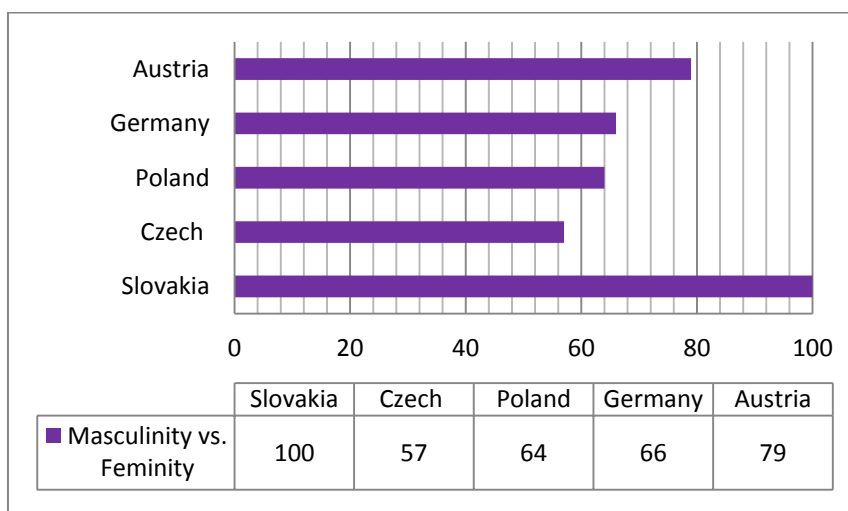
Individualism versus collectivism refers to the degree of dependence of the individual on the collective (family, team etc.) and his/her freedom for personal initiative. Looking at the comparison, we can see that the highest value has been reached by Germany, what suggest that the German tourists are more dependent on tour operators and travel agencies, what requires precise logistics and impeccable services. A mismatch of standards between the Slovak service providers and the standards of services in tourist's home country constitutes the basis for dissatisfaction of all stakeholders (Donthu & Yoo, 1998; Furrer & Sudharshan, 2000; Chen, 2000).

Avoiding uncertainty, according to Hofstede describes the extent to which members of the culture feel threatened by uncertain or unknown situations. The point is how changes their attitude with risky and uncertain circumstances, i.e. changing jobs. From the perspective of residents, low value of uncertainty-avoidance shapes the behavior of the staff in the entire tourism infrastructure. Slovakia has the lowest levels of uncertainty avoidance (as opposed to the incoming tourists), which is reflected in the increased fluctuations directly correlating with the quality of service provision.

Graph 3 Comparison of selected countries: Hofstede 's dimension of Uncertainty- Avoidance

Source: own processing, 2015

On contrary, the tourists from TOP 5 countries come from countries where is a tendency to eliminate uncertainty expect accurate, reliable and efficiently operating services (Litvin, Crotts & Hefner, 2004). Pragmatic approach of Slovak people (as staff in employment and as residents in private life) again creates a contact surface for confrontation.

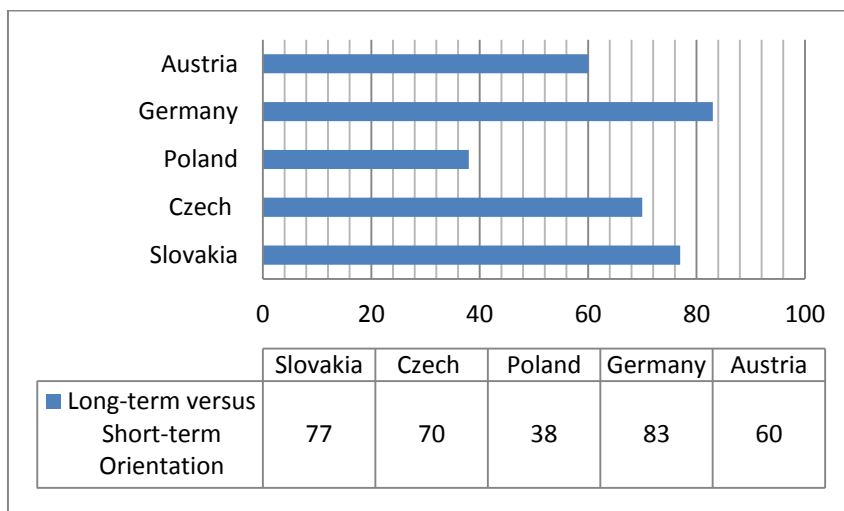
Graph 4 Comparison of selected countries: Hofstede 's dimension of Masculinity vs. Femininity

Source: own processing, 2015

This dimension of so-called male element in the value of the corresponding culture (self-assertion, competitiveness) reflects if the roles of genders are clearly differ-

entiated. The highest value of Slovakia shows that the dominant values are success, money and material security, not quality of life and care of others, which in relations to visitors appear as a serious handicap with respect to nature tourism. A high value indicates the behaviour of Slovakia's residents, where the male part is predominant manifestation of male ego. According to Hofstede (1983) members coming from countries with feminine cultures tend to be less aggressive and more modest than members of masculine societies. The comparison showed that domestic residents have a need to demonstrate their superiority.

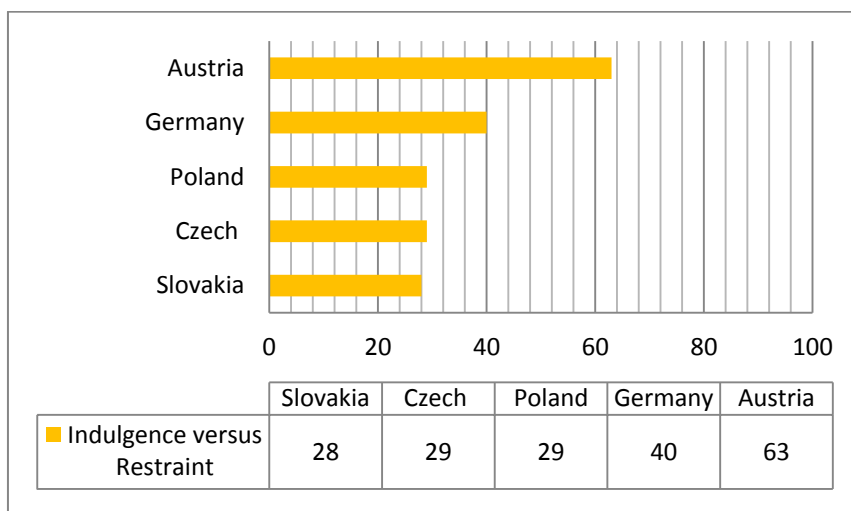
Graph 5 Comparison of selected countries: Hofstede's dimension of Long-term vs. Short-term Orientation



Source: own processing, 2015

In terms of long-term orientation of Confucian dynamism, in other words cultural aspect perception of time by Hofstede indicates significantly different values. Slovakia achieved comparable value to Czech Republic. A slightly lower value of Austria is linked to the value orientation being built in certain historical phases (Austro-Hungarian Monarchy). The value system of Poland and Germany in relation to countries which at some stage of their development lived together (Slovakia, Czech and Austria) is considerably different. The achieved value of Poland indicates that Poland belongs to cultures with the short-term orientation while Germany moves into the upper end of the long-term orientation index. With the above dimension correlates also thrift. From the viewpoint of tourists, we can assess their spending habits: while Polish tourists will spend the most German tourists are the relatively pragmatic and spend very wisely. It should be noted that thrift does not correlate with the achievement of income, because the average wage in Poland is 915.57 Eur (January 2015), while in Germany it is significantly higher 2 315.20 Eur. Different ideas about spending money can lead to creation of a certain kind of antipathy, when tourists from wealthier countries spend less and judiciously, and in combination with the results of other Hofstede's dimensions requires precise service. However, in any case, the relatively higher value indicates a certain capability of Slovakia to adapt to new conditions, in contrast to the Poland, where low value indicates clinging to the past and tradition.

Graph 6 Comparison of selected countries: Hofstede 's dimension of Indulgence vs. Restraint



Source: own processing, 2015

According to Mink, who is the author of dimension Indulgence versus Restraint, indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human drives related to enjoying life and having fun. Restraint stands for a society that suppresses gratification of needs and regulates it by means of strict social norms (Hofstede et al., 2010, s. 281). The value of this dimension is comparably low for Czech Republic, Slovakia and Poland, indicating a lower degree of satisfying the needs and tends to regulate their behavior through stricter social norms. The similarity in values is mainly the result of a joint communist development by establishing uniform criteria for throughout the Eastern bloc. From the perspective of tourist clients, the tourists from Austria show the highest value, what characterizes them as happy people with positive mood and a desire to actively participate in all activities that provide the destination where they come as tourists.

Conclusion

Tourism destinations increasingly use suitable strategies to evoke favourable consumer reactions. If the tourism industry wants to be successful in the future, steps need to be taken to:

- Development of appropriate professional training programs for tourism operators and staff
- Improve the efficiency of the national education system
- Creation of the policy of structural education in tourism
- Publications that promote the benefits of tourism such as those developed by State Tourism Organisations
- Promotional campaigns where local businesses highlight that "tourism is everybody's business" (Tourism Australia)

- Publications that promote the benefits of tourism such as those developed by State Tourism Organisations
- Mobilise the population which must be prompted to cultivate the fundamental values of warmth and hospitality.

Understanding and respecting the national cultures of others can prevent potential misunderstandings and conflicts in international tourism and significantly improve social contact between international tourists and local hosts, thus enhance the tourist satisfaction and generate repeat visitation (Reisinger & Dimanche, 2009). These findings indicate that cultural differences of selected countries have a big impact on consumption behaviour and they are the main determinant of relations to residents. If the tourism development should be well planned and profitable it is necessary, a permanently monitor the cultural environment of the incoming tourists. Tourism is inevitably associated with communication of members of various cultural communities, different nations and ethnic groups, racial, religious and linguistic groups. Communication between cultures enriches the cultural identity. The culture for improvement and own preservation needs continual exchange of content and forms with other cultures. This mutual exchange of new content between cultures and enriches the cultural identity (Mistrík, 1999, p. 94).

Misunderstanding of cultures leads to conflicts, but in tourism it also means significant economic losses, reducing jobs, the frustrations with own country. Low turnout of country is not a result of lacking promotions, but a result of negative attitude of residents and tourists, caused misunderstanding and disrespect to the cultural environment from which they come, inability to offer products and services which are determined by the needs of tourists. Furthermore, this confirms the words of leading Slovak psychologist Jurovský, who says that Slovakia is a "person who readily responds to everything, is active in his/her area, although his/her activity is not permanent and constantly needs new impulses. On the other hand, there is a trait of defiance and resistance to external pressure" (Gbúrová, 2002, p. 208-209).

References

- Berry, J. W. & Sam, D. (1997). Acculturation and adaptation. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, Vol. 3, *Social behaviour and applications* Boston: Allyn and Bacon.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 697–712.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implication for management of resources. *The Canadian Geographer*, 2(1), 5-12.
- Chen, J. S. (2000). An investigation of urban tourism residents' loyalty of tourism. *Journal of Travel and Tourism Research*, 24(1).
- Donthu, Naveen and Boonghee Yoo (1998), "Cultural Influences on Service Quality Expectations," *Journal of Service Research*, 1(2).
- Doxey, G. V. (1975). A causation theory of visitor-resident irritants: Methodology and research inferences. In *Travel and Tourism Research Associations Sixth Annual Conference Proceedings* (pp. 195–198). San Diego.

- Ebin, V., Sneed, C. D., Morisky, D. E., Rotheram-Borus, M. J., Magnussen, A. M., & Malotte, C. K. (2001). Acculturation and Interrelationships between Problem and Health-Promoting Behaviors among Latino Adolescents. *Journal of Adolescent Health*.
- Eurostat. Retrieved from: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourist_statistics.
- file:///H:/Users/Fodran/Downloads/Zakladne_ukazovatele_zabytovacie_zariadenia_estovneho_ruchu_SR_za_rok_2014.pdf
- Fisher, D. (2004). The demonstration effect revisited. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 428-446.
- Furrer, O., Ben Shaw-Ching Liu, & Sudharshan, D. (2000). The Relationships between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation. *Journal of Service Research*, 2(4).
- Gbúrová, M. (2002). *Európa medzi identitou a integritou*. Prešov: Filozofická fakulta PU.
- Gibson, M.A. (2001). Immigrant adaptation and patterns of acculturation. *Human Development*.
- Gordon, M. (1964). *Assimilation in American life*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2007) A European in Asia. *Asian Journal of Social Psychology*, 10.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & McCrae, R.R. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1).
- <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>
- <http://www.thenews.pl/1/12/Artykul/216942,Average-Q2-Polish-gross-wage-released>
- Idowu, E. B. (1962). *God in Yoruba belief*. Ibadan, Nigeria: Longman.
- Jafari, J. (1974). Socio-economic costs of tourism to developing countries. *Annals of Tourism research*, 1(17).
- Litvin, S. W., Crotts, J. C. & Hefner, F. L (2004). Cross-cultural Tourist Behaviour a Replication and Extension Involving Hofstede's Uncertainty Avoidance Dimension. *Int. J. Tourism Res.* 6, 29-37.
- Mason, K.O. (1992). Culture and fertility transition. Thought on theories of fertility decline. *Genus*, 48(3-4).
- Minkov, M. (2013). *Cross-cultural analysis: The science of art of comparing the world's modern societies and their cultures*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Monterrubio, J. C., Mendoza-Ontiveros, M. (2014). Tourism and the demonstration effect: *Empirical evidence Tourism & Management Studies* 01
- Nelson, V. (2013). *An introduction to the Geography of Tourism*. Published by Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

- Reisinger, Y., & Dimache, F. (2010). *International Tourism: Cultures and Behavior*. Routledge.
- Rivers, P. (1973). Tourist troubles. *New Society*, 23.
- Robinson, M. & Boniface, P. (1999). *Tourism and Cultural Conflicts*. Wallingford: CABI.
- Soukup, V. (2000). „Akulturace“. In Sociální a kulturní antropologie. Sociologické nakladatelství Slon, Praha, p. 114
- The World Bank. Retrieved from: <http://data.worldbank.org/indicators/ST.INT.ARVL>
- World Economic Forum. (2015). *Economic Impact of Travel & Tourism (2015)*. Annual Update Summary. Retrieved from: http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/economic%20impact%202015%20summary_web.pdf
- World Economic Forum. (2015). The annual Travel & Tourism (2015). Competitiveness Report includes a section entitled "attitude of population toward foreign visitors". World Economic Forum.

Charakteristika behaviorálnej ekonómie v procese globalizácie a nástupu novej ekonomiky

Martin Horváth¹

Characteristics of Behavioural Economics in the Process of Globalization and the Emergence of New Economy

Abstract

Recently the behavioural approach utilizing the findings of psychology has been used in the different fields of economic research. This article deals with the epistemology of neoclassical economics as the current dominant school of thought. The aim of this article is to investigate systematic deviations from rational decision-making. As the economy is perceived as an apriori science, potential theory failure is to be found in the steps of deduction or in the auxiliary axioms. Thus, we must derive behavioural economics from neoclassical economics, namely by the modification of its auxiliary axioms, especially rational decision-making axiom. At the same time, we must point out, that the behavioural approach can be appropriate for the redesign of a more efficient institutional structure.

Key words

Behavioural economics, consumer behaviour, deviations from rationality

JEL Classification: D03

Úvod

V našom článku najprv uvedieme pohľad klasickej ekonómie na ľudské správanie a porovnáme ho s prístupom behaviorálnej ekonómie. Uvedieme niektoré oblasti behaviorálno - ekonomických výskumov. Cieľom článku bude vymedziť a definovať existujúce poznatky v odbore behaviorálnej ekonómie.

V snahe pochopiť pojem behaviorálna ekonómia je dôležité si najprv uvedomiť základný rozdiel medzi pohľadom behaviorálnych a tradičných ekonómov na problematiku racionality a iracionality. Tradičná ekonomika predpokladá, že ľudia sa pri nakupovaní rozhodujú absolútne racionálne. Behaviorálna ekonomika si je vedomá, že existuje veľké množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú naše rozhodnutie.

V posledných rokoch sa v ekonómii dostáva do popredia nový výskumný program, ktorý využíva ako analytické nástroje ekonomických vied, tak aj poznatky psychológie. Vo všeobecnosti možno tento prístup označiť ako behaviorálna ekonómia. Východiskom skúmania behaviorálnej ekonómie je predpoklad, že využitie poznatkov psychológie v ekonomickej analýze umožní komplexnejšie pochopenie ekonomických problémov a správania sa ekonomických subjektov.

¹ Ing. Martin Horváth; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E- Mail: horvath@vnet.sk

Behaviorálna ekonomika získava v posledných rokoch na popularite. Učí nás, ako klameme, ako funguje naše intuitívne uvažovanie a ako niekoho postrčiť k rozhodnutiu. Naše uvažovanie a rozhodovanie je teda oveľa menej racionálne, ako by sme čakali. Racionálne dôvody fungujú často ako výhovorka pre nás samých, ktorou si ospravedľujeme pôvodne iracionálne rozhodnutie.

1 Metodika práce

Cieľom článku je vymedziť a zadefinovať existujúce poznatky v odbore behaviorálnej ekonómie. V článku sa chceme tiež zamerať na vymedzenie možnosti pochopenia rozdielu medzi racionálnym a iracionálnym rozhodovaním spotrebiteľa, resp. kedy sa spotrebiteľ rozhoduje na základe racionálnych a kedy na základe iracionálnych dôvodov. Riešenie tejto problematiky vyžadovalo využitie niekoľkých metód výskumu. Jednou z metód, ktorú by sme využili pri nadobúdaní informácií by bola metóda analýzy, ktorá by nám umožnila rozčleniť a ďalej detailnejšie preskúmať jednotlivé teoretické poznatky získané prostredníctvom domácich, ako aj zahraničných knižných a časopiseckých zdrojov. Ďalej by sme v rámci článku využili metódu syntézy, ktorá by nám umožnila zosumarizovanie získaných údajov do jednotného celku. V rámci článku by sme využili aj metódu komparácie, ktorá by slúžila na porovnanie jednotlivých informácií získaných o danej problematike.

2 Výsledky a diskusia

Výskumné témy behaviorálnej ekonómie odrážajú históriu tejto vedy - vznikla ako úsilie vysvetliť anomálie v ekonomickom správaní, ktoré porušovali princípy teórie očakávaného úžitku. Preto sa hlavná pozornosť behaviorálnej ekonómie zamerala na otázku, akým spôsobom ľudia vyhodnocujú ekonomické príležitosti a ako oceňujú úžitky plynúce z alternatívnych rozhodnutí (Baláž, 2009). Inými slovami, základom behaviorálnej ekonómie sú anomálie, teda odchýlky od racionálneho rozhodovania (Friedman, Cassar & Selten, 2004).

Vznik behaviorálnej ekonómie je spojený s pokrokom v mikroekonómii a psychológii (Baláž, 2009). Jedným z pokrokov, ktorý viedol k vzniku behaviorálnej ekonómie, bolo rýchle prijatie modelu očakávaného úžitku Neumanna a Morgensterna z roku 1947 ako popisného modelu rozhodovania za podmienok rizika. Na rozdiel od všeobecnej analýzy úžitku, ktorej predpoklady a implikácie boli relatívne flexibilné, a teda ťažko napadnuteľné, nové modely boli presné a dobre testovateľné. Dôsledkom bolo, že sa stali jedným z prvých cieľov kritikov štandardnej teórie (Camerer, Loewenstein & Rabin, 2004). Ako prvý prišiel s kritikou Allais (1953) a nasledovali ho i mnohí iní autori (Ellsberg, 1961; Markowitz, 1952; Kahneman & Tversky, 1979). Americký psychológ a informatik Herbert Simon bol dokonca za svoj koncept obmedzenej racionality, ktorý je taktiež v rozpore so základnými princípmi teórie očakávaného úžitku, v roku 1976 ocenený Nobelovou cenou. Autori ako Ellsberg a Markowitz v článkoch publikovaných v prestížnych vedeckých časopisoch spochybnili predstavu, že ľudia sa správajú podľa princípov matematickej logiky (Baláž, 2009) a poukázali tým na to, čo neskôr Thaler

označil za anomálie. Za anomáliu považujeme empirický výsledok, ak je ťažké ho "racionalizovať" (rozumne vysvetliť) alebo ak pre jeho vysvetlenie potrebujeme nevierohodné predpoklady (Kahneman & Knetsch, 1991). Prvé anomálie, indikujúce odchýlky od racionálneho správania podľa neoklasickej ekonómie, boli pozorované už v 18. storočí (sanktpeterburský paradox), ale vtedy sa považovali za istý druh kuriozít, ktoré sa snád' nakoniec podarí vysvetliť aj pomocou štandardnej teórie (Baláž, 2009). Väčšiu pozornosť získali anomálie až vďaka ekonomickým experimentom, ktoré ich umožnili exaktne overiť.

Experimentálna ekonómia sa ako spôsob skúmania ekonomických javov zrodila začiatkom 30. rokov, keď sa skupina ekonómov a psychológov pokúšala experimentálne odhadnúť funkcie spotrebiteľského dopytu. Postupne experimenty overovali ďalšie a ďalšie anomálie, a čoskoro sa tak ukázalo, že nie všetky "klasické" predpoklady boli správne (Baláž, 2009).

V polovici 20. storočia bol predpoklad neobmedzenej ľudskej racionality spochybnený aj niektorými psychológmi, ktorí poukazovali na vplyv subjektívnych úvah v procese rozhodovania (Sternberg, 2002). V psychológii sa na prelome 50. a 60. rokov uskutočnil významný posun. Táto veda opustila predstavu mozgu ako stroja pracujúceho na princípe stimulu a odpovede a nahradila ju predstavou o "stroji na spracovávanie informácií". Predstavy kognitívnej psychológie o spracovávaní informácií boli pre ekonomickú teóriu zaujímavé, pretože umožňovali skúmať dovtedy zanedbávané otázky ako fungovanie pamäte, riešenie problémov alebo rozhodovanie (Baláž, 2009). Podľa Sternberga (2002) si ľudia nevyberajú absolútne najlepšiu variantu zo všetkých, ale po porovnaní niektorých variantov zvolia niektorú uspokojujúcu, teda variantu dostatočne dobrú na to, aby splnila minimálnu úroveň ich požiadaviek.

V priebehu 2. polovice 20. storočia sa množili kritiky tradičného pohľadu na ľudské rozhodovanie - ako v ekonómii, tak aj v psychológii (Camerer, Loewenstein & Rabin, 2004) výskumníci prichádzali aj s oveľa menej rozumnými vzorcami ľudského rozhodovania, ako bola obmedzená racionalita Herberta Simona.

2.1 Zakladatelia behaviorálnej ekonómie

Koncom 60. rokov začala spolupráca Tverského a Daniel Kahneman. Táto dvojica je právom pokladaná za zakladateľov behaviorálnej ekonómie, pričom o viacerých psychologických aspektoch ľudského rozhodovania diskutovali významní ekonómovia už dávno pred nimi (Smith, Bentham, Pareto, Mill a iní). Amos Tversky sa od roku 1948 zaoberal otázkami behaviorálnej teórie rozhodovania. Tversky sa na experimentoch Edwardsa, svojho učiteľa a profesora psychológie, presvedčil, že ľudia odhadujú veľkosť pravdepodobnosti inak, než ako popisuje teória očakávaného úžitku. V rokoch 1971-1972 spolu Tversky a Kahneman skúmali v Oregon Research Institute (ORI) niektoré javy prítomné pri rozhodovaní ekonomických agentov ako ukotvenie, dostupnosť a nadmernú sebadôveru. Ukázalo sa, že ľudia sa pri usudzovaní neriadia len pravidlami matematickej logiky, ale používajú aj veľkú škálu intuitívnych postupov a mentálnych skratiek. Po ukončení výskumu v ORI Tversky a Kahneman strávili jeden rok spisovaním výsledkov, ktoré publikovali roku 1974 v článku *Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases* prestížneho časopisu *Science* (Tversky & Kahneman, 1974).

Tento článok je možné označiť za prelomový bod v behaviorálnej ekonómii aj v psychológii (Baláž, 2009). Znalosť heuristiky je kľúčovou sociálno-psychologickou vedomosťou využívanou v marketingu aj pri vyjednávaní. Čo vlastne heuristika je? Heuristika je myšlienková skratka pri rozhodovaní, ktorá urýchľuje ľudské rozhodovanie a vytváranie úsudkov (Cherry, 2014). Heuristické postupy riešenia sú často len približné, založené na odhade, intuícii, skúsenosti či jednoducho na zdravom rozume (Wikipedia, 2001).

Tversky a Kahneman v článku podrobne popísali časté heuristické postupy pri uvažovaní a odchýlky od racionality, ktoré boli s týmito heuristickým postupmi spojené. Publikovanie výskumu o systematických odchýlkách od racionality v jednom z najlepších vedeckých časopisov zabezpečilo ohlas v širokej vedeckej komunite vrátane výskumníkov v ekonómii a manažmente. Za 35 rokov od publikovania článok vygeneroval takmer 500 citácií v iných vedeckých časopisoch, čo svedčí o jeho kvalite a o záujme vedeckej komunity o túto problematiku. Článok vzbudil aj veľa odmietavých reakcií. Niektorí vedci ho pochopili ako frontálny útok na ľudskú racionalitu a nie ako kritiku modelu racionálneho ekonomického agenta.

Uskutočnilo sa veľa experimentov overujúcich tvrdenia Tverskeho a Kahnemana. Existencia heuristických postupov a odchýlok od racionality sa v niektorých prípadoch potvrdila a v iných nie. Kritika článku však mala aj pozitívnu stránku, pretože neskôr donútila oboch autorov hlbšie sa zamyslieť nad modelmi ľudského uvažovania (Baláž, 2009).

Po publikácii článku v Science v roku 1974 začali Tversky a Kahneman spolupracovať ešte intenzívnejšie na otázkach rozhodovania. Inšpirovali sa rôznymi paradoxami, ktoré narušovali predstavu racionálnych ekonomických agentov. Opustili predstavu racionality a rozpracovali popisnú teóriu preferencií, vystihujúcu skutočné ľudské správanie.

Nové pohľady na ľudské rozhodovanie predstavili Tversky a Kahneman v článku Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, uverejnenom v časopise *Econometrica* v roku 1979. Tento článok môžeme označiť za "rodný list" tzv. prospektovej teórie, ktorá sa stala základom behaviorálnej ekonómie. Článok bol unikátny z niekoľkých hľadísk. Kahneman a Tversky v ňom dokázali skombinovať poznatky psychológie o nelineárnych vázeniach pravdepodobnosti s princípmi teórie očakávaného úžitku a teóriou hier. Tým vlastne vytvorili novú teóriu úžitkov a voľby, ktorá zachovala myšlienkový rámec pôvodnej teórie očakávaného úžitku. Ale rozšírili jej uplatnenie aj na oblasti, ktoré pôvodná teória nebola schopná objasniť. Veľkou odlišnosťou tejto teórie očakávaného úžitku bola nová definícia úžitku z hľadiska rozhodovania.

Pôvodná teória odvodzovala veľkosť úžitku z objemu majetku. Prospektová teória tvrdí, že pre rozhodnutie nie sú dôležité absolútne objemy, ale zmeny v úžitku oproti konkrétnemu referenčnému bodu. Ekonomickí agenti nereagujú na stav, ale na zmeny (Baláž, 2009), respektíve sa rozhodujú podľa očakávanej zmeny úžitku (Schwartz, 2007). Tento jav súvisí s tzv. Hedonickou adaptáciou, teda tendenciou človeka zvykať si a prispôsobovať sa zmenenému stavu (Ariely, 2011).

Nová teória úžitku mala ešte ďalší významný komponent - averziu k strate. Kahneman a Tversky si uvedomili, že ľudia sú na straty oveľa citlivejší ako na zisky. Tento poznatok zapracovali do hodnotovej funkcie v časti popisujúcej negatívne úžitky. Teória očakávaného úžitku sa nad psychologickými aspektmi rozhodovania nezamýšľa-

la. Predpokladala, že ľudia sa rozhodnú racionálne, teda na základe očakávaných úžitkov a pravdepodobnosti.

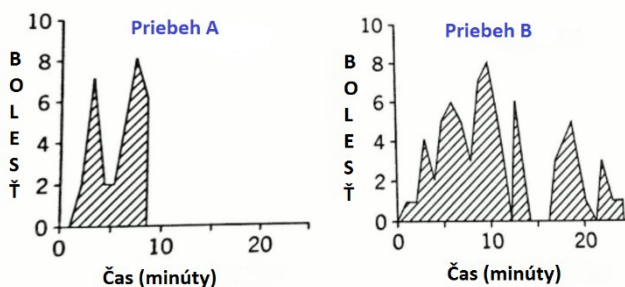
Koncom 70. rokov začali Kahneman a Tversky spolupracovať s Richardom Thalerom. Thaler mal na rozdiel od Tverskeho a Kahnemana ekonomické vzdelanie a pomohol tak svojim kolegom spresniť ekonomické argumenty vo výskume na pomedzí psychológie a ekonómie. V rokoch 1987 – 1990 Thaler publikoval v časopise *Journal of Economic Perspectives* pravidelný stĺpček s názvom *Anomálie*, kde popisoval rôzne príklady ekonomického správania, nevyhovujúceho predstavám tradičného prístupu. *Anomálie* si získali veľkú popularitu a zaslúžili sa o presadenie myšlienok behaviorálnej ekonómie vo vedeckej komunite. S mimoriadnou pozornosťou sa stretli v komunite finančných teoretikov a praktikov. Pre finančnú vedu nebolo žiadnou novinkou, že sa investori často rozhodujú chybné, resp. sa správajú úplne iracionálne. Behaviorálna ekonómia potvrdila, že odchýlky od racionality nie sú náhodné chyby, ale systematické vzory správania investorov, a pripravila tak miesto pre vznik nového odvetvia finančnej vedy - behaviorálnych financií, kde sa Thaler stal jedným z popredných predstaviteľov (Baláž, 2009).

2.2 Vývoj v posledných desaťročiach

Ďalším míľnikom v rozvoji behaviorálnej ekonómie bola konferencia na univerzite v Chicagu roku 1987, na ktorej sa zúčastnil veľký počet špičkových vedcov z rôznych oblastí sociálnych vied.

V 80. a 90. rokoch sa behaviorálna ekonómia rozvinula do šírky a okrem otázok úžitku vyjadreného peniazmi sa začala zaujímať aj o otázky úžitkov nepeňažných. Vysvetliť a porozumieť príčinám a faktom, ktoré stoja za konkrétnym rozhodnutím jednotlivca v situácii rizika sa snažia mnohé teórie. Potreba objasniť otázky zaoberajúce sa problematikou rizika vznikali predovšetkým v oblasti ekonómie. Za pravdepodobne najstaršiu teóriu zaoberajúcu sa rozhodovacím procesom v situácii rizika sa považuje teória očakávaného úžitku, pričom jej základy stoja na myšlienkach švajčiarskeho matematika Daniela Bernoulliho. Aj napriek mnohým kontroverziám si tento koncept ešte stále udržuje dominantné postavenie deskriptívneho modelu, ktorý ekonómovia využívajú na modelovanie ľudského rozhodovania v rizikových situáciách (Skořepa, 2007). Bernoulli (1738) však neskôr zistil, že pri otázke či hrať, alebo nehrať hazardnú hru, sa ľudia nerozhodovali na základe výšky novej výhry, či prehry, ale na základe užitočnosti, ktorú im výsledok hry prinesie vzhľadom na ich celkový majetok. Tento model však vychádzal z predpokladu, že človek sa pri rozhodovaní v takejto situácii správa racionálne, teda zhodnotí všetky alternatívy rozhodnutia a vyberie tú, ktorá je pre neho optimálna.

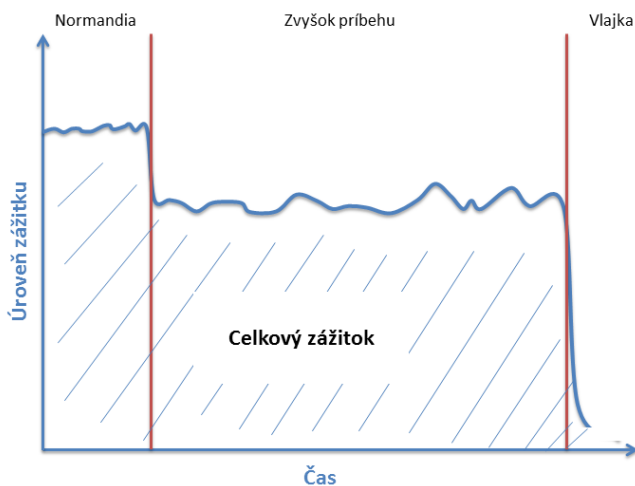
Ďalším novým smerom v behaviorálnej ekonómii bolo vymedzenie pojmu „prežitý úžitok“ (Experienced utility). Daniel Kahneman s kolegami sa pokúsili preskúmať pôvodnú Benthamovu myšlienku o psychologickéj povahe úžitkov vo forme pôžitku alebo bolesti. Zaznamenali reakcie ľudí pri rôznych príjemných aj nepríjemných skúsenostiach ako kolonoskopické vyšetrenie (Graf 1), resp. sledovanie komédií (Graf 2).

Graf 1 Priebeh kolonoskopie

Zdroj: <http://lorko.sk/wp-content/uploads/2016/11/kolon.png>

Graf 2 Sledovanie filmu Zachráňte vojaka Rayana

Sledovanie filmu Zachráňte vojaka Ryana



Zdroj: <http://lorko.sk/wp-content/uploads/2016/11/ryan.png>

Pozoruhodným zistením v oboch prípadoch bolo, že zážitok uchovaný v pamäti neposudzovali ľudia podľa jeho dĺžky alebo celkovej povahy, ale len podľa jeho vrcholnej intenzity v čase, kedy už zážitok končil.

V poslednom desaťročí 20. storočia, špeciálne v druhej polovici, sa behaviorálna ekonómia stala uznávanou poddisciplínou ekonómie. Koncom storočia už väčšina najvýznamnejších ekonomických oddelení mala určeného behaviorálneho ekonóma. Pozoruhodne narástlo množstvo behaviorálnych ekonomických článkov v popredných odborných časopisoch. V roku 1997 vyšlo špeciálne číslo časopisu *The Quarterly Journal of Economics*, ktoré sa venovalo behaviorálnym témam (Smelser & Swedberg, 2005). Oficiálneho uznania sa behaviorálnej ekonómii dostalo až v roku 2002, kedy Nobelova cena za ekonómiu honorovala dvoch pionierov behaviorálnej ekonómie - Daniela Kahnemana a Verona Smitha (Baláž, 2009).

2.3 Behaviorálna ekonómia a jej vzťah ku klasickej ekonómii

Definícia behaviorálnej ekonómie, ktorá by presne vymedzovala, čo behaviorálna ekonómia je, a čo už sa do tejto disciplíny nepočíta, neexistuje. Autori, zaoberajúci sa behaviorálnou ekonomikou, sa väčšinou obmedzujú na koncept obmedzenej racionality ako hlavného definujúceho znaku. Spomínajú otázky rozhodovania v podmienkach rizika, poprípade je definíciou ešte spomenutá aplikácia poznatkov psychológie do behaviorálne ekonomických modelov (Švabenská, 2012).

Výstižná je tiež definícia Diamonda a Vartianena (2007), podľa ktorej je behaviorálna ekonómia rad prístupov, ktorý hľadá spôsob ako rozšíriť rámec štandardnej ekonómie a zasadiť do neho znaky ľudského správania, ktoré v štandardných ekonomických teóriách chýbajú. Táto definícia v sebe obsahuje vzťah medzi behaviorálnou a klasickou ekonomikou. Podľa predchádzajúceho textu by sa mohlo zdať, že behaviorálna ekonómia usiluje o to svojho tradičného protivníka zničiť a nahradiť. Ako už sme predtým uviedli, podľa Burnhama (Burnham, 2013) behaviorálna ekonómia sa snaží existujúce ekonomické prístupy voči neoklasickej ekonómii vylepšiť. Výskumníci z týchto protichodných názorových táborov spolu príliš nekomunikujú, čím je obmedzený vývoj ekonomickej vedy všeobecne. Avšak spravidla v literatúre prevláda iný názor. Behaviorálna a neoklasická ekonómia nie sú neuzmieriteľní nepriatelia. Skôr naopak.

Behaviorálna ekonómia sa snaží existujúce ekonomické prístupy vylepšiť (Smelser & Swedberg, 2005), ako dokladá aj definícia od Franciscovej, Maddena a Borrera (2009), ktorej podstata spočíva v tom, že vymedzuje behaviorálny prístup ako prístup, ktorý vkladá do jednoduchých ekonomických modelov nové premenné a nové neistoty. Behaviorálne modely obsahujú viac empiricky zistených parametrov a odrážajú pozorované vzory správania skutočných ľudí (Baláž, 2009). Stále môžeme uvažovať o tom, že sa človek snaží maximalizovať svoj úžitok. Pritom je ale nutné zohľadniť nové faktory, ktoré sa pri vnímaní úžitku prejavujú - napr. rozdielnosť v motivácii medzi ľuďmi alebo chyby vo vnímaní a v hodnotení úžitkov.

Pridanie dodatočných parametrov môže spôsobiť, že behaviorálny model bude komplikovanejší a niektoré jeho predpoklady bude ťažké špecifikovať. Na druhú stranu, predikcia behaviorálneho modelu môžu byť presnejšia. Pri určitých hodnotách parametrov sa navyše behaviorálne modely redukujú na modely štandardné, čiže v tomto poňatí sú štandardné modely ekonomického správania špeciálnym prípadom modelov behaviorálnych (Baláž, 2009).

Sunstein, Jolls a Thaler na rozdiel od predchádzajúcich výskumníkov definujú behaviorálnu ekonómii pomocou niektorých jej základných predpokladov, ktoré poukazujú na skutočnosť, že sa jedná o prístup, ktorého úlohou je preskúmať reálne ľudské správanie, pričom reálne ľudské správanie sa vyznačuje nestabilnými preferenciami, obmedzenou racionalitou, nedokonalým spracovaním informácií a neracionálnym očakávaním.

2.4 Základné predpoklady behaviorálnej ekonómie

Okrem nestabilných preferencií, obmedzenej racionality (predstavenej Herbertom Simonom) nedokonalého spracovania informácií a neracionálneho očakávania behaviorálna ekonómia stavia ešte napr. na týchto predpokladoch a konceptoch:

- neegoistické správanie (napr. Altruizmus) - oponuje jednej z hlavných hypotéz neoklasickej ekonómie - osobnému záujmu. Behaviorálna ekonómia hovorí, že osobný záujem má svoje obmedzenia,
- emócie, etika, spravodlivosť, blahobyť, sociálne preferencie,
- intertemporálna voľba,
- rozhodovanie za podmienok rizika alebo neistoty,
- rovnováha - centrálna otázka behaviorálnej ekonómie, ktorá implikuje, že sa táto nová disciplína neobmedzuje len na individuálne rozhodovanie, ale aj na analýzu trhu (Diacon, Donici & Maha, 2013).

Záver

Všeobecne možno konštatovať, že sa nám v rámci článku podarilo vymedziť a zdefinovať existujúce poznatky v odbore behaviorálnej ekonómie.

Problematika behaviorálnej ekonómie je v súčasnosti nepochybne aktuálna téma, ktorej sa ale nevenuje taká pozornosť, aká by sa mala, nakoľko sa zaoberá takými otázkami, ktoré nepatria na stôl ekonóma, napr. šťastia, férovosti, dôvery (Baláž, 2009), morálky, empatie, výberu životných partnerov a iné.

Zároveň možno skonštatovať, že domáce a zahraničné štúdie danej problematiky prispievajú nielen k rozvoju behaviorálnej ekonómie ako samostatnej vedy, ale aj k dosahovaniu a prehĺbovaniu vedomostí u väčšieho množstva ľudí o danej problematike, pričom dochádza k zlepšeniu a zvýšeniu miery ovládania svojich pocitov pri uskutočňovaní akéhokoľvek rozhodnutia.

Koncept ľudského jednanie tvorí počiatok ekonómie ako apriórnej vedy. Aprioristické domnienky sú založené na čisto koncepcnom a deduktívnom základe, a teda potenciálna zmena paradigmy je možná len v prípade nájdenia chyby v dedukcii alebo v pomocných axiómach.

Takto prichádzame k podstate metódy odvodenia behaviorálnej ekonómie od neoklasickej ekonómie ako dominantného myšlienkového konceptu súčasnosti. Empirické poznatky o ekonomickej realite (odklon od ohraničenej predstavy ekonomického agenta smerom k ohraničenej racionalite) sú podnetom pre vznik behaviorálnej ekonómie, ktorá vzniká modifikáciou pomocných axiém neoklasickej ekonómie.

Súčasná dlhová kríza svojím charakterom predstavuje vhodnú oblasť výskumu zameraného na obmedzenú racionalitu ekonomických subjektov, pričom výstupom samotného výskumu by bola báza, ktorá by nám slúžila na vyvodenie odporúčaní pre marketing. Tieto odporúčania by slúžili ako východisko k formulácii námetov a odporúčaní pre spotrebiteľský marketing i aplikovaný marketing v oblastiach ako marketing

neziskových organizácii, marketing v oblastiach starostlivosti o zdravie a iné., čomu by sme sa chceli venovať v rámci dizertačnej práce.

Na záver možno zhodnotiť, že sa nám cieľ článku podarilo naplniť, pričom nevyhnutnosť potreby neustáleho vzdelávania sa (nielen v oblasti behaviorálnej ekonómie) možno vyjadriť slávnym výrokom Henriho Forda: „Každý kto sa prestane učiť je starý, či je 20- ročný alebo 80- ročný. To najlepšie v živote je ostať mladým.“

Zoznam bibliografických odkazov

- Allais, P. M. (1953). Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque: Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Americaine. *Econometrica*. Dostupné na <http://www.jstor.org/stable/1907921>.
- Ariely, D. (2011). *Jak drahá je intuície: prečo nás selský rozum často vede ke zhráťovým rozhodnutím*. Praha: Práh.
- Baláž, V. (2009). *Riziko a neistota: Úvod do behaviorálnej ekonómie a financií*. Bratislava: Veda.
- Burnham, T. C. (2013). Toward a Neo-Darwinian Synthesis of Neoclassical and Behavioral Economics. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Dostupné na EBSCOhost.
- Camerer, C., Loewenstein, G., & Rabin, M. (2004). *Advances in Behavioral Economics*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Diacon, P., Donici, G., & Maha, L. (2013). Perspectives of Economics – Behavioural Economics. *Theoretical & Applied Economics*. Dostupné na EBSCOhost.
- Diamond, P., & Vartianen, H. (2007). *Behavioral Economics and Its Application*. Princeton: Princeton University Press.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, Ambiguity, And The Savage Axioms. *Quarterly Journal of Economics*. Dostupné na EBSCOhost.
- Francisco, M. T., Madden, G. J., & Borrero, J. (2009). Behavioral Economics: Principles, Procedures, and Utility for Applied Behavior Analysis. *Behavior Analyst Today*. Dostupné na EBSCOhost.
- Friedman, D, Cassar, A., & Selten, R. (2004). *Economics Lab: An Intensive Course in Experimental Economics*. New York: Routledge.
- Cherry, K. (2014) *What Is a Heuristics?* Dostupné na <http://psychology.about.com/od/hindex/g/heuristic.htm>.
- Kahneman, D., & Knetsch, J. L. (1991). The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*. Dostupné na EBSCOhost.
- Markowitz, H. (1952). The Utility of Wealth. *Journal of Political Economy*. Dostupné na EBSCOhost.
- Schwartz, H. (2007). *An Introduction to Behavioral Economics: The Complicating but Sometimes Critical Considerations*. Dostupné na http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=960222
- Simon, H. A. (1961). *Administrative Behavior*. New York: The Macmillan Company.

- Smelser, N. J., & Swedberg, R. (2005). *The Handbook of Economic Sociology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Sternberg, R. J. (2002). *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál.
- Švabenská, P. (2012). *Behaviorální veřejná ekonomie: Možnosti a limity*. Brno, Bakalářská práce. Masarykova univerzita.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. Dostupné na <http://www.sciencemag.org/cgi/doi/10.1126/science.185.4157.1124>.
- Wikipedia: the free encyclopedia (2001). Dostupné na http://cs.wikipedia.org/wiki/Heuristika#cite_note-1.

Socio-Economic Convergence as a Necessary Precondition and Determinant of Societal Growth

Martin Hudec¹

Abstract

The issue of socio-economic convergence is nowadays more than ever an extremely dominant topic, especially in the case of less developed countries and countries suffering stagnation, mainly due to the integration processes occurring worldwide and the determinant to achieve long-term growth in an effort to advance towards the socio-economic sustainable level of developed economies. A key assumption towards convergence is that economies with initially lower socio-economic levels will at some point reach (in an idea case) or get very close the level of developed economies, gradually reducing the gap between the capital stock and the level of product size between countries, while the lower economic level the country has, the higher the growth rate it will go through the transition period. This suggests that the economies with lower levels of performance will grow on average at a higher rate than economies that are more efficient. It is therefore expected that the growth performance of a country will with its improvement also at some point slow down and quite realistically there can also occur a situation where the levels of development and growth of individual states economies will rather show delay. This is basically an opposite action to the concept of convergence, which is known as the divergence. The aim of our research paper is to analyze closely the concept of convergence, while pointing it is specifically characteristics and overall focusing on the significance of the issue of convergence.

Key words

Cohesion, Convergence, Economic Growth

JEL Classification: A13, O4, O10

Introduction

The term convergence comes from the Latin word *convergens*, meaning coming or getting closer, turning towards between two or more researched subjects, whether we talk about countries, regions, but additionally the term convergence is used in many important fields, such as sociology, philosophy, medicine, mathematics, which does not always recruit the same meaning. However, generally, the term is used for a defined state at the time, defined point or equilibrium situation aligned to researched objects, which corresponds to approaching of an infinite series to a finite limit. Socio-economic convergence reflects the diminishing difference in the environment or in the economic and social levels - spheres of at least two states, countries or regions. Otherwise, increasing differences between countries, mean divergence. Convergence has been the subject for years, for both international and national comparisons focusing on

¹ PhDr. Martin Hudec; University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovak Republic; E-mail: mhudec18@gmail.com

changes in countries, regions performance over time, known as the convergence vs. divergence dilemma (Hudec, 2016).

Convergence in theoretical concepts is related to economic growth theories, which seek to analyze and explain the factors influencing the pace and levels of economic growth in individual countries. In the late '50s this was mainly neoclassical growth theory, at the turn of the 80s and 90s the Endogenous growth theory, New growth theory, looking and examining the reasons for long-term socio-economic gap between less and more developed countries, explaining the long-term socio-economic development in the form of technological progress and not particularly immediate higher savings rate needed for a single reduction of backwardness of a technological nature, as the Neoclassical theory. Although the convergence theories are dating back to the interwar period, however many significant development issues happened only in the late nineties with a wave of transformation of centrally controlled economies to market economies (Minkenberg, 2015). Convergence depends, among endogenous changes in the economy, also on exogenous factors². Moreover, convergence means that the difference between two values decrease over time and these differences becomes negligible, and converge to zero, measured by at least two or more variables³ y_1 at time t and at time $t-1$, where the outcome of measured socio-economic variable y_1 (at the time $t-1$) minus variable y_2 (at the time $t-1$), must be higher than subject y_1 (at the time t) minus subject y_2 (at the time t), in order to converge (Barro, 2004).

1 Methodology

Our research article focuses on comparing different types of views among the issue of convergence based on our own research and our own previous research articles dealing with the issue of convergence, using the methods of analysis, induction, deduction and comparison. The main pillar of our research article is naturally, the methodology and information gained through the works and research of the most famous authors, who are actively dealing with the problematic of convergence, its types, manifestations and consequence in the context of socio-economic development of less developed economies trying to converge in the direction of prosperity and better standard of living, which is often occurring in the developed economies and international or regional groupings. We believe that the background for this topic, in the context of the principles of convergence, is fundamentally important especially in the 21st century, since there are still huge gaps and differences between regions, states and the proper understanding of convergence is vital.

To accomplish our aim, we have constructed the following research questions:

- What are the main differences between different types of convergence?
- Which aspects are important when measuring convergence?
- What do we understand between nominal and real convergence?
- What types of convergence is tested among convergence clubs?
- What role do purchasing power parities play in relationship to convergence?

² Such as political interferences. An example of exogenous change effect is the integration groupings, such as the entry of European countries into the European Union or the Eurozone.

³ Variable y is i.e. the real income per capita in one economy.

- What is the relationship between socio-economic convergence, growth and inflation?
- How do different economic theories perceive socio-economic convergence growth?

2 Results and Discussion

2.1 The basic types of convergence

Substituting economic variables vary per the type of convergence. Simply put, we distinguish between two basic types of convergence, nominal and real, but in literature, we may also read about price convergence. Although the two concepts are inter-linked and interdependent, research studies⁴ often tend to focus on only one of these convergence types. When it comes to the price convergence, it is often confused with nominal convergence. Testing of price convergence is performed using variables reflecting the price levels of economies, namely individual product prices, or more aggregated data in the form of price indexes. Furthermore, nominal convergence represents convergence of nominal variables, such as GDP in nominal terms or in nominal wages. Mostly, however, under the nominal convergence means the fulfillment of the Maastricht criteria to ensure the stability of the common currency and are a prerequisite for admission to the Eurozone member countries. Real convergence means approaching the socio-economic level of another country or group of countries. The real convergence occurs when the gap in socio-economic level of comparable countries is reduces, measuring the productivity of the economy, by the most commonly used gross national income per capita and real gross domestic product per capita. Therefore, it logically means that the gap between rich and poor economies diminishes over time. In the most cases, the indicator GDP per capita in purchasing power parity is commonly used for measuring real convergence, since the advantage of this indicator is that it reflects the purchasing power of domestic currency, and thus eliminates price differences between the economies, while also reflecting the standard of living of its residents. Real convergence can be further divided into absolute and conditional con-

⁴ Professors Robert Barro and Xavier Sala-i-Martin focus and measure primary real convergence, while Professors Nigel Allington, Ulrich Fritsche, Joseph Gagnon, David Goldberg, Jonathan Haskel, Michael Knetter, Frank Verboven, Holger Wolf focus on price convergence.

vergence among the convergence clubs⁵, as well as for testing and measurement it can be further divided into beta⁶ and sigma⁷ convergence (Alexiadis, 2013).

Absolute convergence means that economies with lower levels of GDP per capita tend to grow faster than economies with higher levels of GDP per capita. This concept, however, requires that the economic growth of less developed economies is not conditional on any other characteristics of these economies, such as the savings rate or population growth rate, if all economies converge to the same steady state, but they differ with the initial level of GDP per capita. However, the assumption of the same steady state is unrealistic. Different opinions about the practical applicability of the absolute convergence concept has led to the emergence of another concept, and called conditional convergence, which is not based on same steady state, but rather economies are subject to certain identical parameters listed or may be subject to economic inclusion to a certain group, stating that those economies which are furthest from their steady status can grow fastest however, unlike previous concept, less developed countries can also grow slower than the developed ones (Barro, 2004). Additionally, the concept of convergence clubs assumes that the economies that have similar fundamental characteristics and similar initial conditions, demonstrate in the long-term a mutual convergence of GDP per capita.

2.2 Relationship and differences between the inherent concepts

As we have analyzed, authors and researchers mostly operate with the two fundamental concepts of convergence in their researches, namely nominal and real, while compared to nominal convergence, real convergence is unlike the nominal convergence, interpreted identically among authors as coming closer by reduction of regional disparities of GDP per capita in purchasing power parity, since the process of catching

⁵ Convergence clubs is a term used in global economic theory, related to levels of international attainment of different clusters of countries. These groups of countries are classified and divided based on their measurable socio-economic factors, e.g. less developed countries which have the tendency to converge towards one another make up a convergence club, for example at a relatively low level of per-capita wealth. On the other hand, developed countries are grouped into convergence clubs based on their higher-income per-capita convergence level. Convergence clubs function on the issue of barriers or limits, demonstrated in groups of economies, e.g. resources, the level of infrastructure, education, corruption, healthcare, pollution etc., which create a natural barrier that blocks and prevents less developed economies from moving to a higher convergence club. Convergence clubs are valuable when it comes to examining, measuring and evaluating the issue of a specific socio-economic development in a selected economy, relative to other economies, which is useful to characterize and compare similarities and differences between different economies.

⁶ The concept of β convergence concept assumes that less developed economies, with lower initial levels of GDP per capita, tend to grow faster in the long run than developed economies, with higher initial levels of GDP per capita and thus less developed economies are catching up with developed in their socio-economic levels, meaning that there is an indirect relationship between the logarithm of the initial level of GDP per capita and GDP growth. Eventually, β coefficient indicates how diminished is the difference from the steady state. If the β coefficient is negative, it means that convergence occurs, otherwise occurs divergence. Furthermore, there is only one explanatory variable included. The results show absolute β convergence. However, if we include more explanatory variables and the β coefficient would be negative, then it is a conditional β convergence.

⁷ The concept of σ convergence concept assumes that beta convergence basically generates sigma convergence. If less developed economies grow faster than developed, then occurs between the economies narrowing gaps in the variability of GDP per capita in time. Sigma convergence is measured by either variance or standard deviation.

up with the economic level of developed countries is a strategic priority economic development of less developed economies due to the conditions such as different historical development, resources, geographical location, international trade, type of government etc. Real convergence is essentially conditional on long-term advance in overall real income growth, labor productivity and wages. The goal of the less developed countries is therefore to take a position in the division of labor which would allow them to maintain the pace of convergence at the level required to sustain socio-economic growth thus strengthen the competitiveness compared with leading regions (Spence, 2012). Economic level of a country in international comparison is often measured by the GDP per capita in purchasing power parity. In this way, we can eliminate the differences in price levels between countries and can compare the volumes of production of goods and services characterizing the economic performance of the country calculated per capita.

To compare gained data objectively, it is necessary to adjust it to a common base by using purchasing power parities (PPP). PPP is a unit that eliminates the differences in price levels between countries. It represents the ratio of the prices in national currencies for the same products and services through various countries and usually there is a reference country or group of countries used for comparison. It is important to note that it is an artificial currency unit used for international comparisons to express the volume of economic aggregates. PPP thus reflects the different price levels of countries. The most important feature of the exchange rate is that at steady state there are identical⁸ prices of tradable goods in open economies, after adjusting for various duties, fees and transportation costs. Purchasing power parity theory in its absolute version is based on the law of one price, underlying that at steady state identical goods should have in all countries the same price. Tool to achieve this state is called commodity arbitrage, while it is important to anticipate the possibility of production of identical goods in different countries, free movement of goods between countries and rapidly adapting exchange rates. This state is measured as the ratio of domestic and foreign price level. The ratio between the market exchange rate and the exchange rate derived by the absolute version of the theory of purchasing power parity is defined as an exchange rate deviation index. This index or coefficient is sometimes interpreted as a measurement of overvaluation, respectively undervaluation of exchange rate of domestic currency against foreign currencies. If the value index is greater than 1, it indicates undervaluation of the exchange rate against the PPP and vice versa. Optimal long-term sustainable value of the coefficient is 1. Additionally, relative version of the theory of purchasing power parity reflects a dynamic view of the exchange rate, where the assumption is the adjustment of exchange rate differences to inflation (Szirmai, 2015).

Moreover, when it comes to relationship between real and nominal convergence, nominal convergence emerged from the optimum growth theory, while real convergence is established upon the neo-classical convergence theory hypothesis. Secondly, the nature of their relationship, called convergence tandem, is established in the Balassa-Samuelson research, in a practical essence. European economic and monetary Eurozone integration is essentially driven by the nominal convergence processes, while on the other hand, real convergence processes apply especially for newly joined mem-

⁸ This theory is called the law of one price, which underlies absolute version of the theory of purchasing power parity.

ber states of the European Union, whose real economy is converging towards the developed EU countries. Furthermore, it would be fair to state that on the one hand, real convergence of the new EU members is driving the nominal convergence towards the euro area. On the other hand, it also works vice versa. We should not forget about the fact that exchange rate is determined by the purchasing power parity from the tradable sector, while a nominal rise in the price level of the economy affects the appreciation of the currency.

Furthermore, if we add price level convergence to our example we would see that it has been a significant (not necessary in the positives way) source driving inflation in the original EU member states, while inflation rates are driven by nominal convergence, at least during the during the transition process and additionally, the slower the adjustment process of newly joined economies, the long will convergence effects last. For example, new EU member states or not so developed economies, compared to the developed ones, are in catching-up process, which means that they have higher productivity rates in the tradable sector, influencing wage increase. If the labor force is flexible and wage increase in the tradable sector⁹ happens, this step leads to a similar increase in the whole economy. However, since the productivity level in the non-tradable sphere is lower, wage increases through economy will also affect price increases in the case of non-tradable goods. Since the price level in the through the economy increases, this will be a catalyst towards higher inflation. As we have mentioned before, the term nominal convergence does not have one single understanding, since it can be understood as the convergence of nominal values, which vary from the variables in real terms due to the different price levels in different countries. Moreover, precisely for this reason, to measure the process of nominal convergence we use relative comparable price level (CPL), sometimes referred to as price level index (PLI). CPL indicates the ratio of the overall price level of GDP in a selected country to the reference country or group of countries, expressing the relationship of the market exchange rate at purchasing power parity or currency relation of relevant aggregate to the adjusted exchange rate, compared to the volume adjusted in purchasing power parity. The price level index of GDP in addition also reflects consumer prices, respectively producer prices, however also different price indexes of imported investments, public consumption and changes in exchange rates. The value of CPL is usually stated in percentage, while the value over 100 represents higher price level (Wolff, 2012).

In conclusion, nominal convergence is closely associated with real convergence, since the real convergence processes will produce a tendency toward real appreciation of currency, which after entering the e.g. the Eurozone will emerge as real appreciation of domestic assets. A very important long-term source of real appreciation is labor productivity growth. When it grows during the convergence processes of productivity in the tradable sector of the economy faster than abroad, productivity growth in the non-tradable sector is generally unable to keep the same tempo and therefore arises a gap in the non-tradable sector between productivity growth and wages, and caused nearly the same rate of wage growth in both sectors, which is a source of higher inflation. However, socio-economic level, the level of productivity and price levels of less developed countries converge towards the level of developed countries.

⁹ Tradable goods or services go through the foreign exchange. According to the theoretical assumption, prices of tradable goods in international comparisons should not be too different, whereas non-tradable commodities and services are generally not internationally traded and their market price is therefore determined solely by domestic supply and demand.

2.3 Different perceptions towards real convergence – addressing growth

Real convergence is naturally linked with the theory of economic growth. In terms of the impact of convergence, we distinguish between two main groups of theories, the neoclassical model of economic growth and new theory (theories) of endogenous growth. The main difference between the two directions of convergence lies in the assumption regarding return from capital. If we go a bit further into the past, predecessors of the neoclassical growth theory, Professors Evsey Domar and Roy Harrod tried to create a new Keynesian theory of economic growth by making the nature of the theory more dynamic. Both of their models¹⁰ are aimed at the demand side, based on the idea that savings and investments should be in balanced growth, however, economies do not have natural balanced growth. The model deals with the relationship between capital accumulation and output growth, which is based on several assumptions, namely constant price level; the model works with net savings and investments that relate to a particular period; for manufacturing goods there are used two factors of production, labor and capital, which are used in the same proportions; productive capacity of the economy depends for instance on the distribution of income, consumer preferences, on the level of wages in the economy and the structure of the industry (Mankiw, 2015).

Economy is therefore in equilibrium when production capacity¹¹ equals its national income and full employment will then be achieved when supply and demand will grow at the same rate, and at this rate, investments will rise, affecting growth in both production capacity and national income. The investment growth rate in this model is a key growth rate of the whole economy. Additionally, Harold's model is based on the acceleration and again based on the assumption that demand will be equal to supply. The principle of acceleration implies that the increase of investments depends on the increase of savings. Model also works with the real economic growth rate of income, product in the economy, while Harrod further distinguishes warranted rate of growth. During warranted rate of growth production capacities are fully utilized and investments must be equal to the savings. Lastly, there is the natural rate of growth, which is the maximum rate of growth that can be achieved, depending on population growth, capital accumulation and technological progress at full employment. In an ideal scenario, all three rates of growth should be the same; however, this is hardly achievable because each rate depends on different factors.

¹⁰ Also, known as the Harrod–Domar model, which is an early post-Keynesian economic growth model used in development economics, focused on explaining growth rate in the context of the level of saving and productivity of capital. The model offers implications for countries with less socio-economic development, where labor is in lavish supply, however, physical capital is missing, which essentially slows down their socio-economic progress. Furthermore, these economies do not have a sufficiently high income, to offer sufficient rates of saving, so naturally the process of physical-capital stock accumulation because of investments is rather very low, implying that to achieve socio-economic growth, it is necessary to generate investment policies, which can be done by increasing saving, and secondly using by utilizing investments in a more efficient fashion by technological advances. The conclusion from this model is that full employment and stable growth rates are not a naturally occurring phenomenon in economies, but must be achieved through investments stimulus and savings.

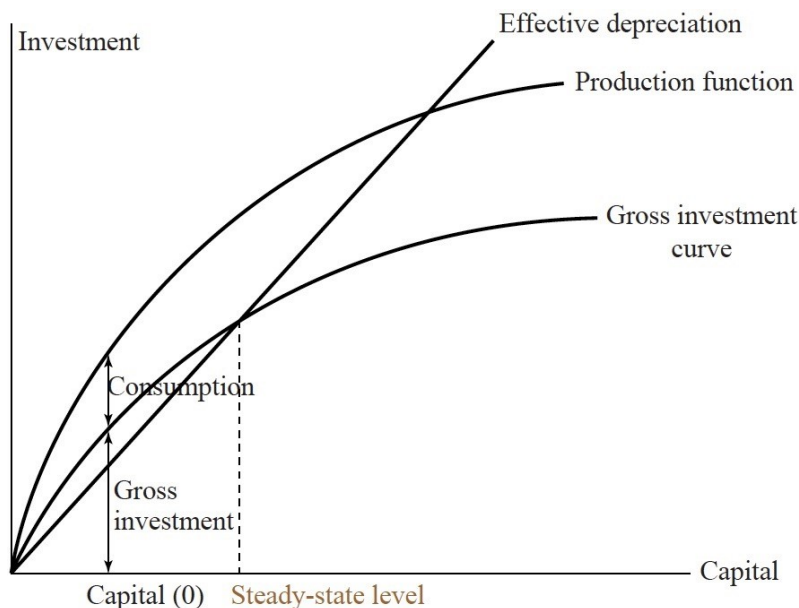
¹¹ Total production, which is achieved at full employment. In the standard Keynesian theory, there is no explanation as how income growth rate is achieved in balance, because it assumes that employment is a function of national income. Domar therefore assumes that employment is a function of the ratio between national income and production capacity.

If the real rate of growth exceeds the warranted rate of growth, this leads to higher utilization of production capacity, meaning that more investors are investing and the required efficiency of capital is also higher than it should be, it is therefore higher than the optimum value. Real income growth is increasingly higher and the gap between the two rates is widening. Conversely, if the warranted rate of growth is rate higher than real investments, this leads to pessimism and investors are unwilling to invest further and the required capital efficiency is low. In both cases, we see that the gap between the two rates is widening (Gregory, 2013).

Neoclassical growth theory is based mainly on the pioneering research¹² of Emeritus Professor Robert Solow. According to his model and its variations, done¹³ by Professor Gregory Mankiw, David Romer and David Weil, convergence is the only basis for the distinction between developed and less developed countries. These theories allow product growth per worker, only if it increases capital per worker or technologies improve. A prerequisite of these theories, however, is the exogenous progress. For an identical technological progress between countries, the starting point of economic convergence is therefore only the growth of capital per worker, while the mechanism is based on the convergence of diminishing returns on capital. Less developed countries with low capital have higher marginal product of capital, which leads to increased accumulation of capital and faster growth in less developed countries than in developed ones (Menbere, 2015). During less developed country's opening of economy to the world, which occurs in integration process, the convergence process is accelerated and capital flow will be allocated to countries where it is rarer and has higher yields - less developed countries. The higher level of integration, the faster is the convergence-taking place. Furthermore, in the context of neoclassical growth theory, however, it is important to distinguish between different types of convergence. Solow's model does not project convergence in absolute, but conditional convergence, however enhanced neoclassical exogenous Solow-Swan growth model explains the long-run economic convergence growth (seen as a steady-state) by examining capital accumulation (related to investments), labor and population growth, which increase productivity transferred into technological progress, where the curve for gross investment has proportional relationship to the production function, effective depreciation means a straight line from the origin. The steady-state level is therefore driven at the intersection of the gross investment curve.

¹² A Contribution to the Theory of Economic Growth (1956).

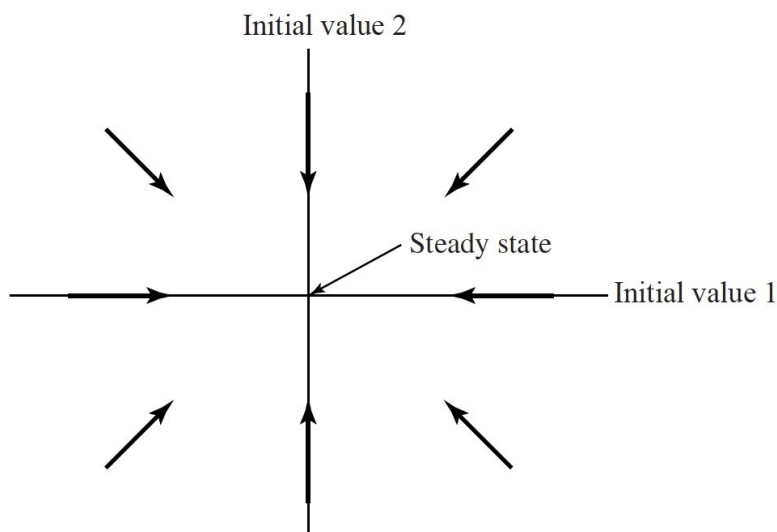
¹³ A Contribution to the Empirics of Economic Growth (1992).

Figure 1 Neoclassical Exogenous Growth Model

Source: Author

The concept of absolute convergence applies if less developed countries grow faster than developed ones and there is a catch-up process. However, studies measuring the speed of convergence¹⁴, done by Professors William Baumol; Christopher Barry and Robert Jennings; Robert Barro and Xavier Sala-i-Martin, did not confirm a consistent tendency of less developed countries catching up to the developed ones. Additionally, on a positive note, in their studies when they measured less developed countries in a relationship to only a limited group of developed countries, absolute convergence has been demonstrated. It is important to note that these findings have helped to better shape and reformulate theories beyond the standard model of convergence and measurements of theory of absolute convergence to the conditional convergence theory. Conditional convergence does not presuppose convergence in absolute terms, but predicts output growth per worker in an economy further to its level in the steady state. Thus, the rate of growth in the economy decreases as it approaches to its own steady state. Concepts of absolute and conditional convergence may be the same if a select group of countries converges to the same steady state. Various structural properties of countries, such as social preferences, technology, the pace of population growth and government policies, indicate that countries will have different steady states.

¹⁴ Productivity Growth, Convergence, and Welfare: What the Long-Run Data Show (1986); Information and Diversity of Analyst Opinion (1992); Convergence (1992); Technological Diffusion, Convergence, and Growth (1995); The Classical Approach to Convergence Analysis (1996)

Figure 2 Model of Convergence Steady-state

Source: Author

However, if the test group of countries does not have different structural characteristics¹⁵, conditional and absolute convergence is the same. In this case, the neoclassical model predicts absolute convergence of less developed countries growing faster than the developed ones. Theory of conditional convergence has in its measurement of the speed of convergence, using the concept of beta convergence, two possible methodological bases. The first alternative is the restriction of choice for those countries for which a presumption of the same structural characteristics is unrealistic and conditional convergence is equal to the absolute convergence. Another option is to add to the general regression equation of beta convergence structural variables as proxy for permanent states. Using these two concepts there was detected the presence of conditional convergence in the United States and Europe. However, measurement of convergence based on neoclassical growth theory also meets with difficulties. Although this approach tests the convergence of standard neoclassical Solow's model, it does not deal with the course of convergence.

Moreover, another issue according to the research¹⁶ of Professors Ron Martin and Peter Sunley is the speed of convergence measured, which is slower than the standard neoclassical model predicts. Furthermore, it shows that the convergence process is not monotonic and that its speed varies over time, nor the deceleration of convergence does not explanation whether exogenous shocks are a special event or whether it is a structural systematic change. To explain these inconsistencies aroused a new theory, called the theory of endogenous growth. The endogenous growth theory has left the assumption of exogenous technological growth and turned away from the assumption of diminishing returns on capital, which in other theories determines the long-term economic growth within the model. Researchers¹⁷ supporting the endogenous growth

¹⁵ It has the same steady states.

¹⁶ Slow Convergence? The New Endogenous Growth Theory and Regional Development (1998).

¹⁷ Increasing Returns and Long-Run Growth (1986); On the Mechanics of Economic Development (1988).

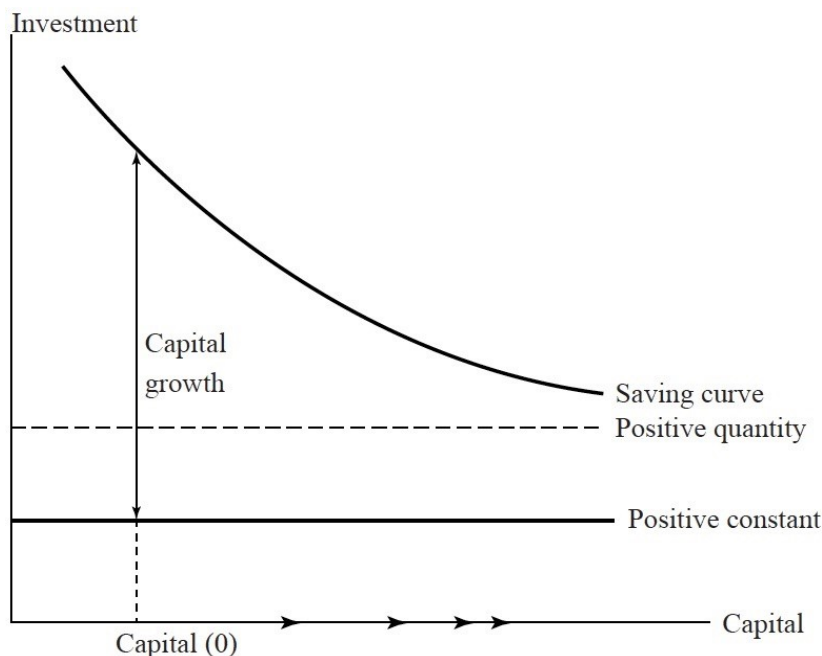
theory, such as Professors Paul Romer and Robert Lucas, have created a model of economic growth, where knowledge is treated as input in the production, which shows growing revenues, while the convergence process is not the only possible result, as in neo-classical models, but also divergence is one of many possible scenarios, based on increasing returns to human capital. Human capital is the main engine of economic growth and the possibility of moving educated people across borders (states) is a cause of divergence of economic integration between the member states of integration groups (Grinin, 2015).

New theories of endogenous growth arose primarily as an effort to modernize the neoclassical growth model, which assumed exogenous technological progress. These theories developed in two directions. In the neoclassical growth model, the concept of capital understood only physical capital in the form of machines used in the production of goods. Revenues from capital amounted to about one third, although in fact the share of capital on the product was higher. New concept of capital itself apart from physical capital also includes human capital, under which we understand certain knowledge and skills acquired by education (Zagler, 2014). If people invest in education, they are thereby postponing their actual - current consumption to increase their future consumption. The second direction¹⁸ of endogenous growth explains the technological advances involving research and development into growth models. Companies located here are in imperfectly competitive environment and make investments in innovation to generate increased revenue. The reward for this is the accumulation of knowledge and higher economic growth. With research and development are also associated externalities. These are mainly positive externalities that arise during research and development in the sense that new ideas will essentially get to other companies, thereby increasing their productivity. However, externalities, there can be negative¹⁹ as well.

According to endogenous growth, the growth rate of products depends on the amount of savings/investments (growth rate of capital asymptotically approaches a positive constant, while endogenous growth exists hand in hand with a transition, where the growth rate diminishes as the economies - companies develop). So, to achieve a higher growth rate, companies must increase their savings rate. This growth is steady compared to the neoclassical model. In neoclassical growth model, savings rate was taken as an exogenous variable that affected only variable in the steady state, not their rate of growth. On the other hand, according to endogenous growth the speed of convergence of the economies depends on savings/investments, which affect capital rate of growth, and output per worker in the steady state.

¹⁸ Research and development models.

¹⁹ Appropriability effect (Monopoly profits from a new innovation, there are too few demanded products, while other companies cannot appropriate all consumer surplus), Business stealing effect (New companies ignore loss of profits by incumbents, resulting into too many unwanted – not profitable product), R&D spillover effect (externalities of economic and R&D activity of company x, are positively affecting non-participants – other companies y, but company x is partially losing profits, because companies y also have access to its innovation that are i.e. publicly available).

Figure 3 Endogenous Growth Model

Source: Author

Convergence is therefore subject to the level of savings/investments that differs among economies, where knowledge is a byproduct of equity investments (Mankiw, 2014). Companies, which increase their physical capital, are at the same time learning how to produce more efficiently. These new skills are also available to other companies, meaning that knowledge is spreading fast through the economy as public good, leading to the accumulation of knowledge throughout the economy. The main objective of endogenous growth models is to explain why companies are investing in new knowledge and innovation. Driving force of innovators is naturally profit. Companies are trying to differentiate their products from other companies, at least for a certain period to benefit from this difference, often investing heavily into R&D, thus significantly reduce costs in the future. Innovation and knowledge have different properties than the conventional economic goods. One of its features is that they are noncompetitive, which means that knowledge can be used without restriction by anyone who knows about them. Another important feature of innovation and knowledge is their, at least temporarily, excluded of consumption. Temporary in the sense that an innovative company can keep this innovation, at least for some time patentable. If innovation and knowledge would not be excludable, companies would likely not invest so much into research, development and innovation.

Conclusions and policy implications

In modern societies, a great importance is given to globalization, which results in socio-economic convergence progress observed through societies. Diversity at national and regional entities is given historically, but because of the natural processes of market forces over time, centers of development often shift. Economies in their historical development of society naturally go through certain phases of socio-economic development, where the last stage represents a steady state, while it is essentially convergence that leads to further reduction of disparities between economies. As we have analyzed, compared and illustrated in our research paper, convergence means that poorer and less developed economies grow faster than richer, more developed ones and socio-economic inequality between them should therefore shrink. Conversely, divergence of economies logically implies to widening of global inequality, thus there is an inverse relationship between the two phenomena, since differences in socio-economic level between economies have always existed and they will continue to exist. The main factor positively affecting the long-term growth is the openness of economies. The higher is the sum of imports and exports, the higher is the economic growth, leading to less inequality between economies. Mainly new technologies, foreign direct and domestic investments and innovations play a key role towards increasing productivity in the whole economy. To achieve socio-economic convergence towards developed economies, investments into infrastructure, research and development, education are necessary to have skilled and educated population that can benefit from new technologies and work with them. However, the problem is the high prices of capital goods in less developed economies are forcing them to invest in low-quality technologies, leading internal and external inequality affecting regions of a country, individuals and disparities between economies.

If we want to understand why there are different standards of living between countries and regions, it is necessary to first understand why countries face large differences in long-term rate of socio-economic growth, meaning that if a country is for example not open to international trade, it is thereby preventing the migration of labor, capital flows and inflows of new technologies and products. This is a phenomenon where highly educated people do not stay in their native country and decide to leave for better opportunities in wealthier countries. However, by opening to international trade, it can acquire new technologies that increase the productivity and output. Precisely human knowledge and their practical use is the key to convergence, leading to discovery of new and better technologies that increase productivity in various sectors and in the whole economy, which can become more competitive. Innovations essentially allow improve production, thus allowing produce a greater amount of output with the same number of input. These new skills are embodied in technological progress, which is one of the main sources of socio-economic convergence growth. Neoclassical and endogenous theories have different views on the mechanism and processes of real convergence, consisting of different assumptions about the behavior of returns on capital. Therefore, policy recommendations also differ, whereas in the neoclassical model, conditional convergence is in integration units automated and policy measures are needed, while in the endogenous models, convergence may not occur and policies have an impact throughout the political incentives they can stimulate the accumulation of capital and thereby foster growth, hence convergence.

References

- Alexiadis, S. (2013). *Convergence Clubs and Spatial Externalities*. Berlin: Springer.
- Barro, R. J. & Sala-I-Martin, X. (2004). *Economic Growth*. Cambridge: MIT Press.
- Gregory, P. R. & Stuart, R. C. (2013). *The Global Economy and Its Economic Systems*. Boston: Cengage Learning.
- Grinin, L. & Korotayev, A. (2015). *Great Divergence and Great Convergence: A Global Perspective*. New York: Springer.
- Hudec, M. (2016). *Jiná Krajina: Doctrine of Convergence through the Eyes of Institutional Economics*. Bratislava: Publishing house EKONÓM.
- Hudec, M. (2016). *White Swan vs. Black Swan: Level of Affluence Conception Based on Influential Determinants*. Manuscript submitted for publication. Bratislava: Publishing house EKONÓM.
- Hudec, M. (2015). *Selected Cooperation Conditions of the V4 Countries in the Framework of the Convergence Processes into Mutual EU Policy*. Bratislava: Publishing house EKONÓM, pp. 39-48.
- Mankiw, N. G. (2014). *Principles of Macroeconomics*. Boston: Cengage Learning.
- Menbere, T. & Širáňová, M. (2015). *The Determinants of Errors and Omissions in a Small and Open Economy*. Bratislava: Slovak Academy of Sciences.
- Minkenberg, M. (2015). *Transforming the Transformation?* London: Routledge.
- Spence, M. (2012). *The Next Convergence: The Future of Economic Growth in a Multi-speed World*. London: Picador.
- Szirmai, A. (2015). *Socio-Economic Development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wolff, R. D. & Resnick, S. A. (2012). *Contending Economic Theories: Neoclassical, Keynesian, and Marxian*. Cambridge: The MIT Press.
- Zagler, M. (2014). *Endogenous Growth, Market Failures and Economic Policy*. London: Palgrave Macmillan.

Význam hodnotenia nových technológií a produktov ako súčasti nástrojov na tvorbu viacnásobnej hodnoty pre zákazníka¹

Lujza Jurkovičová²

The Importance of Evaluating New Technologies and Products as Components in Creating a Marketing Multiple Customer Value

Abstract

The goal of the present paper is to analyze problems of the importance of evaluating new technologies and products as components in creating a marketing policy. In this paper, we analyze the issue of specification of the evaluation of new technologies with respect to the factors that affect their entry into the market, calculating the economic returnability by using CBA. To achieve the aim, we apply the basic methods of scientific inquiry as abstraction, analysis, synthesis, induction, deduction, comparison and the description.

Key words

Multiple creation of customer value, new products and technologies, innovations, commercial potential, evaluation, Cost Benefit Analyses, Pest Analyze

JEL Classification: D24, D61

Úvod

„Produktom je niečo, čo sa môže ponúknuť na trhu do pozornosti na získanie, používanie alebo na spotrebu a má schopnosť uspokojiť potrebu alebo želanie“ (Lošťáková, 2009).

Pojem hodnoty produktu nie je absolútny ani objektívny. Je vždy subjektívny. Každý človek má podľa svojich potrieb vždy vlastný, individuálny pojem hodnoty. Môžeme rozlišovať trojaké chápanie hodnoty, a to ako výmennú, úžitkovú alebo emocionálnu hodnotu. Všetky činnosti, ktoré podnik vykonáva, teda aj marketing, by mali byť vykonávané s ohľadom na dva základné ciele:

1. Vytvoriť hodnotu vnímanú zákazníkom.
2. Získať konkurenčnú výhodu.

Pri navrhovaní výrobkov musí podnik zohľadňovať tieto dva základné ciele a implementovať ich do svojej činnosti. No nielen činností spojených s navrhovaním produktov (na základe potrieb a želaní zákazníkov), ale aj v ich výrobe, popredajnom ser-

¹ Článok je výstupom projektu VEGA č. 1/0282/15 *Nástroje marketingovej politiky v nových obchodných modeloch orientovaných na tvorbu viacnásobnej hodnoty pre zákazníka v podmienkach trvalo udržateľného rozvoja.*

² JUDr. Ing. Lujza Jurkovicova, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: lujza.jurkovicova@euba.sk

vise a pod. Hodnota vnímaná zákazníkom je hodnotou úžitku, ktorý vníma zákazník z kúpeného predmetu, eventuálne z riešenia problému, ktorý jeho nadobudnutím získal.

Pre každý podnik, ktorý funguje kdekoľvek na svete, je základom marketingu prekonať svoju konkurenciu pri súčasnej tvorbe hodnoty pre zákazníkov. Spotrebiteľská pridaná hodnota je daná podielom celkového úžitku a cenou. Celkový úžitok predstavuje súbor úžitkov, ktoré zákazník od daného produktu očakáva. Cena je zase súbor cien, ktoré musí zákazník vynaložiť v súvislosti s hodnotením, získavaním a užívaním produktu. Cena tvorí na jednej strane príjem podniku, na strane druhej je to výdavok, ktorý musí zákazník vynaložiť na jeho získanie. Nepredstavuje však len peňažný výdavok, ale zahŕňa v sebe aj cenu času, ceny energií a cenu psychiky.

Je prirodzené, že zákazníci skúmajú a oceňujú hodnoty obsiahnuté v tovaroch a službách. V rámci obmedzených možností, daných dostupnosťou potrebných informácií, znalosťami zákazníka a jeho solventnosťou sa väčšina potenciálnych kupujúcich snaží optimalizovať celkový úžitok, ktorý získa nákupom produktu. Pokiaľ skutočná hodnota produktu je vyššia než očakávaná hodnota, pocit uspokojenia zákazníka rastie a rastie aj pravdepodobnosť opakovaného nákupu. Cieľom každého podniku je potom snaha ponúknuť zákazníkovi vyššiu hodnotu (danú pomerom poskytnutého úžitku a ceny) v porovnaní s konkurenciou a získať si ho pre kúpu svojej produkcie (Lošťáková, 2009).

S ohľadom na všetky vyššie uvedené dôvody, ako aj ďalšie, podniky orientované na trvalo udržateľný rozvoj, už pri zvedení novej technológie alebo produktu na trh, hodnotenia ich komerčný potenciál. V príspevku sa preto zameriame na bližšie vymedzenie problematiky hodnotenia nových technológií s ohľadom na faktory, ktoré pôsobia na ich vstup na trh, výpočtom ekonomickej návratnosti s využitím CBA analýzy.

1 Metodika práce

Cieľom predkladaného príspevku je analýza problematiky vybraných aspektov zavádzania nových technológií alebo produktov na trh s ohľadom na ich komerčný potenciál a vytváranie viacnásobnej hodnoty pre zákazníka. V príspevku budeme bližšie analyzovať problematiku hodnotenia nových technológií s ohľadom na faktory, ktoré pôsobia na ich vstup na trh, vrátane výpočtu ekonomickej návratnosti nového produktu a technológie s využitím CBA analýzy. Na dosiahnutia stanoveného cieľa sme aplikovali základné metódy vedeckého bádania ako abstrakciu, analýzu, syntézu, indukciu, dedukciu, komparáciu a deskripciu. Abstrakciou sme selektovali informácie z rôznych literárnych zdrojov pre definovanie jednotlivých pojmov. Prostredníctvom analýzy sme realizovali systematický zber informácií, ktoré boli po následnom triedení vhodne interpretované. Aplikáciou syntézy sme identifikovali vzájomné súvislosti a príčiny medzi faktami. Všeobecné závery, ktoré boli definované na základe indukcie jednotlivých poznatkov sme doplnili príkladmi z praxe.

2 Výsledky a diskusia

V tejto časti príspevku sa budeme venovať problematike hodnotenia nových produktov a technológií, vrátane investičného rozhodovania a faktorov, ktoré pôsobia na ich vstup na trh. Kapitulu uzavrieme modelom ocenenia nových investícií do produktov a technológií s budúcim riadením vlastníctva.

2.1 Problematika hodnotenia nových produktov a technológií

Pri vstupe na trh je potrebné, aby nové technológie či produkty uspeli a prosperovali v neustále meniacom sa podnikateľskom prostredí, ktoré je ovplyvnené celým radom faktorov. Podľa M. Olejára je technológia okamžitá aplikácia vynálezu alebo objavu vo všetkých odboroch bez ohľadu na hranice medzi odbormi (Olejár, 2012). Technológia, ako oblasť skúmania, sa zaoberá aplikáciou vedy, techniky, umeleckých remesiel a pod., teda nových poznatkov vo výrobnnej sfére. Je to suma spôsobov, ciest alebo metód, pomocou ktorých si sociálne skupiny zabezpečujú materiálne objekty pre svoju potrebu. Jedná sa o aplikáciu vedomostí pre praktické účely, zámery alebo ciele. Z uvedeného vyplýva, že každá nová technológia potrebuje pri vstupe na trh uspieť a prosperovať v neustále meniacom sa a nepredvídateľnom podnikateľskom prostredí. Určenie komerčného potenciálu technológie je tak nevyhnutným krokom pred samotným stanovením stratégie a jej ďalšej komercializácie.

Všetky nové technológie, ktoré vstupujú na trh musia uspieť v konkurenčnom a neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí. Pri tvorbe úspešnej stratégie a jej ďalšej komercializácie je veľmi dôležité určiť komerčný potenciál technológie s ohľadom na tvorbu hodnoty pre zákazníka. Pri ohodnocovaní komerčného potenciálu technológií sa berie do úvahy *technologická životaschopnosť, potenciálne aplikácie, veľkosť trhu, vývojová fáza, viditeľnosť, ochrana, originalita a reputácia*.

Vo všeobecnosti sa za najpoužívanjšiu a najstaršiu metódu určovania komerčného potenciálu technológií považuje metóda CBA (Cost –Benefit Analysis, Analýza nákladov a výnosov, CBA). Popri nej však existujú ďalšie metódy, ktoré sa využívajú pri hodnotení projektov s dopadom napr. na životné prostredie, zvyšovanie zamestnanosti a pod. Na hodnotenie nových technológií z hľadiska environmentálneho prínosu sa v súčasnosti využíva najmä:

- metóda EnTA (hodnotenie environmentálnej technológie),
- metóda DICE (systematický nástroj environmentálneho hodnotenia technológie),
- metóda ESTPA (hodnotenie výkonnosti environmentálne vhodnej technológie),
- metóda Seven „C“ (zameraná na úspešný transfer a podporu environmentálne vhodných technológií).

Podľa M. Ruska je metóda EnTA pomocný nástroj v rozhodovacom procese zameraný na zhodnotenie pravdepodobného dopadu používania navrhovanej alebo existujúcej technológie na životné prostredie (Rusko, 2014). Táto metóda zohľadňuje finančné náklady na technológiu, finančné výhody a nevýhody uplatnenia navrhovanej technológie v príslušnej spoločnosti (lokalite) a environmentálne, sociálne a politické dopady

jej budúceho prevádzkovania. Pomocou EnTA metódy sa môžu analyzovať dôsledky prevádzkovania navrhovanej alebo existujúcej technológie na ľudské zdravie, prírodné zdroje, prírodu a pod. Cieľom použitia danej metódy je pomôcť pri výbere technológií tak, aby sa zohľadnili, resp. uprednostnili technológie, ktoré budú environmentálne vhodné. Dôležitú rolu v tomto procese má komplexná príprava výroby, ktorej úlohou je systémovo pripraviť efektívne projekčné, konštrukčné a technologické riešenia výrobkov a organizácie výroby s ohľadom na ekonomické, environmentálne, bezpečnostné, sociálne a ďalšie potreby spoločnosti. Pri použití metódy DICE sa technológia hodnotí pomocou nasledovných krokov, a to popisu (Describe), identifikácie (Identify), charakterizácie (Characterise) a výsledného ohodnotenia (Evaluate). V tomto procese má dôležitú úlohu najmä komplexná príprava výroby, ktorej cieľom je systémovo pripraviť efektívne projekčné, konštrukčné a technologické riešenia výrobkov a organizácie výroby.

Hodnotenie výkonnosti environmentálne vhodnej technológie ESTPA je dôležitý nástroj pri hodnotení výkonnostných nárokov (EST). Táto metóda uľahčuje hodnotenie navrhovaných EST, ktoré sú založené na medzinárodne uznávaných technických protokoloch obsahujúcich vhodnú techniku overovania a štatistickú analýzu.

Ďalšou je metóda 7 „C“, ktorá je zameraná na úspešný transfer a podporu environmentálne vhodných technológií pomocou aplikácie 7 „C“: Táto metóda bola verejne publikovaná v roku 2003 a zahŕňa tieto časti:

- I. Context (kontext),
- II. Challenge (výzva),
- III. Choice (voľba),
- IV. Certainty (istota),
- V. Communication (komunikácia),
- VI. Capacity (kapacita),
- VII. Commitment (záväzok).

I. Context (kontext)

Prenos a výkon technológie je závislý od mnohých faktorov, takže identifikácia úspešnej technológie je často veľmi problematická. Jej výkon môže byť výrazne ovplyvnený dostupnosťou sprievodných infraštruktúr a prístupom k odborným znalostiam potrebných pre jej správu, údržbu a monitoring.

II. Challenge (výzva)

Existuje veľa prekážok pre úspešné umiestnenie technológie na trhu. Vo všetkých etapách, či už na strane transferu technológií (inovátori a vývojári), alebo na dopytovej strane (príjemcovia a užívatelia), sa vyskytujú prekážky v každom uzle. Zatiaľ čo niektoré sú pozitívne, iné závisia od okolností, a môžu sa meniť podľa typu technológie, jej konkrétneho použitia, ako aj charakteristikami poskytovateľov a príjemcov.

III. Choice (voľba)

Kľúčovým cieľom odstraňovania prekážok pri transfere technológií je zabezpečiť, aby príjemcovia a používatelia boli schopní robiť rozhodnutia pri identifikovaní a obsta-

raní najvhodnejšej technológie. Pre splnenie týchto požiadaviek musia byť dobre definované potreby stanovených technologických alternatív. Pri riadení sa majú využívať racionálne a funkčné metódy (nástroje) na podporu investičného rozhodovania, ktoré uľahčujú výber optimálnej technológie a zabezpečia jej vývoj.

IV. Certainty (istota)

Nedostatok istoty a vysoká úroveň rizika sú pokladané za hlavné prekážky úspešného vývoja nových produktov. Odstránenie prekážok brániacich transferu technológií sa často premieta do zvýšenej istoty a zníženia rizík pre kľúčové zúčastnené strany (developeri, dodávatelia, finančné inštitúcie a pod). Jedným z hlavných krokov je zabezpečiť prístup k dostatočnému množstvu overených informácií. Hodnotenie a riadenie rizík je významné najmä pre finančné inštitúcie a potenciálnych investorov.

V. Communication (komunikácia)

Efektívna komunikácia je ďalšou podstatnou zložkou úspešného vývoja technológie. Účinná a efektívna spolupráca medzi kľúčovými zúčastnenými stranami pomáha pri odstraňovaní prekážok. Transfer technológií často krát zahŕňa disharmonický mix neformálnych aktérov spolupracujúcich vo formálnom a vysoko regulovanom prostredí. Efektívna komunikácia je preto nevyhnutná na dosiahnutie výsledného efektu transferu technológie.

VI. Capacity (kapacita)

Posilnenie transferu technológií je z veľkej časti o vytváraní priaznivých podmienok pre transfer technológií. Štát v tomto procese zohráva kľúčovú úlohu pri vytváraní priaznivého prostredia pre transfer technológií. K okolnostiam, ktoré podporujú transfer technológií, patrí:

- otvorený a konkurenčný trh,
- komplexné a vierohodné údaje o výkonnosti technológií,
- finančné inštitúcie,
- konkurencieschopné ceny technológií,
- riešené politické riziká,
- iné.

VII. Commitment (záväzok)

Ak transfer technológií neprinesol očakávaný pokrok vo vývoji, je potrebné urobiť záväzok na vyriešenie problémov, ktorý užívateľom technológií poskytne voľbu, ktorou sa zvýši istota a zníži sa riziko. Hlavným cieľom by malo byť zlepšenie komunikácie o prevode technológií medzi zúčastnenými stranami a budovanie a posilňovanie priaznivého prostredia, a tým aj kapacity pre transfer technológií.

2.2 Investičné rozhodovanie a faktory pôsobiace na vstup nových technológií a produktov na trh

S vývojom produktov a technológií úzko súvisí investičné rozhodovanie, ktoré patrí medzi najvýznamnejšie druhy rozhodnutí, ktoré podniky vykonávajú. Podniky sa rozhodujú, či budú alebo nebudú novú investíciu realizovať. V dôsledku chybného rozhodnutia nesie následky podnik sám. Pri bežných (prevádzkových) rozhodnutiach je možné chyby obvykle napraviť. Typické pre investičné rozhodovanie sú dlhodobé účinky, lebo v prípade zle zameranej investície, môže rozhodnutie priviesť podnik k finančným problémom až bankrotu. Okrem hodnotenia štandardných investičných projektov sa podnik môže stretnúť i s hodnotením špecifických projektov, ako napríklad verejne prospešné investičné projekty.

V praxi sa vyjadrujú investičné operácie prostredníctvom investičného projektu, ktorým možno charakterizovať aj ekonomické parametre uvažovanej investičnej akcie. K základným charakteristikám investičného projektu podľa K. Belanovej (Belanová, 2010) patria:

- investičné (kapitálové) výdavky,
- peňažné toky (cash-flow),
- životnosť,
- zostatková hodnota investície,
- likvidačná cena.

Ide o základné ukazovatele, ktoré sú potrebné na definovanie investičného projektu a na racionálne rozhodovanie. K rozhodujúcim špecifikám investičného rozhodovania podľa J. Valacha patrí predovšetkým (Valach, 2010):

1. Rozhoduje sa v dlhodobom časovom horizonte, ktorý pri hmotných investíciách zahŕňa ich prípravu, dobu výstavby a dobu životnosti. Dlhodobý majetok ovplyvňuje bežné hospodárenie ekonomickej jednotky niekoľko rokov, a to tak z hľadiska výnosnosti, ako i z hľadiska likvidity.
2. Dlhodobý časový horizont nesie so sebou väčšiu možnosť rizika odchýlok od pôvodných zámerov, pokiaľ ide o očakávané náklady a výnosy, a tým aj očakávanú výnosnosť.
3. Ide často o kapitálovo náročné operácie, vyžadujúce si veľké jednorazové vklady, často presahujúce možnosti jednotlivca i podniku.
4. Investičná činnosť je veľmi náročná na časovú a vecnú koordináciu rôznych účastníkov investičného procesu (investor, inžinierske organizácie, projektant, generálny dodávateľ a subdodávateľia, stavebný dozor atď.), ktorí majú svoje ekonomické záujmy a ciele.
5. Investovanie úzko súvisí s aplikáciou nových technológií, nových výrobkov a prostredníctvom investícií sa uskutočňuje veľká časť technických a technologických inovácií.
6. Niektoré investície majú závažné dopady na infraštruktúru, ekológiu (vodné hospodárstvo, lesy, ovzdušie), vynucujú si ďalšie sprievodné investície v tejto oblasti (dopravné cesty, čističky vôd, ochranu spodných vôd a pod.) a komplexné posudzovanie z mnohých hľadísk. Niekedy vznikajú vysoké náklady na likvidáciu (napr. jadrové elektrárne).

Pri vstupe nového produktu alebo technológie definujeme väčšinou tzv. investičný projekt, ktorý pozostáva zo súboru technických a ekonomických štúdií, ktoré majú slúžiť k príprave, realizácii, financovaniu a efektívnej realizácii navrhovanej investície. Rozhodovanie o investičných projektoch patrí k najdôležitejším rozhodovaniám v obchodnej spoločnosti, pretože tieto rozhodnutia predurčujú budúcnosť podniku. Výsledkom investičného rozhodovania môže byť prijatie, alebo zamietnutie konkrétneho projektu. Investičné rozhodovanie by malo vyplývať z jasnej firemnej stratégie určujúcej ciele a smerovanie spoločnosti, ako aj spôsobov na ich dosiahnutie.

So vstupom nových technológií a produktov na trh sa spájajú riziká, napr. konkurencia, nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, odlišné preferencie zákazníkov atď. Každý podnik musí dobre zvážiť, či prínosy z expanzie na nové trhy vyváži riziká, ktoré sú s tým spojené. Okrem iných charakteristík je riziko dôležitou charakteristikou inovácie. K hlavným zdrojom rizík patria:

- zmena dopytu (zmeny spotrebiteľských preferencií, vývoj výrobkov a služieb, či vstup konkurencie) atď.,
- zmeny cien (zmena nákladov),
- zmeny technológií, investícií alebo znalostí ,
- makroekonomické a politické prostredie (dane, zákony, inflácia a iné).

K ďalším zdrojom rizík, ktoré majú vplyv na úspech, resp. neúspech inovácií patria (tabuľka 1):

- neschopnosť zachytiť žiadané zmeny produktu, či marketingu,
- nákladová inflácia, ktorá zužuje schopnosť firmy zachovať dostatočnú cenovú odlišnosť,
- technologické skoky,
- nízko nákladové napodobnenie,
- trh nie je dostatočne zrelý na akceptovanie technológie (produktu),
- nesprávny odhad reakcie konkurencie na novú technológiu (produkt),
- nedostatočný potenciál na ďalšie zlepšovanie produktu,
- nová technológia (produkt) nie je kompatibilný s firmou (image, distribúcia, atď.),
- nezohľadnenie zmien trhu (psychologické, demografické a sociálne otázky),
- rast zložitosti nasledovných inovácií (sofistikácia výrobkov),
- rastúca komplexnosť inovácií (väčší počet variantov),
- nové legislatívne obmedzenia (napr. ekológia) a pod.

Tab. 1 Schéma najčastejších príčin neúspešnosti inovácie

Výrobné riziká	Konštrukčné alebo technologické nedostatky inovácie spôsobujúce nekvalitu (poruchy) výrobku
	Skutočné výrobné náklady sú podstatne vyššie ako bolo plánované
	Chyby v projektovom riadení
Riziká udržateľnosti inovácie	Nedostatočný potenciál na ďalšie zlepšovanie výrobku resp. služieb
	Nedostatočný servis a iné služby pre nový produkt
Trhové riziká	Nový produkt nie je kompatibilný s firmou (image, distribúcia)
	Uvedenie dobrého výrobku, ale v nesprávnom čase
	Malý trh, ktorý nemá predpoklady na rozvoj
	Nedostatočná marketingová podpora inovácie - predpoklad, že dobrý výrobok bude úspešný aj bez podpory predaja
	Nezohľadnenie zmien trhu (psychologické, demografické a sociálne otázky)
	Nesprávny odhad reakcie konkurencie na nový výrobok
	Nové legislatívne obmedzenia (napr. ekológia)

Zdroj: Inovačný profil. Dostupné 31.3.2015 na <http://www.zaict.sk/content.php?id=28&lang=sk>

Na to, aby sa spoločnosť správne rozhodla, či na daný trh vstúpiť s inováciou alebo nie, môže spoločnosť použiť tzv. **PEST analýzu**, t. j. analýzu politicko-právneho (Political P), ekonomického (Economic E), sociálneho a kultúrneho (Social S), technického a technologického (Technological T) prostredia podniku.

Politické prostredie

Analýza politického prostredia sa zaoberá problematikou stability politickej situácie krajiny, ktorá má priamy vplyv aj na stabilitu legislatívneho rámca (t. j. obmedzenie v podnikaní, podmienky zamestnávania atď.). Okrem samotnej politickej stability je dôležité sledovať podstatné zákony a obmedzenia dôležité pre oblasť, v ktorej firma pôsobí. Z politických faktorov okolia podniku sa pri vstupe na trh hodnotí:

- politický systém,
- stabilita politickej situácie v krajine,
- pravdepodobnosť vypuknutia vojny alebo iného konfliktu,
- členstvo krajiny v medzinárodných zoskupeniach,
- lobby a miera korupcie,
- opatrenie obchodnej politiky atď.

Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie je dôležité najmä pre odhad ceny pracovnej sily, cien energií a vstupov a pod.. V tejto časti analýzy sa sledujú otázky daní (DPH, spotrebné dane, dane z prevodu nehnuteľností, atď.), ciel, stability meny, vývoja hospodárskych cyklov na danom trhu, makroekonomických ukazovateľov (najmä HDP), špecifického zameranie trhu, trendov v oblasti distribúcie atď. Z ekonomických faktorov podnik zohľadňuje:

- domácu ekonomickú situáciu a jej trendy,
- mieru inflácie a nezamestnanosti,
- mieru a rast HDP,

- vývoj investícií,
- demografické ukazovatele,
- daňový systém,
- špecifické faktory daného odvetvia,
- úrokové sadzby.

Sociálne prostredie

Pri skúmaní sociálneho prostredia je potrebné skúmať otázky súvisiace s demografickým vývojom, vekovým profilom, vzdelaním a pod. Analýza sociálneho prostredia je dôležitá najmä pre podniky orientované pre predaj konečnému spotrebiteľovi. Firma sa dozvie o pracovných návykoch obyvateľstva na cieľovom trhu (údaje o pracovnej sile, priemernom veku zamestnancov, vzdelanie obyvateľov a pod.

Zo sociálno-kultúrnych faktorov by sa spoločnosť mala zamerať najmä na analýzu:

- demografického vývoja
- kultúrneho dedičstva,
- životného štýlu,
- vplyvu médií a image,
- populárne značky,
- nákupné správanie spotrebiteľov,
- význam trendov a módy pre spotrebiteľov,
- otázky etiky atď.

Technologické prostredie

Technologické prostredie predstavuje inovačný potenciál a tempo technologických zmien. V otázkach technologického prostredia sa analyzujú otázky infraštruktúry (všetky typy dopravy), stav rozvoja infraštruktúry, rozvojom priemyslu a pod. Čiastočne sem spadá aj oblasť práva s ohľadom na duševné vlastníctvo (oblasť priemyselnej ochrany - patenty, úžitkové vzory a atď.) a oblasť ekológie (možnosť obchodovania s emisnými kvótami a pod.). V otázkach technológie a techniky je potrebné analyzovať najmä:

- vývoj technológií, ktoré obstoja na novom trhu
- financovania výskumu vývoja, vrátane výdavkov na výskum a vývoj,
- dotácie na výskum a vývoj,
- úroveň a dostupnosť komunikačných technológií,
- otázky týkajúce sa ochrany duševného vlastníctva,
- potenciál k inováciám a pod.

Predtým ako vstúpi na trh nová technológia či produkt je potrebné stanoviť všetky faktory, ktoré majú či môžu mať vplyv pri vstupe na trh. Po ich stanovení je potrebné jednotlivé faktory vyhodnotiť.

2.3 Model ocenenia investície do nového produktu alebo technológie s budúcim riadením vlastníctva

Financovanie v neskorších fázach nesie nižšiu diskontnú sadzbu. Tento fakt, rozloženie financovania do etáp v porovnaní s ich koncentráciou do jedného časového bodu, môže vďaka nižšej diskontnej sadzbe vytvoriť a priniesť hodnotu pre zakladateľov. Nové akcie môžu byť vydané pre získanie nového kapitálu, ale aj ako motivácia a stimul pre manažment a kľúčových zamestnancov. Je v záujme investora, aby manažment a kľúčoví zamestnanci boli motivovaní k maximalizácii zisku. Obyčajne sa akcie ako stimul pre manažment vydávajú v skorších z plánovaných etáp financovania. Ak sú vydávané nové akcie v ďalších etapách financovania, podiely investorov, ktorí sa zúčastnili skorších etáp financovania, sa znižujú, čím sa znižuje aj ich výnos.

V dôsledku toho investori v skorších etapách financovania budú musieť kúpiť/dostať vyššie percento vlastníctva na projekte, aby po zriadení skončili na takej výške podielu, ktorá im, podľa výpočtov a predpokladov, prinesie očakávanú budúcu hodnotu po ďalších etapách financovania. Avšak, ak skorší investori dostanú viac akcií, neskorší investori budú musieť dostať tiež viac akcií, aby získali nimi požadovaný podiel na projekte. Preto, aby investor vedel odhadnúť nevyhnutný podiel v súčasnosti, musí vedieť aký počet akcií bude vydaný neskôr v budúcnosti, ktorý však čiastočne závisí od toho aký počet akcií je vydaný v aktuálnej etape financovania.

Aby sa predišlo tejto cirkularite, ocenenie pracuje len s podielmi v poslednom, a teda terminálnom roku (v príklade 6 napríklad v roku 5) pre všetky zúčastnené strany. Po vyrezaní tohto konečného koláča, spätným konvertovaním k súčasnosti, sa budú definovať podiely na vlastníctve po každej etape financovania.

Myšlienkový proces valuácie a analýzy so sebou nesie tieto dôležité kroky:

1. Predvídanie očakávaných výsledkov v priebehu budúcnosti (projektové náklady, projektové výnosy/predaje, projektové zisky – prístup zhora dole, zdola hore a pod.).
2. Určenie očakávanej budúcej hodnoty nového produktu alebo technológie v určitom bode v budúcnosti, na základe metodiky oceňovania (napr. s použitím násobkov alebo DCF a pod.)
3. Určenie kapitálovej náročnosti nového produktu alebo technológie pre dosiahnutie cieľovej úrovne predaja (zdroje kapitálu - zakladatelia, investori, pracovný kapitál, bankové financovanie a pod. + použitie kapitálu - ľudia, majetok, marketing, vývoj a pod.) a približné načasovanie vykrytia tejto potreby etapami financovania.
4. Určenie počtu akcií/podiелov pre nových manažérov a kľúčových zamestnancov, ktorých bude potrebné získať pre naplnenie cieľov projektu.
5. Určenie rozdelenia budúcej hodnoty medzi zúčastnené skupiny na novom produkte alebo technológii (investori, zamestnanci, zakladatelia a pod.), na základe požadovaných mier výnosov, ktoré závisia od:
 - a) úrovne bezrizikových sadzieb v ekonomike,
 - b) úrovne prémie za riziko,
 - c) úrovne prémie za likviditu,
 - d) prémie za pridanú hodnotu od investora,
 - e) prémie za minulú skúsenosť pretavenú do načrtnutých očakávaní.

6. Konverzia budúcej hodnoty do prítomnosti (súčasná hodnota) a určenie ceny za akciu a výšku podielu, ktorý dáva zmysel.
7. Neustále prítomný myšlienkový proces a kladenie si kritických otázok, príprava alternatív a scenárov v prípade zmeny kľúčových parametrov analýzy (zisky investície, P/E, očakávané výnosy investorov, načasovanie a pod.), pre prípad, že niečo pôjde zle, alebo inak ako je očakávané, prípadne to pôjde lepšie, ako bolo plánované.

Zatiaľ čo mnoho investorov rizikového kapitálu sa spolieha do určitej miery na nejakú formu metód a postupov (tzv. falošná ilúzia správnosti ak použijeme vzorce). Ďalšia časť môže trpieť averziou voči analýzam a postupom metód a modelov oceňovania. Chyby v ocenení, či už podcenené faktory, ktoré môžu ísť v neprospech projektu alebo precenenie tých, ktoré môžu ísť v prospech projektu, by sa mohli použiť ako dôvod v nedôvere v metódy ocenenia a ako dôvod neúspechu v podnikaní.

Záver

Pre každý podnik, ktorý funguje kdekoľvek na svete, je v princípe základom marketingu prekonať konkurenciu pri súčasnej tvorbe hodnoty pre zákazníkov. Preto problematika hodnotenia nových produktov a technológií, vrátane investičného rozhodovania a faktorov, ktoré pôsobia na ich vstup na trh, vyžaduje komplexný pohľad, zahŕňa viaceré oblasti. V príspevku sme sa snažili analyzovať hlavné aspekty tejto problematiky. V aplikačnej časti príspevku sme uviedli model ocenenia nových investícií do produktov a technológií s budúcim riadením vlastníctva. V závere treba uviesť, že spotrebiteľská pridaná hodnota je daná podielom celkového úžitku a cenou. Celkový úžitok predstavuje súbor úžitkov, ktoré zákazník od daného produktu a technológie očakáva. Cena je zase súbor cien, ktoré musí zákazník vynaložiť v súvislosti s hodnotením, získavaním a užívaním produktu. Cena tvorí na jednej strane príjem podniku, na strane druhej je to výdavok, ktorý musí zákazník vynaložiť na jeho získanie. Nepredstavuje však len peňažný výdavok, ale zahŕňa v sebe aj cenu času, ceny energií a cenu psychiky. Je tiež prirodzené, že zákazníci skúmajú a oceňujú hodnoty obsiahnuté v tovaroch a službách. V rámci obmedzených možností, daných dostupnosťou potrebných informácií, znalosťami zákazníka a jeho solventnosťou sa väčšina potenciálnych kupujúcich snaží optimalizovať celkový úžitok, ktorý získava nákupom produktu. Pokiaľ skutočná hodnota produktu je vyššia než očakávaná hodnota, pocit uspokojenia zákazníka rastie a rastie aj pravdepodobnosť opakovaného nákupu. Cieľom každého podniku je potom snaha ponúknuť zákazníkovi vyššiu hodnotu (danú pomerom poskytnutého úžitku a ceny) v porovnaní s konkurenciou a získať si ho pre kúpu svojej produkcie.

S ohľadom na všetky vyššie uvedené dôvody, ako aj ďalšie, podniky orientované na trvalo udržateľný rozvoj, už pri zvedení novej technológie alebo produktu na trh, hodnotenia ich komerčný potenciál.

Zoznam bibliografických odkazov

- Belanová, K. (2010). *Teória a politika podnikateľských financií*. Bratislava: EKONÓM.
- Day, G. S. (1990). *Market driven strategy : processes for creating value*. New York: The Free Press.
- Lošťáková, H. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada.
- Mukhtar, A. H. (2007). *Predicting the overall perceived value of a leisure service: A survey of restaurant patrons in Pretoria*.
- Rusko, M. (2014). *Normalizované nástroje environmentálnej politiky a význam integrovaného hodnotenia technológií*. Dostupné 20.6.2015 na http://www.sszp.eu/wp-content/uploads/2013_conference_MaZP_p-171_Rusko.pdf
- Valach, J. (2010). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: EKOPRESS.
- Z@ict. (2008). *Inovačný profil*. Dostupné 31.3.2015 na <http://www.zaict.sk/content.php?id=28&lang=sk>

The Signs and Principles of Goal Setting as a Specific Kind of Activity¹

Lujza Jurkovičová² - Natalya Kubiniy³ - Tamila Kosovilka⁴ - Viktoria Marhitich⁵

Abstract

The article is devoted to identifying the characteristics and principles of goal setting as part of the strategic management of the economic system. The article determines principles and characteristic features of goal setting as an activity. The authors propose the relationship between the individual and the principles of qualitative characteristics of goal-setting, which allows the process of management and decision-making to enhance the effectiveness of goal-setting characteristics through the activation of specific principles.

Key words

Goal setting, the economic system, the principle, characteristic, development, strategic management, type of activity

JEL Classification: D03, M31

Introduction

Strategic development of the economic system will be successful if the quality and the intelligent application management tool will be used. Among the instruments of strategic management one of the most important places takes goal-setting.

The significance of goal-setting is determining by different aspects; between which it is necessary to underline the following.

Firstly, the establishment of strategic development objectives of the economic system is the part of the vision of economic system development. The realism of the strategic goal, which is determined by goal-setting, is condition of future business success.

¹ Článok je projektu VEGA č. 1/0282/15 „Nástroje marketingovej politiky v nových obchodných modeloch orientovaných na tvorbu viacnásobnej hodnoty pre zákazníka v podmienkach trvalo udržateľného rozvoja“

² JUDr. Ing. Lujza Jurkovicova, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: lujza.jurkovicova@euba.sk

³ Prof. Natalya Kubiniy; Uzhgorod National University, Institute of Economics, Department of Business Economics, 88000, Ukraine, Transcarpathian region, Uzhhorod, Universitetska Street, 14, room 403; E-mail: natalya.kubiniy@uzhnu.edu.ua, bsc10@mail.ru.

⁴ Mgr. Tamila Kosovilka; Uzhgorod National University, Institute of Economics, Department of Business Economics, 88000, Ukraine, Transcarpathian region, Uzhhorod, Universitetska Street, 14, room 403; E-mail: bsc@mail.ru

⁵ Mgr. Viktoria Marhitich; Uzhgorod National University, Institute of Economics, Department of Business Economics, 88000, Ukraine, Transcarpathian region, Uzhhorod, Universitetska Street, 14, room 403; E-mail: bsc@mail.ru

Secondly, strategic objective is the guide for top management in making strategic decisions. Management decision-making must meet the requirements of strategic objectives; it provides management efficiency. So, the correct goal-setting is one of conditions of future business effectiveness.

Thirdly, goal determines position of the economic system with regard to higher-order systems and the relationships between them and it must be mentioned during goal-setting. The strategic goal of the subsidiary may not come into conflict with the objectives of the parent company, otherwise both economic systems lose a certain degree of their competitiveness.

Except this, targeting allows to determine the most effective and rational development of the economic system, to explore possible scenarios for the behavior of the economic system, to determine the long-term obstruction and benefits of vital activity of the economic system, whether the enterprise, region or national economy.

In recent years, strategic planning and goal setting are engaged not only by researchers, but also is interesting for the practice, understanding the importance and the role of strategic levers. As an example, the experience of enterprises in Ukraine can be offered: most of them have no culture of objective management and goal-setting. This is one of the reasons that led to the low efficiency of the business and the national economy. So, the level of labor productivity in Ukraine more than three times less than in Slovakia (Miklovda, 2015), business of which uses the strategic tools actively.

All this determines the importance of goal-setting, which determined the subject of this publication.

1 Review of publications

The problem of goal-setting is the focus of today's researchers in the field of management. Modern authors mainly pay attention to filling the categorical definition of objectives. So, targeting – “the activity, which defines the parameters of the optimal operation of the facility in the future. The development of goal-setting allows you to implement a fully systematic approach, including not only define the goals, but also to carry out their inspection, correction, coordination and forecasting” (Tkhorikov, 2012).

We can watch the attempts to describe the effectiveness of goal-setting, “under which traditionally refers to the process of selecting one or several objectives with the establishment of the tolerance parameters to control the process of the idea” (Gaidatov, 2013).

The next approach to the goal setting is technical. So, Kalnytskyk & Ohorodnyk (2012). underline the necessity to use in goal setting of business development the landmark of investments. Slovak researcher Hvizdová E. (2014) underlines the implementation of strategic planning tools in sectoral tourism development.

At the same time the methodological aspects of goal-setting have not received adequate attention. The principles of targeting are mainly concentrated on SMART

components, and signs of goal-setting are not covered; and it does not show the way of goal setting improvement as a tool of strategic management.

2 Methodology

The aim if the article is to describe the correlation between signs and principles of goal-setting, which can give to the management the additional synergy. To achieve the aim, the following objectives were implemented.

1. The principles of goal setting were determined and described.
2. The main signs of targeting as indicators, characteristics this kind of activity are covered.
3. The metric method is proposed to troubleshoot problem and identify the urgent correlation between signs and principles of goal setting.

The research is based on the following methods: theoretical analysis gives opportunity to summarise present theoretical positions and offer new approach; method of abstraction is used during principles and signs elimination; induction lets to determine the connection of the signs and principles and so on.

3 Results and discussion

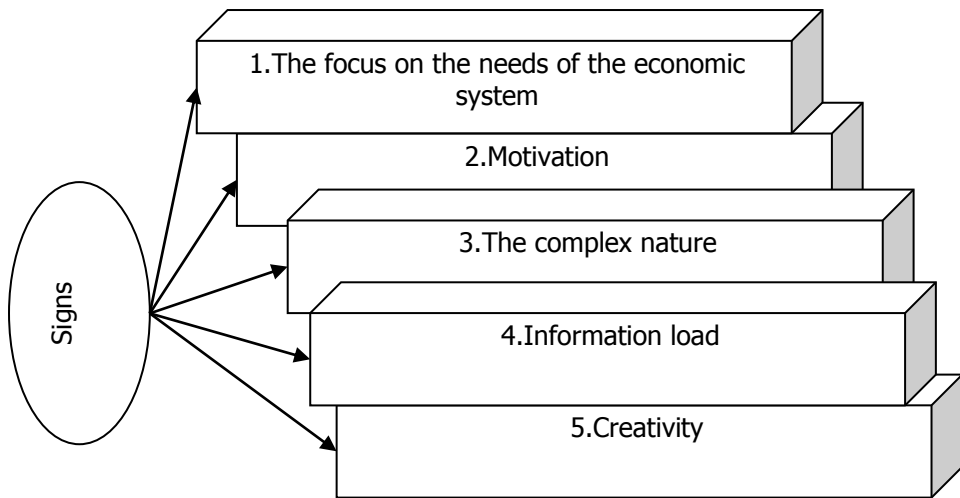
Activity in the philosophical sense is a way of existence of the person in society, his communication, which implements his overall attitude towards the environment and the whole world. Activity can be defined in this study as a set of functions of a person or organization; and this set of functions forms a manner of relationships of person or organization with the human world and its embodiment in life. Management activities as we consider the impact of any system (economic, cultural, environmental, etc.) in order to transform it to a system of a higher level of competitiveness.

As part of the management activity the goal-setting takes a great place, it determines the aim of the development, evaluate existing and possible trends, scenarios for purpose achievement.

Sign is an indicator, characteristic feature, by which one can learn to identify something.

The characteristic features of the targeting distinguish the following (figure 1):

1. Focus on the needs. "Activity – is an active human interaction with the environment, so that it reaches the conscious goal, which results from the manifestation of her particular needs". The main objective necessity of economic system is to ensure its competitiveness, which can be reached in case of implementing strategic management and implementation of targeting. Requirements, needs stipulate inclusion of motivation mechanisms.

Figure 1 Signs of a goal-setting activity

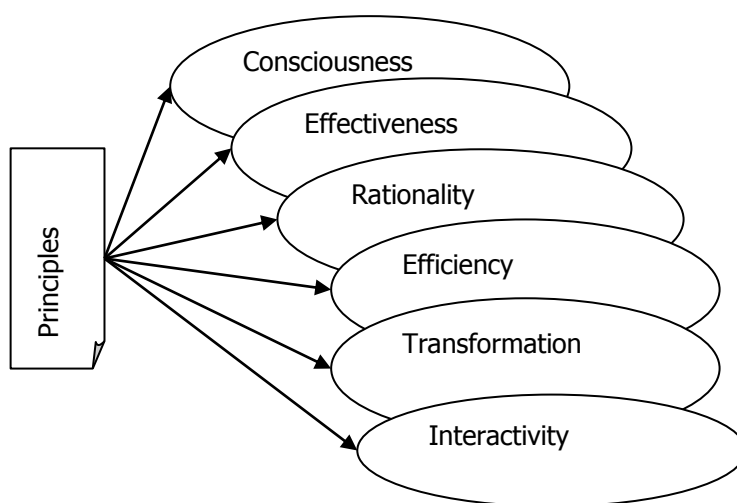
Source: compiled by the authors

2. Motivation means that there are some internal and external motives, incentives for the implementation of goal-setting. There are main goal-setting stimuli of targeting as economic and management kind of activity attributed under management theory external factors: competition, turbulence, technological progress, and globalization. Motives are the internal impulses of the activities, which include the need for economic development, social development needs, the need for competitiveness. Thus, in the process of the targeting activity it is possible to determine the dispositional (internal) and situational (external) motivation system.
3. The complex nature of targeting, which is expressed through the coordination of the objectives of the economic system with those of other economic, social, political, etc. players. Targeting with its complex content occurs in the interaction of people, organizations because of the differences in their place and role in different structures and situations.
4. The growth of information saturation of goal-setting activity. Targeting takes place in the emerging of information society and information economy. Kazakova (2000) provides such features of the information society, which we suppose may affect goal-setting activity: the contradiction between the information volume and hunger for information; information provided priority over other resources; information economy as the main sphere of the development; information technology has become global in nature, covering all areas of social rights. In the process of goal-setting is a problem of timeliness, adequacy and timeliness of information.
5. The creative nature. Creativity is an economic system's ability to generate new ideas that can transform the current system to a system of a higher level of development. By definition R. Floridy (2007), creativity has become a key factor in the development of economy and society, and this is the real driving force of all processes.

Only a creative approach to strategic management and goal-setting as an activity enables management of economic leverage, which in itself is already innovative and, therefore, represent a competitive advantage.

When examining goal-setting activity it is impossible to note its key principles, which are presented in figure 2.

Figure 2 Principles of the goal-setting activity



Source: compiled by the authors

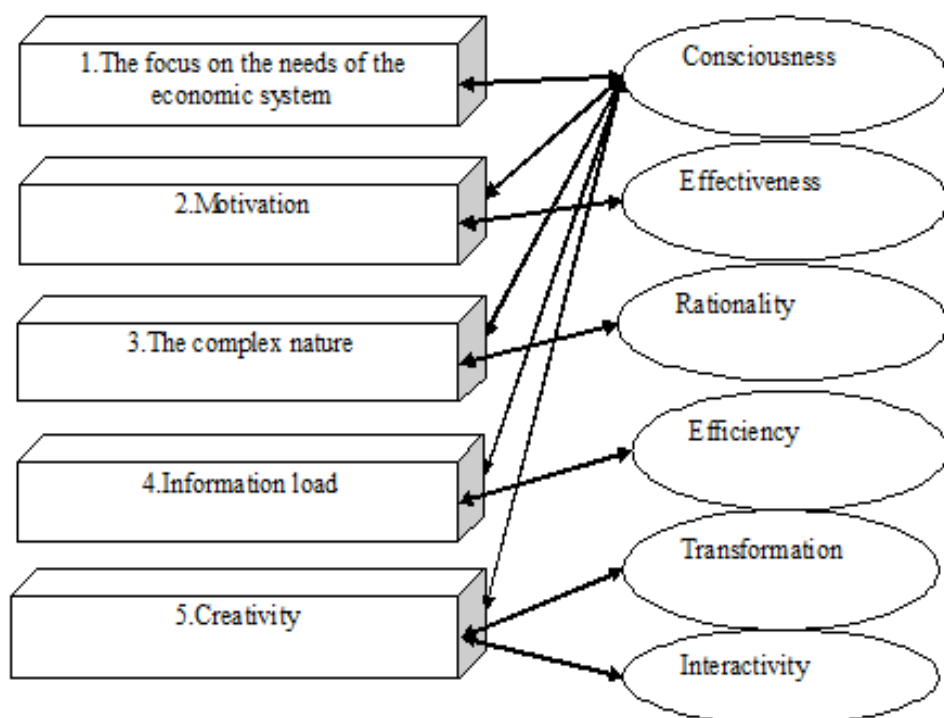
1. The principle of consciousness. Man consciously identifies goals, objectives and ways of achieving them. Consciousness means that a person or group of people have the capacity for logical, rational behaviour as a means of reflection of objective reality. Consciousness, as and irrationality, is presented in all kinds of activity, but goal-setting is an activity that relates to conscious by definition. The very essence of goal involves goal-setting, which is the result of certain logic future actions.
2. The principle of effectiveness, ie achieving results, implementation of goals and objectives. Accordingly, the aim involves achieving a certain result, which is the practical expression of theoretical calculations and studies.
3. The principle of rationality. Any activity provides a logical sequence of actions aimed at achieving the intended result. Rationality considers the best version of aim in definite conditions. The best version we suppose to determine as the version, which gives the organization the opportunity to improve all elements of the economical system.
4. The principle of efficiency, which provides for the establishment of such a goal, the implementation of which requires economically reasonable resources. Efficiency as a category and estimated indicator designed and identifying and measuring the economic feasibility of spending some resources. Efficiency as a category is a certain quality actions in which the result of covering the costs of the action. As

an indicator the efficiency is a result of value to cost. In other words, the costs of goal-setting should be less than the result of this function. Thus, highly skilled professionals with great wages for the use of Foresight analysis for the purpose of targeting can be ineffective, if the project for which the aim set is not intended for large income.

5. The principle of transformation. Targeting in economic system is aimed at transforming the world as well and systems. This transformation in strategic management proposes to consider the transition of the system that turns on a qualitatively new level of development, which is reflected in the change of function, relationships between the elements or structure of the economic system. The conversion of the economical system may be in close connection with the principle of rationality and efficiency.
6. The principle of interactivity. "Under the" interactivity "of strategy, in this case, it is referred the process of continuous interaction with the environment in which people who take and implement key decisions regarding the development of the organization, reviewing ways and means of achieving the strategic goals, make adjustments and changes in tactics and strategic processes" (Lebedeva, 2015).

The signs and principles of goal-setting are interrelated, what we can see at the figure 3.

Figure 3 The main relationships between signs and principles of goal-setting



Source: compiled by the authors.

The authors suppose that the offered communications do not cover all of interdependence completeness; authors want to show that the implementation of certain principle of goal setting will accentuate definite signs of goal-setting and will find a better display in the target system development.

So, on practice, if the main goal is based on the principle of high effectiveness, the management has to activate motivation signs and function of the strategic target and to use teleological factors.

Next view of Dr. Edwin Locke and Dr. Gary Latham who's identified the following five principles of effective goal setting.

1. Clarity
2. Challenge
3. Commitment
4. Feedback
5. Task complexity

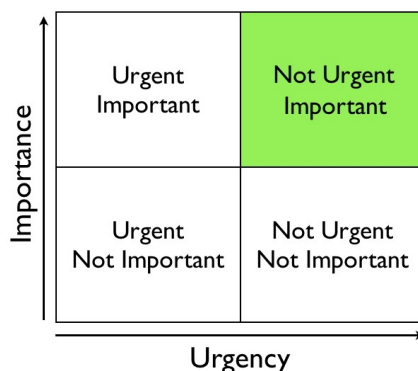
Their research showed that the achievement of our goals is directly related to the extent that these five principles are present. Let us explore each of these five goal setting principles in more detail. Goal setting is just like any other skill and so it takes practice to become good at setting and achieving goals. By applying these five research based principles you will considerably increase the chances of achieving your goals.

In other hands of possibility for use shows Stephen Covey the "Urgency/Importance matrix" which allows you to quickly and confidently enough sort out your tasks, even if you have a lot. All you need is to go through the list of tasks (which you have sure "dumped" out of your head by the GTD methodology) and answer the two questions for each task:

- Important? – Yes/No
- Urgent? – Yes/No

Depending on the combination of answers, each task summarily falls into one of the quadrants of the matrix, divided into 4 quadrants according to the importance and urgency of the problem (figure 4).

Figure 4 Four quadrants according to the importance and urgency of the problem



The matrix lets to determine the position of strategic problem and helps to decide the main principles and signs, which can be activated in targeting.

Conclusion

Goal-setting is a specific kind of activity which implements the attitude of organization towards the environment and the place of the organization in the whole world. Goal-setting at the same time reflects the internal strategic potential and gives organization the vector of development. As part of the management activity the goal-setting plays a great role in vital functions of the organization; it not only forms the aim of the development, but evaluates existing and possible trends, scenarios for purpose achievement. The goal-setting has definite signs, which correlates with principles.

The main signs are following: focus on the needs, motivation, and complex nature of targeting, information load, and creativity.

The principles of targeting include consciousness, efficiency, effectiveness, transformation, rationality.

Every sign is connected with principles. So on the principle of consciousness all features of goal-setting are based. The sign of motivation is connected with principle of effectiveness. The complex nature of targeting communicates with rationality. Information load of the goal-setting depends on principle of efficiency. The creativity as the sign of goal-setting is based on principles of transformation and interactivity.

The using of correlation between principles and signs gives opportunity of synergy in practical management.

Special tool in goal setting, which lets to determine the main principle and his connection with definite signs and principles, is matrix.

References

- Conscious action*. Retrieved from <http://didacts.ru/termin/soznatelnoe-deistvie.html>.
- Florida, R. (2007). *Креативный класс: люди, которые меняют будущее*. [Creative class: people changing future]. Mjcow: Издательский дом «Классика-XXI».
- Gaidatov A. (2013). Features of goal-setting at various levels of organizational structure of industrial enterprises. *The Journal of Donetsk University of Economic and Law*, № 2, 63-69.
- Hvzdová, E. (2014). Culture – important factor for tourism development towards economic growth of the country. *Central European Review of Economics & Finance*, 6(3), 61-74.
- Kalnytskyy, A. Ye., & Ohorodnyk, V. O. (2012). Оцінка ефективності стратегічного управління інвестиційним процесом в регіоні за критерієм використання інвестицій. *The journal of Zhytomyr State Technological University*, 60(2), 199-204.

- Kozakova, N. (2000). *Специфика учета факторов риска в инновационной сфере. Н. В. Казакова. Современная парадигма человека.* Саратов: Саратовский гос. ун-т., 169–182.
- Lebedeva, N. (2015). Интерактивная стратегия как инструмент развития вуза. *The Journal of Fundamental Researches*, №12-2, 385–389. Retrieved from <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39425>.
- Miklovda, V. (2015). Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. *Демографія та соціальна економіка*, № 3, 199-208. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2015_3_17.
- Tkhorikov, B.A. (2012). Methodological bases of goal-setting in the development of indicative management system. In *Economics, management, finance: Materials II Intern. scientific. Conf.* (Perm, Russia, December, 2012). Perm: Mercury, 141-143.
- Институциональная экономика.* Retrieved from <http://club-energy.ru/32-6.php>.

Systémy manažérstva a význam ich auditovania¹

Marta Karkalíková²

Management Systems and the Importance of their Auditing

Abstract

Audits form part of management systems, regardless of whether it is about the quality management, environmental management. It establishes jointly or separately, depending on the decision of the management organization. There are various reasons for which organizations approach to the conduct of audits. Mostly it comes to evaluating the effectiveness of the quality management system, reviewing existing suppliers or new suppliers, discrepancies in the quality of the product, or is a certification of management systems according to ISO standards.

Key words

Quality, management systems, quality management system, audit, implementation, standards, organization

JEL Classification: L15, E42

Úvod

Implementácia systému manažérstva kvality do organizácie, môže byť spôsobená prístupom zo strany odberateľov, snahou odlíšiť sa od konkurencie alebo ide len o zlepšenie jej efektívnosti. Organizácii ide tiež o zlepšenie spokojnosti zákazníkov, získanie certifikátu jedného zo systémov manažérstva ako marketingového nástroja, ale aj o zvyšovanie kvality produktov. Na trhu podnikateľských subjektov pôsobiacich v konkurenčnom prostredí je zavádzanie systému manažérstva kvality iniciatívou manažmentu, ktorého snahou je udržanie si stálych a potenciálnych zákazníkov.

Pri implementácii systémov manažérstva sa vykonávajú audity interné alebo externé. Ak sú realizované vonkajšími subjektmi, ide o externé audity, alebo môžu byť realizované v rámci vnútorných štruktúr organizácií, v záujme kontrolných funkcií manažmentu, vtedy ide o interné audity. Audity sú špecifickou formou kontrolnej činnosti pri zavádzaní systémov manažérstva. Ich zmyslom je podľa definície systematicky, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania informácií objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritéria auditu. Organizácie so zavedeným systémom manažérstva a následne certifikovaným, majú možnosť zvýšiť kvalitu a predaj svojich výrobkov a služieb, pristupovať k zefektívneniu procesov a k zníženiu ceny produktov (Geodhuys & Sleuwaegen, 2013).

¹ Príspevok vznikol v rámci projektu VEGA č. 1/0670/16 *Evaluácia integrovaného systému manažérstva v kontexte zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov v SR.*

² doc. RNDr. Marta Karkalíková, CSc.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: marta.karkalikova@euba.sk

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je len zhodnotenie procesu auditov v organizáciách so zavedeným systémom manažérstva a identifikácia problémov súvisiacich s uvedeným procesom. Pre naplnenia cieľa sa vychádzalo z dostupných domácich i zahraničných zdrojov, ktoré sa zaoberali problematikou zavádzania systémov manažérstva a ich auditovaním. Informácie sa získavali pomocou vypracovaného dotazníka, ktorý bol následne elektronicky rozposielaný organizáciám, niektoré boli oslovené telefonicky a mali zavedený systém manažérstva kvality. Zámerom prieskumu bolo zistiť spokojnosť auditovaných organizácií s priebehom auditu, ich skúsenosti s prácou auditorského tímu, prijímanie odporúčaných opatrení a ďalšie možnosti smerovania problematiky auditovania.

Pomocou metódy analýzy boli opísané jednotlivé časti systému manažérstva kvality, spôsob auditovania, jeho postupnosť na základe prebiehajúcich procesov v organizácii. Pri tejto metóde je hlbšie poznanie jednotlivých častí predpokladom na lepšiu analýzu javu ako celku. Syntéza je postup opačný k analýze, predstavuje zjednotenie častí vyčlenených prostredníctvom analýzy do jedného celku. Pomocou nej je možné identifikovať a pochopiť vnútornú štruktúru skúmaných procesov a preskúmať vzájomné vzťahy súvisiace so zavedením systémov manažérstva a priebehom auditovania organizácie.

Údaje sa hodnotili pomocou metódy komparácie, v ktorej sa zisťovali podobnosti alebo rozdielnosti v preukázaných hodnoteniach a výsledkov subjektov. Zavedenie efektívneho systému manažérstva kvality má organizácii pomôcť k dosiahnutiu trvalého úspechu. Samotné certifikačné audity pomáhajú zlepšovať zavedené systémy manažérstva kvality, zvyšovať motiváciu manažmentu a zamestnancov k vyššej kvalite poskytovaných produktov.

2 Systémy manažérstva kvality a audit

Na dosiahnutie konkurenčnej výhody musia organizácie sledovať nielen vývoj svojich obchodných výsledkov, ale aj mieru spokojnosti zákazníkov a naplnenia ich potrieb. Z tohto dôvodu sa veľmi účinnými nástrojmi na kontrolu a udržateľnosť podnikania javia manažérske systémy. Hlavnou úlohou zavedených systémov manažérstva je systematicky prístup k zefektívneniu procesov prebiehajúcich v organizácii s využitím overených metód, pomocou ktorých dokážu organizácie jednoduchšie naplniť vopred stanovené ciele (Karkalíková, 2015).

Odberatelia požadujú od svojich dodávateľov dôkazy o kvalite produktov a o zavedenom systéme manažérstva kvality, ktorý zodpovedá požiadavkám normy *ISO 9001:2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky*. Dôkazom je získaný certifikát, ktorý bol vydaný tzv. tretou stranou, nezávislou certifikačnou organizáciou s akreditáciou. K decembru 2015 má zavedený systém manažérstva kvality podľa ISO 9001 a následne certifikovaný 1 036 321 organizácii na celom svete a na Slovensku asi 5 683, podľa čoho možno usudzovať, že normy v oblasti systému manažérstva kvality sú neoddeliteľnou a veľmi dôležitou súčasťou obchodného styku (iso.org). Organizácie, ktoré majú zavedený a následne certifikovaný systém manažérstva kvality získavajú kon-

kurenčnú výhodu voči tým, ktoré nemajú zavedený systém manažérstva kvality (Rorbitaille, 2015).

Rozhodnutie vrcholového manažmentu implementovať systém manažérstva kvality znamená, že organizácia týmto rozhodnutím chce reagovať na požiadavky kladené na kvalitu produktu (West & Cianfrani, 2015). Zavedené systémy manažérstva majú význam, podporujú inovácie a poskytujú riešenia globálnych výziev pre organizácie.

Od rozhodnutia vrcholového manažmentu organizácie závisí implementácia systému manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015. Realizáciu tohto systému v organizácii ovplyvňujú konkrétne ciele, kvalita produktu, štruktúra a veľkosť organizácie. Pri tvorbe systému manažérstva kvality pracovníci organizácie majú záujem spolupracovať a nespoliehajú sa len na implementáciu konzultantom.

Norma *ISO 9001:2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky*, ktorá bola revidovaná v roku 2015 má pomôcť podnikom zlepšiť rozvoj a celkovú výkonnosť, uľahčiť pochopiť rozdiel medzi klasickým a funkčným riadením. Zameriava sa viac na ich podnikateľský zámer a zvyšovanie výkonnosti organizácie. Zdôrazňuje procesný prístup, riziká a implementáciu cyklu PDCA (Demingov cyklus plánuj, urob, kontroluj, konaj) do procesov organizácie. Aplikáciou PDCA cyklu možno dosiahnuť zlepšenie procesov, ich analýzu a hodnotenie na všetkých úrovniach riadenia organizácie. Táto medzinárodná norma sa zakladá na zásadách manažérstva kvality:

- zameranie na zákazníka,
- vodcovstvo,
- zapojenie ľudí,
- procesný prístup,
- zlepšovanie,
- rozhodnutie založené na dôkazoch,
- manažerstvo vzťahov.

Zásady manažérstva kvality tvoria základ noriem súboru ISO 9000. Predstavujú základ na dosiahnutie cieľov kvality organizácie. Zavedenie systému manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015 závisí od strategického rozhodnutia manažmentu organizácie. Návrh a realizáciu tohto systému v organizácii ovplyvňujú konkrétne ciele, poskytované produkty, používané procesy, veľkosť a štruktúra organizácie.

Norma *ISO 9001:2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky* stanovuje požiadavky na systém manažérstva kvality, ktorý môže organizácia využiť, aby uspokojila zákazníka. Požiadavky tejto normy sú všeobecné a použiteľné vo všetkých organizáciách bez ohľadu na ich druh, veľkosť a poskytované produkty. Je založená na zásadách manažérstva kvality a pribudla aj samostatná kapitola a to myslenie založené na rizikách, ktorá uľahčí pochopenie významu riadenia rizík, ktoré sa často vyskytujú v organizáciách.

Norma je všeobecnejšia a lepšie aplikovateľná aj pre oblasť služieb, pretože namiesto termínu *produkt* sa používa termín *produkty a služby*. Norma *ISO 9000:2015 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník*, definuje *produkt* ako výstup organizácie, ktorý môže byť vyprodukovaný bez akejkoľvek transakcie medzi organizáciou a zákazníkom. *Službu* norma definuje ako výstup organizácie s najmenej jednou činnosťou nevyhnutne vykonanou medzi organizáciou a zákazníkom.

Organizácie musia identifikovať svoje interné a externé vplyvy, zainteresované strany a ich požiadavky. Zainteresované strany môžu do určitej miery ovplyvňovať procesy organizácie.

Časť *preventívne opatrenia* je nahradená podkapitolou *opatrenia na zvládnutie rizík a príležitostí*. V norme je definovaný aj nový termín *zdokumentované informácie*, ktorý nahradil starý termín *záznam*. Organizácie sa sami rozhodnú o spracovaní riadiacej dokumentácie. ISO 9001:2015 požaduje po novom, monitorovanie a určenie výkonnostných ukazovateľov externých poskytovateľov, riadenie rizík a kontrolu nad všetkými formami externe zabezpečovaných produktov, procesov a služieb (Grauzel', 2015).

V norme ISO 9001:2015 kapitola *súvislosti organizácie* je zameraná na určenie interných a externých vplyvov, ktoré majú schopnosť ovplyvňovať strategické plánovanie, podnikateľské zámery a samotné výstupy zo systému manažérstva. Organizácie môžu identifikovať interné a externé vplyvy prostredníctvom SWOT analýzy. Je potrebné ich poznať, pretože sa môžu stať hrozbou alebo príležitosťou pre organizácie. Požiadavky a procesy, ktoré boli v predošlej norme, sa rozšírili o vstupy a výstupy výkonnosti a procesy sú rozšírené o zodpovednosť a právomoc, príležitosť a opatrenia ich riešení.

V kapitole *plánovanie* organizácia musí plánovať opatrenia na zvládnutie rizík a príležitostí a následne identifikovať činnosti s nimi spojené. Tiež sa plánuje integrácia a implementácia všetkých činností do organizačných procesov a nakoniec sa vyhodnocuje ich efektívnosť. Ciele na dosiahnutie systému manažérstva kvality treba plánovať, preto organizácia musí určiť čo chce robiť, čo bude potrebovať, kto bude niešť zodpovednosť, termín plánovaného ukončenia a spôsob ako sa vyhodnotia výsledky.

V kapitole *prevádzka* sa hovorí, že z rizík a príležitostí vyplýva požiadavka na riadenie, implementáciu a plánovanie procesov systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001. Vypracovanie a riadenie plánu môže predísť rizikovým opatreniam. Monitoruje sa tu výkonnosť externých dodávateľov a zohľadňujú sa aj identifikovateľné riziká a ich vplyvy.

Hodnotenie výkonnosti, kde je možnosť sa rozhodnúť čo, ako a v akej miere sa bude merať a monitorovať. V tejto kapitole je preskúmanie manažmentom, hodnotenie rizikových oparení a ich účinnosť, taktiež aj súlad systémom manažérstva kvality so strategickým plánovaním. Na základe výsledkov z riadenia rizík sa plánujú audity. Audítori komunikujú s manažmentom organizácie o priebehu auditu. Zaradia sa tak ako členovia tímov v organizácii a pomôžu nájsť riziká. Pozornosť sa kladie aj na externých poskytovateľov a to monitorovaním ich výkonnosti (West & Cianfrani, 2015).

Dôvody zavádzania systémom manažérstva kvality v organizáciách sú rôzne. Môže to byť spôsobené prístupom zo strany odberateľov, snahou odlíšiť sa od konkurentov na trhu, alebo ide len o snahu zlepšiť efektívnosť organizácie. K ďalším dôvodom patria zlepšenie spokojnosti zákazníkov, získanie certifikátu jedného zo systémov manažérstva ako marketingového nástroja, ale aj samotné zvyšovanie kvality produktov. Na trhu podnikateľských subjektov pôsobiach v konkurenčnom prostredí Slovenska je zavádzanie systému manažérstva kvality iniciatívou manažmentu, ktorého snahou je udržanie si existujúcich stálych a potenciálnych zákazníkov. Pri budovaní systémov manažérstva organizácia sleduje dve skupiny cieľov:

- interné ciele, ktoré sa spájajú so zvyšovaním efektívnosti, prehľadnosti procesov, zvyšovaním motivácie zamestnancov atď.,
- externé ciele spojené so zlepšením konkurenčnej výhody, postavením na trhu, uspokojovaním požiadaviek odberateľa.

Zavedenie efektívneho systému manažérstva kvality má organizácii pomôcť k dosiahnutiu trvalého úspechu, avšak pri vykonávaní niektorých zásad systému manažérstva kvality sa môžu vyskytnúť určité problémy. Z tohto dôvodu sú pri zavádzaní systémov manažérstva kvality a zohľadnení požiadaviek normy ISO 9001:2015 privolaní vyšskolení audítori, ktorí zodpovedajú za správne zavedenie systému.

Pre auditovanie viacerých systémov manažérstva bola vytvorená medzinárodná norma *ISO 19011 Návod na auditovanie systémov manažérstva*, ktorá poskytuje návod na vykonanie komplexného auditu viacerých systémov manažérstva naraz. Norma poskytuje návod na auditovanie systémov manažérstva vrátane zásad auditovania, manažérstva programu auditu a vykonávania auditov systému manažérstva a tiež návod na hodnotenie kompetentnosti jednotlivcov zapojených do procesu auditu vrátane osoby, ktorá manažuje program auditu, audítorov a audítorské tímy. Je aplikovateľná vo všetkých organizáciách, ktoré potrebujú vykonať interné alebo externé audity systémov manažérstva alebo manažovať program auditu. Táto medzinárodná norma sa dá použiť aj na ďalšie typy auditov, tieto možnosti sa uvádzajú v požiadavkách na potrebnú špecifickú kompetentnosť.

2.1 Význam auditovania systémov manažérstva

Organizácie, ktoré majú zavedený a následne certifikovaný systém manažérstva neočakávajú od audítorov len vydanie odporúčania pre získanie certifikátu, ale i odovzdanie vlastných cenných skúseností a návrhov pre ďalšie zlepšenie činnosti organizácie. Audítori majú k dispozícii celý rad možností, podľa ktorých môžu v organizácii postupovať pri vykonávaní interných i externých auditov systémov manažérstva. Najúčinnjším spôsobom auditovania je postupovať na základe procesov prebiehajúcich v organizácii. Audítor sa tak snaží nadviazať na výsledky, ktoré chcú organizácie v určitom časovom období dosiahnuť, určí ich spojitosť so skúmanými očakávaniami a potrebami zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán a následne skúma spôsob, akým sú riadené procesy, ktoré predchádzajú dosiahnutiu želaných výsledkov a zlepšeniu výkonnosti organizácie. Ak sú všetky procesy zdokumentované, dôkazy preverené, organizácia uspokojuje potreby svojich zákazníkov a v praxi aplikuje osem zásad systému manažérstva kvality táto skutočnosť nebude základom pre správu nezhôd.

Norma *ISO 19011:2011 Návod na auditovanie systémov manažérstva* je určená v prevažnej miere pre audítorov, ktorí pracujú pre certifikačné spoločnosti, ale jej zásady sa používajú už i pri realizácii interných previerok systémov manažérstva. V norme sú zadefinované všeobecné požiadavky na výkon a proces auditovania, na osobnosť audítora a audítorský tím. Vybudovanie systému manažérstva napomáha organizácii k zlepšeniu celkového pohľadu na ňu, k pochopeniu vlastnej zodpovednosti voči ostatným subjektom a k zlepšeniu vzájomných vzťahov medzi nimi.

Auditovanie sa vyznačuje niekoľkými zásadami, ktoré sú uvedené v štvrtej kapitole normy ISO 19011:2011. Ich úlohou je dopomôcť k tomu, aby sa z auditu stal efek-

tívny a dôveryhodný nástroj na podporu krokov manažérstva poskytnutím informácií, ktoré dokážu organizáciám zdokonaľiť svoju výkonnosť.

Piata kapitola normy ISO 19011:2011 je venovaná problematike manažérstva programu auditu. Úlohou vrcholového manažmentu je zabezpečiť určenie cieľov programu auditu a určenie kompetentnej osoby, prípadne osôb, ktoré budú riadiť program auditu. Rozsah programu auditu závisí od veľkosti a oblasti zamerania auditovanej organizácie a od úrovne vyspelosti auditovaného systému riadenia. V programe auditu majú byť definované informácie a zdroje, ktoré budú nevyhnutnou súčasťou efektívnej realizácie vlastných auditov v určenom časovom úseku. Zavedenie programu auditu by sa malo sledovať a merať kvôli zabezpečeniu dosiahnutia svojich cieľov. Mal by sa preskúmavať kvôli lepšej identifikácii ďalších možností pre zlepšenie. Ciele programu auditu by mali korešpondovať s politikou a zámermi systému manažérstva, ktoré by mali dokonca podporovať.

V šiestej kapitole normy je venovaná pozornosť vykonaniu auditu. Typický audit pozostáva zo šiestich činností, ktorými sú začatie auditu, príprava na činnosti auditu, realizácia činností auditu, príprava a distribúcia správy z auditu, skončenie auditu a vykonanie následného auditu.

V norme sa venuje aj pozornosť kompetentnosti a hodnoteniu audítorov. Kompetentnosť audítorov sa má posudzovať z pohľadu ich osobných vlastností a schopností. Audítori by mali byť schopní sa neustále osobnostne a profesijne rozvíjať. Za najdôležitejšie osobné vlastnosti audítora môžeme zaradiť napríklad etické správanie, nezaujatosť, schopnosť riešiť veci diplomaticky, zmysel pre pozorovanie, vnímavosť, prispôsobivosť či samostatnosť. Návod na auditovanie systémov manažérstva je pomôckou v príprave a realizácii auditov.

Auditom sa preveruje úroveň zavedeného systému manažérstva kvality, ktorý má priniesť organizácii zlepšenie procesov dôvery zo strany zákazníkov, zefektívnenie riadiacich činností v organizácii. Medzi prínosy, ktoré vyplývajú pre organizáciu z vykonávania auditov systémov manažérstva, môžeme zaradiť:

- zodpovednejší prístup zamestnancov k práci,
- zlepšenie vzťahov so zákazníkmi,
- zefektívnenie sledovaných procesov a odstránenie nedostatkov, ktoré bránia rozvoju organizácie,
- zlepšenie práce s dokumentáciou a informáciami,
- preskúmanie správnosti stanovených cieľov a stratégie v podniku,
- zlepšenie imidžu firmy,
- efektívnejšie plánovanie a revízia.

Zavedenie efektívneho systému manažérstva kvality má organizácii pomôcť k dosiahnutiu trvalého úspechu, avšak pri vykonávaní niektorých zásad systému manažérstva kvality sa môžu vyskytnúť určité nedostatky. Z tohto dôvodu sú pri zavádzaní systému manažérstva kvality podľa požiadaviek normy ISO 9001:2015 privolaní vyšskolení audítori, ktorí zodpovedajú za správne vykonávanie auditu podľa medzinárodných noriem. Je dôležité, aby boli prizvaní audítori dostatočne pripravení, vyšskolení, vedeli sa zapojiť do procesu implementácie systému manažérstva kvality. Audítori kvality musia vedieť posúdiť zhodu zavádzaných systémov manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015, a tým zvýšiť hodnotu certifikácie.

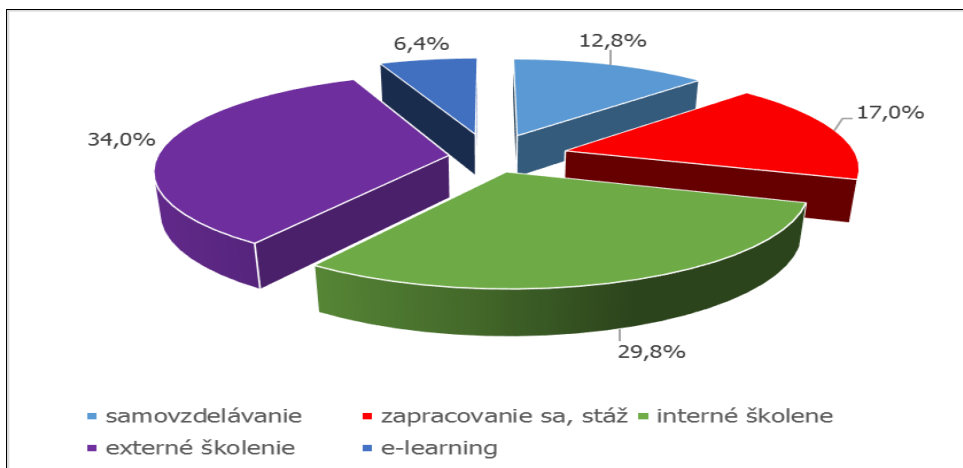
2.2 Realizácia auditov v organizácii so zavedeným systémom manažérstva

Organizácie sú čoraz závislejšie na iných organizáciách, zahraničných partneroch, čo sa týka podnikania, prosperity, sociálno-ekonomických zmien a zodpovednosti či už ku kvalite produktov, alebo k životnému prostrediu. Práve tu sa ukazuje nutnosť zavádzania systémov manažérstva v meniacich sa podmienkach podnikania.

Za účelom prieskumu bol zostavený dotazník pre organizácie, v ktorých už prebehol niektorý druh auditu systémov manažérstva, a ktorého cieľom bolo vyhodnotiť spokojnosť auditovaných organizácií s priebehom auditu. Na tento účel sa oslovilo 70 organizácií zo Slovenska aj z Českej republiky, pričom ochotných zúčastniť sa prieskumu bolo len 47 organizácií.

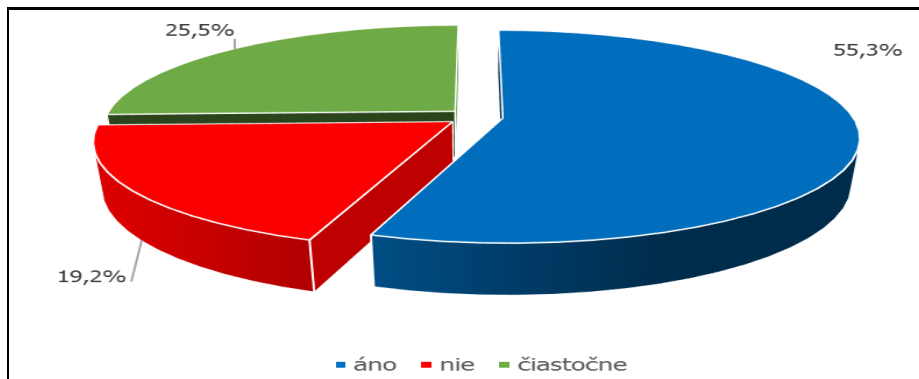
Jedným z prvých rozhodnutí, ku ktorému musia organizácie pristúpiť pri zavádzaní systémov manažérstva je výber spôsobu, akým zvýšia kvalifikáciu svojich vedúcich zamestnancov v tejto oblasti. V grafe 1 sú uvedené odpovede oslovených organizácií na otázku, akým spôsobom vyškolili vedúcich pracovníkov. Oslovené organizácie konštatovali, že 34,0 % využilo externé školenie, 29,8 % organizácií uviedlo, že zvýšili kvalifikáciu a odbornosť zamestnancov pomocou interného školenia. Tretím najčastejšie využívaným spôsobom, ako sa dosiahlo zvýšenie odbornosti vedúcich pracovníkov, bolo zapracovanie sa, stáž vo vybranom podniku, ktorý už v minulosti implementoval rovnaký manažérsky systém a má okrem teoretických aj praktické vedomosti z tejto oblasti. Využilo ho až 17,0 % organizácií.

Graf 1 Zvyšovanie kvalifikácie manažérov auditovanej organizácie



Zdroj: vlastné spracovanie

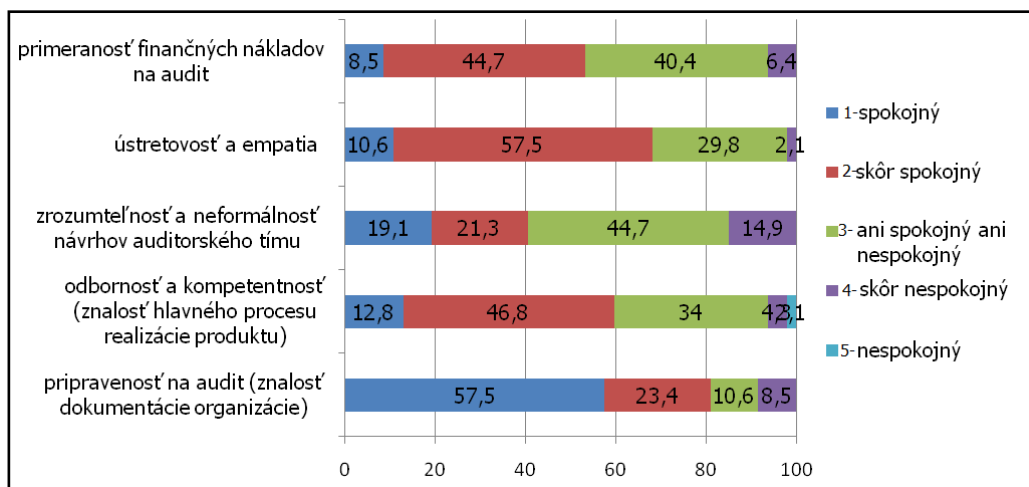
Úlohou vrcholového manažmentu je zabezpečiť určenie cieľov programu auditu a určenie kompetentnej osoby, prípadne osôb, ktoré budú riadiť program auditu. Rozsah programu auditu závisí od veľkosti a oblasti zamerania auditovanej organizácie a od úrovne vyspelosti auditovaného systému riadenia. Zisťovalo sa, či audítorom navrhnutý časový harmonogram previerky korešpondoval s požiadavkou organizácie na uskutočnenie auditu.

Graf 2 Časový súlad auditu

Zdroj: vlastné spracovanie

Viac ako polovica oslovených organizácií uviedla, že boli spokojné a stotožnené s navrhnutým časovým plánom auditu. Štvrtina spoločností (25,5%) s ním bola len čiastočne spokojná, čo znamená, že musela urobiť kompromis a prispôbiť sa nastavenému harmonogramu audítora. 19,2 % respondentov nebolo spokojných s časom realizácie auditu a súvisiacich činností, z čoho môžeme vyvodiť záver, že audítor nebol ochotný vypočítať požiadavky organizácie na čas vykonania preverky (graf 2).

Kompetentnosť audítorov sa má posudzovať z pohľadu na ich osobné vlastnosti a schopnosť získané poznatky uviesť do praxe. Audítori by mali byť schopní neustále sa osobnostne a profesijne rozvíjať. Za najdôležitejšie osobné vlastnosti audítora môžeme zaradiť etické správanie, nezaufatosť, ústretovosť a empatiu, odbornosť, kompetentnosť, zmysel pre pozorovanie, vnímavosť, prispôsobivosť či samostatnosť. Respondenti v prieskume vyjadrili svoju spokojnosť s prístupom a správaním audítorského tímu k pracovníkom a výkonu svojej práce.

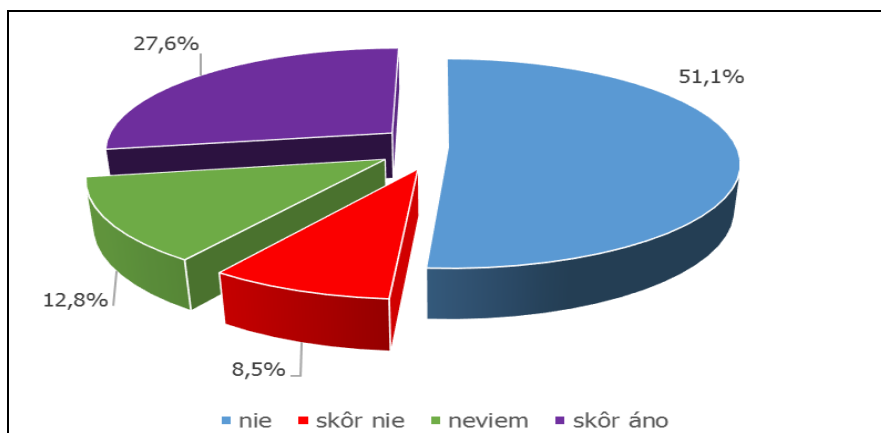
Graf 3 Spokojnosť s audítorským tímom

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidieť z grafu 3, najspokojnejšie boli auditované organizácie s pripravenosťou audítorského tímu na audit, ktorú ohodnotilo číslom 1 až 57,5 % respondentov. Do tejto možnosti bolo zahrnuté aj to, do akej hĺbky sa audítorský tím oboznámil s dokumentáciou organizácie. Najviac odpovedí s hodnotením 2 bolo uvedených pri variante ústretovosť a empatia audítorského tímu, ďalej pri možnosti odbornosť a kompetentnosť, a pri variante primeranosť finančných nákladov na audit. Najviac nespokojných organizácií sa našlo pri možnosti odbornosť a kompetentnosť. Menej spokojné boli auditované organizácie aj so zrozumiteľnosťou a neformálnosťou návrhov audítorského tímu, ktorú by mohli v budúcnosti vo vzťahu k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov zlepšiť.

V rámci prieskumu sa zisťovalo, či organizácie súhlasia, alebo nesúhlasia so zistenými nezhodami, ktoré im audítor odporučil vo svojej správe napraviť. V grafe 4 sú uvedené odpovede oslovených organizácií a 51,1 % respondentov odpovedalo, že zaujali súhlasné stanovisko k zisteným nezhodám a rozhodli sa ich v budúcnosti napraviť. 27,6 % organizácií v prevažnej miere súhlasilo s audítorm. Ani jedna zo skúmaných organizácií neodpovedala, že by nesúhlasila s nezhodami, ktoré audítor našiel a len 8,5 % skôr nesúhlasilo so zistenými nedostatkami. 12,8 % respondentov na našu otázku odpovedalo, že k danej problematike nezaujali žiadny názor, a že sa k nej nevedia vyjadriť.

Graf 4 Súhlasný postoj organizácie k zisteným nezhodám



Zdroj: vlastné spracovanie

Auditovanie systémov manažérstva núti organizácie hľadať spôsoby, ako naplniť požiadavky a potreby svojich zákazníkov, zadefinovať procesy, ktoré vedú k ich naplneniu a tieto procesy podrobovať pravidelnej kontrole. Audit považujeme za jeden z najdôležitejších prvkov v rámci zavádzania systémov manažérstva do interných procesov. Prvoradou úlohou všetkých druhov auditov systémov manažérstva je odhaľovanie silných i slabých miest, ktoré ovplyvňujú činnosti a procesy organizácie.

V trhových podmienkach a vývojom si organizácie uvedomujú, že ak chcú mať dobre podnikateľské prostredie, neohrozenú pozíciu na trhu, chcú mať svojich verných a lojálnych zákazníkov, ktorí im dôverujú, potrebujú preukázať kvalitu predávaných produktov. V súčasnosti mať certifikovaný systém manažérstva kvality nie je výnimkou

pre väčšinu organizácií, a ich cieľom je nie len systém udržať, ale ho aj neustále zlepšovať v plnom rozsahu.

Záver

Cieľom organizácie je maximalizovať odbyt svojich produktov pri súčasnej minimalizácii nákladov spojených so zabezpečovaním kvality produkcie. Jedným z ponúkaných riešení, ktoré môžu podnikom pomôcť naplniť spomínaný cieľ, je plánovanie a vykonávanie auditov kvality. Auditovanie systémov manažérstva núti organizácie hľadať spôsoby, ako naplniť požiadavky a potreby svojich zákazníkov, zdefinovať procesy, ktoré vedú k ich naplneniu a tieto procesy podrobovať pravidelnej kontrole. Audit považujeme za jeden z najdôležitejších prvkov v rámci zavádzania systémov manažérstva do interných procesov. Prvoradou úlohou všetkých druhov auditov systémov manažérstva je odhaľovanie silných i slabých miest, ktoré ovplyvňujú kvalitný a bezproblémový chod organizácie.

Auditovanie systémov manažérstva je síce činnosť náročná na finančné prostriedky, čas i administratívu, avšak prináša so sebou celý rad výhod, z ktorých môžu organizácie čerpať aj v budúcnosti a investované prostriedky sa im prinavrátia v podobe prestíže, kvalitnej produkcie, spokojných zákazníkov a kvalifikovanej pracovnej sily. Organizácie ktoré majú zavedený systém manažérstva kvality núti do neustálej kontroly, sledovania svojich činností a procesov. Zlepšuje a optimalizuje procesy na všetkých úsekoch riadenia, čo prináša výsledky v rastúcej pozícii na trhu. Dodržaním požiadaviek normy ISO 9001:2015 je zabezpečená normalizovaná úroveň kvality, ktorá vplýva na spokojnosť zákazníkov a ostatné zainteresované strany.

Zoznam bibliografických odkazov

- Geodhuys, M. & Sleuwaegen, L. (2013). The Impact of International Standards Certification on the Performance of Firms in Less Developed Countries. *World Development*, 89.
- Grauzel', J. (2015). Pohľad na revíziu ISO 9001:2015. *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*, 23(3), 6-9.
<http://www.iso.org>
- Karkalíková, M. (2015). *Management Systems as a Competitive Advantage in Marketing Strategy*. In A New role of Marketing and Communication Technologies in Business and Society: local and global aspects : Collective monograph. St. Louis: Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 34-64.
- Robitaille, D. (2015). *The (Almost) Painless ISO 9001:2015 Transition*. United States of America: Paton Professional.
- STN EN ISO 19011:2012. *Návod na auditovanie systému manažérstva*. Slovenská technická norma. Bratislava, Slovenský ústav technickej normalizácie.

STN EN ISO 9001:2015. *Systémy manažérstva kvality. Požiadavky*. Slovenská technická norma. Bratislava, Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky.

West J.E. & Cianfrani, Ch. (2015). *ISO 9001 Revision Companion: 2015 and Beyond: Draft international standards*. America: American Quality Institute.

The Current View on Redistribution of Subsidies in the Agricultural Sector in Slovakia¹

Ivana Kravčáková Vozárová²

Abstract

The essential way of realization of the Common Agricultural Policy in EU is through the financial support. One of the basic ways of financial support are subsidies. The huge segment affecting the agricultural sector is necessary to define, describe or classify so that we can might it to best analyse and understand. The aim of this paper is to evaluate the development of agricultural subsidies granted per hectare of agricultural land in Slovakia in terms of territory. The difference between the individual regions was evaluated using one-way analysis of variance. This analysis confirmed the existence of statistically significant differences between the amounts of subsidies per hectare of agricultural land provided to agricultural entities in terms of individual regions. This fact shows that firms in regions with worse natural and climatic conditions achieved a higher amount of financial support than companies in regions where agricultural production has better conditions and a long-term tradition.

Key words

Subsidies, agriculture, regions, Slovakia

JEL Classification: H20, Q18

Introduction

The Common Agricultural Policy of EU is in the multilateral and continuous development. Although the structure is relatively complex, for the vast majority of production is an essential way of its realization through the financial support. This is achieved by using tools such as the various types subsidies, intervention purchases, export restitution, the minimum import prices and import duties.

According to Matthews (2013), the subsidies can have positive as well as negative impact on the behaviour of agricultural entities. On the one hand, subsidies can positive influence on the agricultural behaviour through the wealth effect. Farmers are more willing to expand production through such activities, which would be considered too risky in case of absence of guaranteed income from direct payments.

On the other hand, the subsidies can negatively affect agricultural productivity because they distort the production structure of the recipient enterprises. The obvious examples are coupled subsidies that keep the position of farmers dealing with the loss-making business solely for the purpose of drawing of subsidies. The subsidies can lead

¹ *Microeconomics for managers - innovation of structure, content and the method of teaching the subject - KEGA 035PU-4/2016; Analysis of determinants and factors affecting the efficiency and competitiveness of entities working the soil in the Slovak Republic - VEGA1/0139/16.*

² Ing. Ivana Kravčáková Vozárová, PhD.; University of Presov, Faculty of Management, Department of Economic Sciences and Economy, Konštantínova 16, 080 01 Prešov; E-mail: vozarova.ivana@gmail.com

to technological inefficiency, lack of effort to look for the methods to reduce the cost of farmers. The subsidies may also lead to slightly budgetary constraints, which means that farmers might be inclined to over-invest and thus ineffectively use the resources. More generally, the subsidies help to keep the existing resources and to channel funds for more productive use in response to new technologies and changing market conditions.

The term subsidy covers a wide range of economic interventions of the government and policies, which are implemented. The huge segment affecting the agricultural sector is necessary to define, describe or classify so that we can might it to best analyse and understand. At present, there is no uniform definition of subsidy. For the initial definition can be regarded as the definition used in OECD publications, which defines a subsidy as a "result of government activities that are beneficial to the consumer or the manufacturer in order to supplement their income or reduce costs" (OECD 2005). This definition thus includes activities such as direct payments from the state budget, tax breaks and rebates or subsidies arising from the legal preferences beneficial for certain market participants (e.g. the preferential access to the market, etc.).

The basic types of support in the agricultural sector include direct support and agri-environmental support. The list of current direct support in Slovakia is recorded by Agricultural Payment Agency. Slovak farmers can annually apply for this direct support, whose conditions for the provision are pursuant to the EU and SR legislation. It is the following support:

- from the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF)
 - Single Area Payment Scheme (SAPS)
 - payment to dairy cow,
 - separate sugar payment,
 - separate fruits and vegetables payment;
- from the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD)
 - support in less favoured areas (LFA),
 - agri-environmental payments,
 - support in territories of European importance for agricultural soil,
 - support for animals welfare,
 - payment for first afforestation of agricultural land,
 - forest environmental payment,
 - support in territories of European importance for forest land;
- from the state budget
 - transitional national payments
 - additional direct payments,
 - support for hops,
 - payment per big livestock unit (Agricultural Payment Agency 2015).

1 Methodology

The aim of this paper is to evaluate the development of agricultural subsidies granted per hectare of agricultural land in Slovakia in terms of territory. In this paper

was tested the validity of hypotheses 1: *"It was assumed that there is a statistically significant difference between the amount of subsidies per hectare of agricultural land provided to entities working on agricultural land in the Slovak Republic for the period 2005 - 2014 in terms of territorial division."*

The basis for the empirical part were secondary financial and additional data of agrarian enterprises provided by the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic in the form of Information sheets that we received from the company Radela Ltd. In terms of time series analysis, the paper is focused on the period from 2005 to 2014. The following table 1 shows the representation of the agricultural enterprises in the research sample by the regions.

Table 1 Research sample of agricultural companies by regions, 2005-2014

Year/ Regions	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BA	89	81	81	82	78	72	79	83	83	85
TT	240	225	242	220	232	225	243	247	237	253
TN	113	111	119	108	100	102	109	111	111	117
NT	263	256	261	257	261	239	249	260	279	283
ZA	127	127	130	125	125	118	120	133	124	127
BB	187	177	178	175	195	177	208	227	240	231
PO	214	216	189	192	202	199	203	224	205	196
KE	177	171	164	158	190	173	201	195	204	195
SR	1410	1364	1364	1317	1383	1305	1412	1480	1483	1487

Source: Own processing.

(Legends: BA – Bratislava region, TT – Trnava region, TN – Trenčín region, NT – Nitra region, ZA – Žilina region, BB – Banská Bystrica region, PO – Prešov region, KE – Košice region, SR – Slovak Republic total)

The analysis processing was realized in the computer programs STATISTICA and STATGRAPHICS. The difference between the individual regions was evaluated using one-way analysis of variance, which assumes the normal distribution of variables, independence of the selections as well as the homoscedasticity. First assumption of a normal distribution was verified by the Shapiro-Wilk test defined by the following formula:

$$W = \frac{(\sum u_i x_i)^2}{\sum u_i^2 \sum (x_i - \bar{x})^2} \quad (1)$$

where: u_i – constant,
 x_i – value of the i -th statistical unit,
 $\bar{x}$ – average value of the variable.

There was tested the hypothesis $H_0: F(x) \in N(\mu; \sigma^2)$ opposite alternative $H_1: \text{non } H_0$.

Further assumption of the homoscedasticity was verified by the Levene's test defined by the following formula:

$$W = \frac{(N-k) \sum_{i=1}^k N_i (Z_i - Z_{..})^2}{(k-1) \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{N_i} (Z_{ij} - Z_i)^2} \quad (2)$$

where:

- k – number of values monitored categorical variable,
- N – the number of observations or file range,
- N_i – the number of observations in the i -th group,
- Y_{ij} – measured value of j -th unit of the i -th group,
- $\bar{Y}_i$ – average value of the i -th group,
- $\tilde{Y}_i$ – median of the i -th group,
- $Z_{..}$ – average of the groups Z_{ij} ,
- Z_i – average Z_{ij} for i -th group.

There was tested the hypothesis $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots = \sigma_k^2 = 0$ opposite alternative $H_1: \text{non } H_0$.

In the case of confirmation of both assumptions was the difference between the regions for the whole period tested by ANOVA, the output of which is as follows:

Table 2 Scheme table ANOVA

Source of variability	Sum of the squared deviations	Number of degrees of freedom	Mean squared deviation	F-ratio
Factor A	SSA	$k - 1$	$MSA = \frac{SSA}{k - 1}$	$F = \frac{MSA}{MSE}$
Random E	SSE	$n - k$	$MSE = \frac{SSE}{n - k}$	
Total	SST	$n - 1$		

Source: Pacáková et al., 2009

ANOVA divides the overall variability of the data (SST) on the variation within groups (SSE) and the variation between groups (SSA), which represents the F characteristics calculated as:

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\frac{SSA}{k-1}}{\frac{SSE}{n-k}} = \frac{\frac{\sum_{i=1}^k (\bar{y}_i - \bar{y})^2 n_i}{k-1}}{\frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij} - \bar{y}_i)^2}{n-k}} \quad (3)$$

There was tested the hypothesis $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots = \sigma_k^2 = 0$ opposite alternative $H_1: \text{non } H_0$.

2 Results and discussion

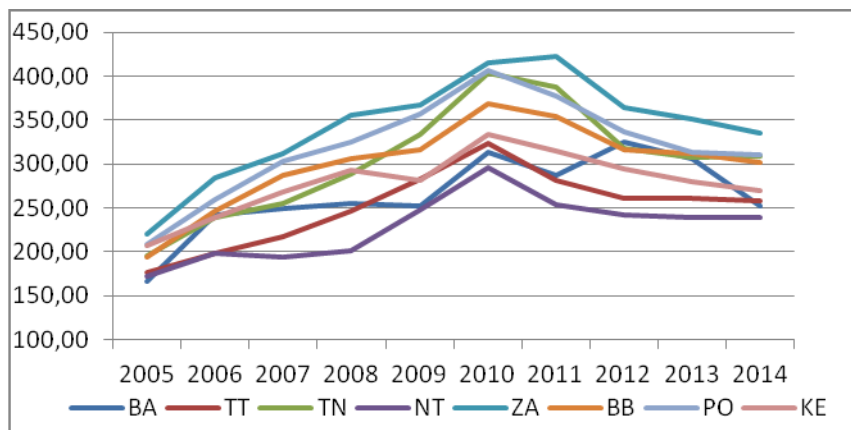
A closer look at the volume of subsidies per ha of agricultural land in terms of territorial division identifies in each region in Slovakia the trend, which copies develop-

ment of the subsidies for the entire Slovak Republic. In 2010, all regions except the Žilina region reached the highest value of the volume of subsidies. Since 2010, there was a gradual decline of financial support, mainly due to the depletion of funds from the Rural Development Programme 2007-2013 and slower initial use of the payments from new Rural Development Programme for 2014-2020 and the slight drop in support from the budget of Slovak Republic.

An important fact is that subsidies should be seen as a tool for meeting the objectives of agricultural policy and not as an objective of business behaviour of the agricultural producers. Due to the particularities of Slovak agriculture, the agricultural policy should respect the regional principle, which in our view the most corresponds to the level of individual regions. A uniform system of payments per hectare is aimed at reducing disparities in payments to farmers in different member states, and for farmers from different regions within the nation states. Therefore in our analysis, we looked at success of fulfilment of this objective in the Slovak agricultural sector as well as the increasing trend in subsidies in Slovak agriculture that has been maintained despite the fact that Europe-wide trend is reversed.

Looking at the figure 1 can be seen that the lowest amount of subsidies per ha of agricultural land was achieved by companies of Nitra, Bratislava and Trnava region. On the other hand, companies of Žilina, Prešov and Trenčín region achieved the most aid per hectare of agricultural land. This fact shows that firms in regions with worse natural and climatic conditions achieved a higher amount of financial support than companies in regions where agricultural production has better conditions and a long-term tradition.

Figure 1 Development of volume of subsidies per one hectare of agricultural land by regions (in euro), 2005-2014



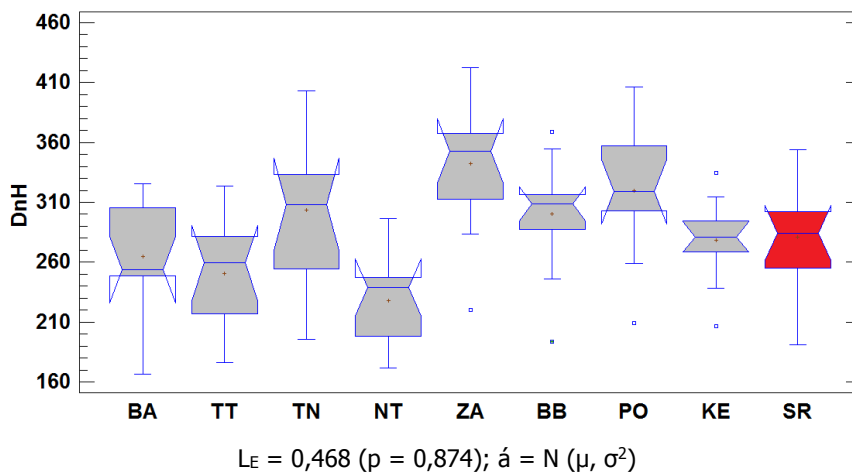
Source: Own processing.

(Legends: BA – Bratislava region, TT – Trnava region, TN – Trenčín region, NT – Nitra region, ZA – Žilina region, BB – Banská Bystrica region, PO – Prešov region, KE – Košice region)

The following figure 2 shows the distribution of the results of the subsidies per hectare (DnH) in terms of territorial division. The results are also compared with the average value for whole Slovak Republic. Through the Shapiro-Wilk test was confirmed

a normal distribution of values and by Levene's test was confirmed their homoscedasticity. Based on the results of a one-way analysis of variance (Table 3) were confirmed differences between the values of subsidies per hectare of agricultural land at the level of individual regions. When looking at the figure 2, we can assume the differences in the amount of subsidies granted per hectare between the Žilina region, Trenčín region and Prešov region.

Figure 2 Comparison of regions and Slovak Republic according to subsidies per one hectare, 2005 - 2014



Source: Own processing.

(Legends: BA – Bratislava region, TT – Trnava region, TN – Trenčín region, NT – Nitra region, ZA – Žilina region, BB – Banská Bystrica region, PO – Prešov region, KE – Košice region, DnH – subsidies per one hectare)

Table 3 ANOVA - comparison of regions in the Slovak Republic according to subsidies per one hectare, 2005 - 2014

Results of ANOVA	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Between groups	99884,4	8	12485,6	5,06	0,0000
Within groups	199863,	81	2467,44		
Total (Corr.)	299747,	89			

Source: Own processing.

Conclusion

The Common Agricultural Policy (CAP) currently represents only tool of support and agricultural management for farmers. At present, the indispensable parts of this policy are just subsidies. The majority of subsidies are paid in the form of decoupled direct payments, called Single Payment Scheme (SPS), which are currently the most

important payments. The payments are not dependent on the actual or future amount of the agricultural production, but on the contrary are attached on the agricultural land. Furthermore, we can find a higher public also as political interest in the field of individual effects of agricultural policy on the redistribution of incomes in the agricultural sector.

Based on results of the ANOVA was confirmed the hypothesis 1. This analysis confirmed the existence of statistically significant differences between the amounts of subsidies per hectare of agricultural land provided to entities working on agricultural land in the Slovak Republic for the period 2005 - 2014 in terms of territorial division. This fact shows that firms in regions with worse natural and climatic conditions achieved a higher amount of financial support than companies in regions where agricultural production has better conditions and a long-term tradition. The point is that the assumptions of the program of the Common Agricultural Policy in EU have the aim to compensate the opportunities for farmers with farms on poor soils in bad natural conditions. In this regard, it verifies the fulfilment of this vision in terms of Slovak agriculture. However, for the further research, it would be good to look in more details on impacts and dependencies of performance of agricultural entities from these subsidies.

The issue of subsidies in primary agricultural production is the disputed area for many decades. On the one hand, the subsidies are justified because the agricultural sector is very sensitive sector to changes in climatic factors compared to other sectors of the national economy. On the other hand, it is true that the subsidies distort the market efficiency. One thing is sure; this situation is certainly not an ideal solution. Subsidy policy has many problems and inconsistencies and agricultural enterprises should therefore seek opportunities for their growth in other fields rather than rely only on financial support in the form of the effect of subsidies.

References

- Agricultural Payment Agency. (2015). *PPA/Priame a agro-environmentálne podpory*. Retrieved June 26, 2015, from <http://www.apa.sk/index.php?navID=123>
- Matthews, A. (2013). *Impact of CAP subsidies on productivity*. Retrieved August 30, 2016, from <http://capreform.eu/impact-of-cap-subsidies-on-productivity/>
- OECD. (2005). *Environmentally Harmful Subsidies, Challenges for reform*. Retrieved July 22, 2015, from <http://www.oecd.org/tad/fisheries/environmentallyharmfulsubsidieschallengesforreform.htm>
- Pacáková, V. et al. (2009). *Štatistické metódy pre ekonómov*. Bratislava: Iura Edition.

Nový autorský zákon a rozvoj obchodu

Marián Kropaj¹

The New Copyright Act and Trade Development

Abstract

The author pays attention to the importance of copyright for business and trade. He analyzes the crisis phenomena in copyright in the dynamics of rapid scientific and technological developments of the last decade. The Act. 185/2015 Coll. Copyright Act, as amended, is brought in this context. The author highlights the most important news in our copyright from 1.1.2016 and he is considering the potential impact on the wider socio-economic environment.

Key words

Copyright, a new law, intellectual property, business development

JEL Classification: K12, K19

Úvod

Autorské právo býva predmetom rôznych diskusií. Týka sa nielen umelcov, vedcov a technikov. Vzhľadom na potrebu legislatívneho riešenia autorskoprávných otázok súvisiacich s procesom duševnej tvorivej činnosti jej venujú pozornosť aj právnici, politici, ekonómovia, predstavitelia sociálnej etiky, ktorí nevyhnutne chápu ekonomické kategórie aj v morálnych súvislostiach. Všetci, nielen legislatívci a politici, majú právo diskutovať nad optimálnym – spravodlivým a slušným – nastavením právnej úpravy v tejto oblasti tak, aby bola stimulovaná duševná tvorivá činnosť.

Právna úprava má umožniť a podporiť vznik duševného vlastníctva – autorského práva a priemyselných práv na Slovensku a jeho neskoršie ekonomické zhodnotenie aj za hranicami Slovenskej republiky. Skúmanie rôznorodých aspektov a prístupov k riešeniu tejto problematiky treba vždy privítať. Prijatie právneho predpisu, resp. zmeny existujúceho by vždy mala predchádzať široká interdisciplinárna, ba až multidisciplinárna diskusia. Až po jej uskutočnení môže byť vytvorená dostatočná báza na legislatívne zakotvenie aktuálne najlepšieho riešenia. Zahraničná legislatíva ponúka množstvo inšpiratívnych vzorov. Treba predovšetkým vždy hľadať najoptimálnejšiu právnu úpravu najlepšie vyhovujúcu národným špecifickým podmienkam, samozrejme so zreteľom na európske a medzinárodné záväzky. Slovenská republika nemusí len pasívne prijímať hotové cudzie vzory, ktoré môžu byť v rôznej miere inšpirujúce, ale nevychádzajú z našich vlastných podmienok. Slovenská republika môže vlastným pričinením vytvárať kvalitné právo a myšlienkovito inšpirovať zahraničie. V dnešnej uponáhľanej dobe však k tomu často nezostáva čas a následky pre spoločnosť sú často žalostné. Nekvalitná

¹ JUDr. Mgr. Marián Kropaj, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra obchodného práva, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: marian.kropaj@gmail.com

právna úprava a nutnosť hľadania permanentnej zmeny. Aj to je charakteristická črta súčasného postmoderného myslenia.

Výsledky autorskej tvorby majú v trhovom hospodárstve a obchode mimoriadny význam. Vo vzťahoch týkajúcich sa autorského práva sa kumulujú všetky najnovšie výdobytky z vedecko-technického vývoja. Schopnosť využívať najnovšie vedecko-technické novinky je rozhodujúca pre hospodársky rozvoj a zásadným spôsobom podmieňuje úspešnosť podnikateľa v trhovej súťaži. Vznik a vývoj autorského práva podmieňovali rôzne fenomény (kníhtlač, fotografia, nemý film, fonograf, zvukový film, telegraf, rozhlas a televízia, reklama atď.).

Príspevok sa zameriava najmä na priblíženie základnej aktuálnej slovenskej autorskoprávnej úpravy, pričom významné mimoprávne súvislosti z dôvodu striktné vymedzeného rozsahu príspevku nateraz ponecháva bez dôkladnejšej analýzy. Cieľom príspevku je bližšie analyzovať vybrané ustanovenia nového zákona č. 185/2015 Z. z. Autorský zákon v znení neskorších predpisov a súčasne uvažovať aj nad praktickými dôsledkami novej legislatívy na podnikanie a obchod.

1 Metodika práce

Predkladaný článok je z hľadiska použitých metód spoločenskovedným, teoretickým príspevkom. Pri jeho spracovaní boli použité všeobecné vedecké metódy, najmä analýza a syntéza, ďalej metóda indukcie a dedukcie, metóda abstrakcie, metóda porovnávania a metóda zovšeobecňovania. Autor k dosahovaniu cieľov využíva najmä analytickú a komparatívnu metódu.

2 Dôvody prijatia novej autorskoprávnej úpravy

Zámer prijať novú právnu úpravu v oblasti autorského práva vyplynul z povinnosti transponovať viaceré európske smernice do vnútroštátneho práva a aj ako reakcia na podnety z aplikačnej praxe. Nový autorský zákon je už v poradí štvrtý platný a účinný na našom území po roku 1989.²

² Rozvoj autorského práva v modernom ponímaní podnietil najmä Gutenbergov vynález kníhtlače. Za prvý autorský zákon sa považuje anglický Štatút kráľovnej Anny z roku 1709. Prvý autorský zákon bol prijatý na našom území v roku 1884. Išlo o zák. č. XVI/1884 o autorskom práve. Po vzniku ČSR bol prijatý zákon č. 218/1926 Zb. z a n. z 24. novembra 1926 o pôvodcovskom práve na literárne, umelecké a fotografické diela (autorský zákon), ktorý platil aj v období Slovenskej republiky v rokoch 1939 až 1945. Stimulom pre rozvoj teórie autorského práva bol zákon č. 115/1953 Zb. o autorskom práve (autorský zákon). Zákon č. 35/1965 Zb. o literárnych, vedeckých a umeleckých dielach (autorský zákon) sa všeobecne považoval za jeden z najprogresívnejších vtedajších autorských zákonov na svete. V nových spoločensko-ekonomických podmienkach bola prijatá prvá novela autorského zákona č. 89/1990 Zb., ktorá reagovala na zmeny sprevádzané začiatkami ponovembrového vývoja (pozri zákon č. 247/1990 Zb.). Ďalší v poradí bol zákon č. 383/1997 Z. z. Autorský zákon a zákon, ktorým sa mení a dopĺňa Colný zákon v znení neskorších predpisov. Nahradený bol zákonom č. 618/2003 o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon). S účinnosťou od 1.1.2016 vstúpil do používania zákon č. 185/2015 Z. z. Autorský zákon, ktorý bol novelizovaný s účinnosťou od 1.7.2016 v súvislosti s rekodifikáciou civilného procesného práva v Slovenskej republike. Podrobne k právnym a mimoprávnym interdisciplinárnym súvislostiam práva duševného vlastníctva a osobitne autorského práva pozri Švidroň, 2009, s. 27 – 137.

Ako vyplynulo zo všeobecnej časti dôvodovej správy k Autorskému zákonu č. 185/20015 Z. z. (ďalej aj AZ) hlavným dôvodom potreby vypracovania a prijatia novej autorskoprávnej zákonnej úpravy bola výrazná zmena týkajúca sa masového používania autorských diel a iných predmetov ochrany na internete, ktorú prinieslo najmä posledné desaťročie. Celkový rozvoj informačnej spoločnosti nastolil nové otázky. Malo dôjsť k neistote na strane autorov (ako aj výkonných umelcov, výrobcov zvukových záznamov, vysielateľov a zhotoviteľov databáz), podnikateľov a používateľov, ale aj k pochybnostiam o samotnom význame a rozsahu autorskoprávnej ochrany.

Dôvodová správa poukázala na krízové javy v oblasti autorského práva, keď platná autorskoprávna úprava obsahuje rozsiahly katalóg práv autorov a iných nositeľov práv, no na druhej strane rozvojom digitálneho prostredia autori a iní nositelia práv fakticky stratili možnosť kontrolovať každé používanie svojich diel a iných predmetov ochrany a zabrániť prípadnému neoprávnenému používaniu. Masové využívanie internetu, rozšírenie reprografie, zvukových a zvukovoobrazových nosičov, satelitné vysielanie, káblová televízia atď. prakticky vylučuje možnosť, aby tvorca – jednotlivec mohol každé použitie svojho diela účinne sledovať a sám si strážiť svoje práva. Používatelia sa často dostávajú do situácie, keď sa neúmyselne (a niekedy dokonca nevyhnutne) stávajú porušovateľmi autorského práva a práv súvisiacich s autorským právom.

Nová právna úprava mala zároveň odstrániť výrazný problém aj pre tzv. internetovú ekonomiku, keďže podľa názoru predkladateľa (Ministerstvo kultúry SR) nezohľadňovala požiadavky týkajúce sa ochrany a používania autorských diel a iných predmetov ochrany na internete. Podľa dôvodovej správy ďalšími súvisiacimi problémovými oblasťami (ktorých dynamika a rozvoj sú závislé od tvorby a jej výsledkov) sú napríklad vzdelávanie, umenie či verejný sektor. V nich tiež dochádza k zásadným posunom pri nakladaní s autorskými dielami a inými predmetmi ochrany (napríklad v súvislosti s otvorenými zdrojmi vzdelávania, opakovaným používaním informácií verejného sektora, používaním autorských diel galériami, knižnicami, múzeami, archívmi atď.).

Cieľom novej právnej úpravy malo byť zabezpečenie efektívnejšieho výkonu práv autorom a iným nositeľom práv v rámci stanovených európskym a medzinárodným právom. Právna úprava nemá predstavovať prekážku pre šírenie kultúry, vzdelania a výsledkov výskumu a vývoja či pre rozvoj internetovej ekonomiky alebo podporu tvorivosti.

Prijatie novej právnej úpravy podľa predkladateľa malo za cieľ nepriamo prispieť aj k zvýšeniu konkurencieschopnosti Slovenskej republiky prostredníctvom vytvorenia vitálneho rámca na podporu inovácií a investícií do sektora kreatívneho priemyslu s vysokou pridanou hodnotou. Napokon, ako sa uvádza v dôvodovej správe množstvo inovácií a iných výsledkov technickej tvorivej činnosti je do momentu získania ochrany prostredníctvom systému práv priemyselného vlastníctva (patenty, dizajny, úžitkové vzory, atď.) chránených „iba“ prostredníctvom autorského práva, ako napr. parciálne výsledky výskumu a vývoja a pod. *„Autorskoprávna ochrana tak zohráva zásadnú úlohu v rámci systému ochrany duševného vlastníctva, ktorý je základným kameňom a „výrobným“ priestorom pre spoločnosť a ekonomiku, ktorú označujeme ako „vzdelanostnú“, „informačnú“ či „vedomostnú“.*³ Podľa dôvodovej správy len takéto spoločensko-ekonomické usporiadanie ponúka zásadné alternatívy pre obnovu a rozvoj hos-

³ Pozri dôvodovú správu k Autorskému zákonu č. 185/2015 Z. z. Dostupné 25.10.2016 na <https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/zakon&MasterID=5446>.

podárstva postaveného na akcente kultúry ako základu na budovanie zdravých a dlhodobu udržateľných štruktúr spoločnosti a ukazovateľa kvality života občanov a obyvateľov Slovenskej republiky. Dôvodová správa uvádza okolnosti potreby prijatia nového autorského zákona. V súčasnosti dochádza k rýchlemu rozvoju medzinárodných i vnútroštátnych štandardov slúžiacich na vymožitelnosť autorského práva a práv súvisiacich s autorským právom, čo podporujú najmä dva rozhodujúce faktory. Prvým je pokrok v technologickej oblasti a príchod nových digitálnych technológií, ktoré umožňujú tvorbu a používanie diel (napr. tzv. výpočtové mračná, resp. cloud computing) vrátane vyhotovovania ich rozmnožení, ako aj akýchkoľvek ďalších výtvorov existujúcich v digitálnej podobe bez ohľadu na to, či sú tieto diela alebo výtvory chránené autorským právom a právami súvisiacimi s autorským právom alebo nie. Druhým faktorom, ktorý treba brať v súvislosti s ochranou a vymožitelnosťou autorského práva a práv súvisiacich s autorským právom do úvahy, je nárast ekonomickej hodnoty a dôležitosti tovarov a služieb chránených autorským právom a právami súvisiacimi s autorským právom v trhovej ekonomike. Navyše ochrana autorského práva a práv súvisiacich s autorským právom a duševného vlastníctva ako celku dokáže jednoznačne zabezpečiť nielen rast pracovných miest, ale aj podporiť investície, zvýšiť hodnotu produktov a tiež zisky domácich, ako aj európskych spoločností.⁴

Ambíciou predkladateľa nového autorského zákona bolo poskytnúť dostatočnú mieru ochrany nositeľov práv a zároveň zabezpečiť rovnováhu medzi právami ich nositeľov na jednej strane a verejným záujmom na strane druhej. Nový autorský zákon rieši aj postupný presun používania predmetov ochrany a čiastočne aj tvorby do digitálnej sféry (fenomén internetu), ako aj následné využívanie digitálneho obsahu s osobitným zreteľom na ochranu autorských práv a práv súvisiacich s autorským právom. Chce byť základným právnym predpisom v oblasti kultúry, ktorý zabezpečí vyváženie záujmov nositeľov práv, používateľov a širokej verejnosti.

V tejto súvislosti možno pripomenúť, že Ján Švidroň už vo svojej priekopníckej monografii *Tvorba a právo* predložil náčrt legislatívneho projektu „Zákonníka tvorby“, ktorý by komplexne upravil všetky občianskoprávne vzťahy osobnostno-tvorivostnej povahy – vznikajúce v spojitosti s tvorbou a spoločenským uplatňovaním jej právne kategorizovaných výsledkov – s primárnym zreteľom na osobnosť a záujmy tvorcov, s primeraným zreteľom na všetky ostatné spoločenské záujmy spojené s využívaním výsledkov tvorby (Švidroň, 1991, s. 282-285). Uvažoval o úprave umeleckej, vedeckej a technickej tvorby v jednom kódexe, čo sa javí po 25 rokoch od vyslovenia tejto tézy vzhľadom na neustále pokračujúci proces prelínania sa jednotlivých oblastí tvorby za ešte vhodnejšie ako vtedy. Švidroň vždy kládol najvyššiu hodnotu a uznanie tvorcovi (osobnostnoprávnu ochranu). Bez jeho duševnej tvorivej činnosti by nevzniklo žiadne dielo. Osobnostné práva tvorcu vyplývajú z jeho spätosti s tvorbou a majú byť dominantné aj neskoršom majetkovom zhodnotení jeho úsilia. Preto aj Švidroň s cieľom zdôrazniť hodnoty osobnosti tvorcu v jeho systéme práva duševného vlastníctva spojil autorské právo a právo výkonných umelcov s pôvodcovskými právami na vynález, úžitkový vzor, dizajn, topografiu polovodičového výrobku a vyšľachtenú odrodu do kategórie práv osobnostnomajetkovej povahy. Od výsledkov duševnej tvorivej činnosti odlíšil výlučné práva majetkovej povahy, ktoré nie sú výsledkom duševnej tvorivej činnosti. Do kategórie priemyselných a obchodných práv duševného vlastníctva zaradil práva rozhlasových a televíznych vysielateľov, práva výrobcov zvukových záznamov, práva

⁴ tamže.

výrobcov audiovizuálnych diel, práva zhotoviteľov databáz a práva majiteľov výlučných práv na výsledky tvorivej duševnej činnosti v oblasti tzv. priemyselných práv (t. j. majetkových práv na vynález, úžitkový vzor, dizajn, topografiu polovodičového výrobku, vyšľachtenú odrodu) a práva na označenia (obchodné meno, ochranná známka, označenia pôvodu výrobkov a zemepisné označenia výrobkov) (Švidroň, 2006, s.500-501).

Podľa dôvodovej správy k novému autorskému zákonu má nová právna úprava zabezpečiť rovnováhu medzi ochranou práv nositeľov práv a náležitým prístupom používateľov k chránenému obsahu. Nevyhnutne treba posilniť aj mieru vymožiteľnosti práv v prípade ich porušenia a zároveň zabezpečiť nositeľom práv aj širokej verejnosti primeranú kontrolu a dohľad nad organizáciami kolektívnej správy. Verejnosť má právo poznať efektívnosť finančných tokov v organizáciách kolektívnej správy. Nová právna úprava má zlepšiť štandardy riadenia a transparentnosti činnosti organizácií kolektívnej správy a zabezpečiť ich účinnejšiu kontrolu a zefektívnenie spravovania.

Podľa predkladateľa nový autorský zákon aktualizuje a precizuje viaceré doterajšie zákonné autorskoprávne definície a pojmy tak, aby bola zabezpečená správna aplikácia ustanovení autorského zákona v praxi a vyššia miera právnej istoty.

Pri komparovaní zákona č. 185/2015 Z. z. Autorský zákon a predchádzajúcej právnej úpravy obsiahnutej v zákone č. 618/2003 Z. z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon) možno vnímať viacero zmien rôznej intenzity. Transponovaním smernice Európskeho parlamentu a Rady 2001/29/ES z 22. mája 2001 o harmonizácii niektorých aspektov autorských práv a s nimi súvisiacich práv v informačnej spoločnosti došlo k zmene výnimiek a obmedzení, a to aj v kontexte súvisiacich procesov digitalizácie chránených obsahov. Zmeny nastali aj v zmluvnom autorskom práve. Rozšírila sa úprava hromadných licenčných zmlúv. Odstránila sa zmluva o vytvorení diela a zaviedla sa úprava diela na objednávku (§ 91). Boli zavedené nové zmluvné typy: rozšírená hromadná licenčná zmluva (§ 78 a nasl.) a multiteritoriálna licenčná zmluva na on-line použitie hudobných diel (§ 81). Podrobná pozornosť sa venuje audiovizuálnemu dielu (§ 82 a nasl.) a počítačovému programu (§ 87 a nasl.). Podrobne je rozpracovaná problematika tvorivých (vytvorených) a netvorivých (zhotovených) databáz.

3 Výsledky a diskusia

Pri podrobnejšom štúdiu novej právnej úpravy účinnej od 1.1.2016, resp. 1.7.2016 s dovtedajšou právnou úpravou obsiahnutou v zákone č. 618/2003 o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon) (účinný do 31.12.2015) možno vnímať viaceré viac alebo menej výrazné zmeny. Nový autorský zákon č. 185/2015 Z. z. obsahuje 193 paragrafov, zatiaľ čo predchádzajúci autorský zákon mal 90 paragrafov. Dôvod možno vnímať najmä v transponovaní mnohých smerníc, predovšetkým Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/26/EÚ z 26. februára 2014 o kolektívnej správe autorských práv a práv súvisiacich s autorským právom a o poskytovaní multiteritoriálnych licencií na práva na hudobné diela na online využívanie na vnútornom trhu (Ú. v. EÚ L 84, 20.3.2014).

V novom autorskom zákone je v súvislosti s autorskou tvorbou iné ponímanie pojmových znakov diela. Predchádzajúci autorský zákon v ust. § 7 vymedzil predmet autorského práva ako literárne a iné umelecké dielo a vedecké dielo, ktoré je výsledkom vlastnej tvorivej duševnej činnosti autora a následne uvádza demonštratívne výpočet najčastejších predmetov autorského práva. Nový autorský zákon v ust. § 3 vymedzuje predmet autorského práva ako dielo z oblasti literatúry, umenia alebo vedy, ktoré je jedinečným výsledkom tvorivej duševnej činnosti autora vnímateľným zmyslami, bez ohľadu na jeho podobu, obsah, kvalitu, účel, formu jeho vyjadrenia alebo mieru jeho dokončenia. V ďalších ustanoveniach sú definované niektoré druhy autorských diel. Zakotvenie pojmu jedinečnosti nevyplývalo z európskeho práva. V európskom kontexte sa používa pojem originalnosť. Pojem znamená nižšiu mieru duševnej tvorivej činnosti ako jedinečnosť.

Zničením veci, prostredníctvom ktorej je dielo vyjadrené, autorské právo k dielu nezaniká (ust. § 33 ods. 4). Toto ustanovenie bolo obsiahnuté aj predchádzajúcej právnej úprave. Zároveň platilo, že vlastník alebo iný užívateľ veci, ktorej prostredníctvom je dielo vyjadrené, nie je povinný udržiavať a chrániť vec pred zničením, ak nie je dohodnuté inak alebo ak z osobitného predpisu alebo z tohto zákona nevyplýva inak (ust. § 20 ods. 3 predchádzajúceho AZ). Podľa aktuálnej právnej úpravy je vlastník veci alebo iný užívateľ veci, prostredníctvom ktorej je dielo vyjadrené a ktorá je originálom diela umiestneným na verejnom priestranstve, povinný v primeranej lehote pred jej zničením alebo trvalým premiestnením informovať autora o zámere zničiť alebo trvalo premiestniť túto vec. Ak nie je autor známy, nemožno ho určiť alebo ho nemožno nájsť, vlastník veci alebo iný užívateľ veci informuje o tomto zámere príslušnú organizáciu kolektívnej správy (ust. § 33 ods. 9 nového AZ).

V novej právnej úprave došlo k zásadnej zmene týkajúcej sa nárokov, ktorých sa možno domáhať pri porušení autorského práva. V zmysle predchádzajúcej právnej úpravy išlo o nárok autora na vydanie bezdôvodného obohatenia vo výške dvojnásobku odmeny, ktorá je obvyklá za získanie licencie pri obdobných zmluvných podmienkach v čase neoprávneného zásahu do tohto práva (ust. § 56 ods. 1 písm. g) predchádzajúceho AZ). Toto ustanovenie bolo dlhodobo kritizované z dôvodu, že bezdôvodné obohatenie nemá sankčný charakter. Podľa novej právnej úpravy je výška bezdôvodného obohatenia len v reálnej výške 1-násobku. Nemá už sankčný charakter (ust. § 58 ods. 1 písm. i AZ).

Záver

Vznik diela má predstavovať príspevok k obohateniu duchovnej a materiálnej stránky ľudského spolujitia. Poslanie tvorby je kultúrnotvorné a humanizačné. Má pozdvihovať človeka (poľudšťovať) na vyššiu duchovnú úroveň. Preto aj neskoršie ekonomické zhodnotenie tvorby prostredníctvom podnikateľov (investorov) treba vnímať pod týmto primárnym uhlom pohľadu unikátnosti tvorcu a výsledku jeho tvorby a nie ho zredukovať iba na jeho ekonomickú stránku. Zisk má byť prostriedkom na podporu človeka a spoločnosti. Má stimuláciu tvorby. Zisk aj za cenu vážnych ekologických škôd nemôže byť hlavným ekonomickým zákonom.

Ministerstvo kultúry SR predkladalo návrh nového autorského zákona s ambíciou pozitívne vplývať na podnikateľské prostredie. Očakávalo, že nové poňatie autorského práva povedie k zjednodušeniu a sprehľadneniu povinností podnikateľských subjektov a zníženiu ich administratívneho zaťaženia. Týkať sa to má predovšetkým povinností podnikateľských subjektov, ktorí sú používateľmi predmetov ochrany v zmysle autorského zákona, voči organizáciám kolektívnej správy. Konkrétne má ísť napr. o usporiadateľov kultúrnych podujatí, prevádzkovateľov hotelov, reštaurácií, či dovozcov a výrobcov prístrojov a zariadení a pod. Nová právna úprava si kládla za cieľ tiež prispieť k zvýšeniu konkurencieschopnosti prostredníctvom podpory kreatívneho priemyslu, inovácií a nových investícií do výskumu a vývoja.

V príspevku bola venovaná pozornosť novej autorskoprávnej úprave obsiahnutej v zákone č. 185/2015 Z. z. Autorský zákon v znení neskorších predpisov. Len veľmi stručne, doplňujúco v nevyhnutom rozsahu, bola pozornosť čiastočne venovaná aj mimoprávnym súvislostiam. Nová právna úprava transponovala do slovenského právneho poriadku viaceré európske smernice. Medzi najdôležitejšie prínosy novelizácie možno označiť snahu zákonodarcu zabezpečiť dôslednejšiu kontrolu organizácií kolektívnej správy. Privítať možno aj snahu viac stimulovať tvorbu a podporiť podnikateľské prostredie. Z pohľadu krátkeho ročného pôsobenia novej právnej úpravy by bolo veľmi predčasné zaujímať k novej právnej úprave kategorické hodnotové sudy. Až dlhodobšie používanie autorského zákona v praxi ukáže či viedli zmeny k deklarovaným (predpokladaným) cieľom. V budúcnosti sa treba usilovať predovšetkým o čo najstabilnejšie právne prostredie. Iste neprospieva podnikaniu a obchodu príliš častá zmena právnych predpisov. Snahou zákonodarcu by mala byť kvalitná legislatíva. Mali by sa realizovať len nevyhnutné, logicky zdôvodniteľné a rozvážne zmeny práva.

Pri hodnotení novej autorskoprávnej úpravy treba byť zatiaľ zdržanlivý a počkať si na reakcie tvorcov – duševne tvorivých ľudí (autorov, výkonných umelcov, výrobcov zvukových záznamov, výrobcov audiovizuálnych záznamov, rozhlasových a televíznych vysielateľov, autorov počítačových programov, autorov a zhotoviteľov databáz atď.) a podnikateľov podporujúcich vznik autorskej tvorby a ich neskoršie ekonomické zhodnotenie.

Zoznam bibliografických odkazov

Dôvodová správa k Autorskému zákonu č. 185/2015 Z. z. Dostupné na internete: <https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/zakon&MasterID=5446> (25.10.2016).

Švidroň, J. (1991) *Tvorba a právo*. Bratislava: Veda.

Švidroň, J. (2006). Právo duševného vlastníctva. In LAZAR a kol., *Občianske právo hmotné*. Bratislava: Iura edition.

Švidroň, J. (2009). Právnohistorické a právnoteoretické základy práva duševného vlastníctva a jeho miesto v systéme slovenského práva. In Švidroň, J., Adamová, Z., Návrat, M., Škreko, A. *Právo duševného vlastníctva v informačnej spoločnosti a v systéme práva*. J. Švidroň (ed.). Bratislava: VEDA.

Zákon č. 185/2015 Z. z. Autorský zákon v znení neskorších predpisov – účinný od 1.1.2016, zmena od 1.7.2016

Zákon č. 618/2003 Z. z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon) – účinný do 31.12.2015

Prozákaznícke myslenie zamestnancov ako atribút základných faktorov podnikania v MSP¹

Barbora Paholková² - Jozef Orgonáš³

Soňa Ivanovičová – Eva Kováčová – Gabriela Kovárová – Zuzana Leskovská⁴

Pro-customer Thinking of Employees as Attribute of Basic Factors of Entrepreneurship in SME

Abstract

The aim of the project is to come up with a new perspective on solving the problems and to develop proposals and recommendations on how to maintain long-term pro-customer thinking of employees in the company, while enhancing the overall employee satisfaction, to increase customer loyalty and ultimately, to the revenue growth of the company itself. The project is divided into the 2 chapters, contains 1 graph and 1 appendix. The first chapter is devoted to clarifying the introduction, methodology of the project and the main objective along with the partial objectives. The second chapter presents the results of the project focusing to identify the problems and shortcomings. The final chapter is a list of suggestions and recommendations arising from the established facts that could form the basis for future solutions of LIDL applicable in practice.

Key words

Employee satisfaction, pro-customer thinking, revenue growth

JEL Classification: M31

Úvod

Svetová ekonomika je charakteristická silnou konkurenciou vo všetkých odvetviach hospodárstva. Profil zákazníka sa za ostatné desaťročia postupne modifikoval. Zákazníci sú náročnejší a pri pomere cena a kvalita väčšina spotrebiteľov dnes už uprednostní určitý štandard kvality a s tým spojené poskytnuté služby. Je možné konštatovať, že jedným z najdôležitejších faktorov úspechu firmy je poskytnúť zákazníkovi pri nákupe určitú pridanú hodnotu, pozitívny zážitok, pocit originality a jedinečnosti, a to samozrejme za lepších podmienok ako konkurencia. Firmy hľadajú nové metódy a spôsoby, zdokonaľujú kvalitu obsluhy a uspokojovanie potrieb zákazníkov. Nároky zákazníkov neustále rastú, a preto aj po úspešnej implementácii nového prístupu k zákazníkom, je potrebné tieto spôsoby neustále zlepšovať. Tento systém by mal mať

¹ Článok je výsledkom vedeckého projektu KEGA č. 027EU-4/2016 *Učebnica Základy podnikania pre stredné školy*. Doba riešenia 2016-2017.

² Ing. Barbora Paholková, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta č. 1, 852 35 Bratislava; E-mail: paholkovab@gmail.com

³ Ing. Jozef Orgonáš, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta č. 1, 852 35 Bratislava; E-mail: jozef.orgonas@euba.sk

⁴ Študentky Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity

charakteristické znaky, ktoré aplikovala japonská filozofia Kaizen, ktorá predstavuje proces nekončiacieho sa zlepšovania (Hutzinger, 2002).

Firma, ktorá sleduje pri vytváraní svojich marketingových stratégií vývoj správania zákazníkov, je zákaznícky orientovanou spoločnosťou. Aby bola zákaznícka orientácia efektívna a plnila svoj účel, je zo strany manažmentu potrebné uskutočniť zmenu prístupu zamestnancov a ich celkovej komunikácie voči zákazníkom. Na tému pro - zákaznícka orientácia zamestnancov existuje široké spektrum definícií. Je možné konštatovať, že ak zamestnanec nemá dôvod, nebude mať k zmene prístupu k zákazníkom žiadny motív.

Prozákaznícky orientovaná firma je zameraná na individualizované uspokojovanie potrieb spotrebiteľa (def. autorov). Rubin (1997) za prozákaznícky orientovanú firmu pokladá takú spoločnosť, ktorá hľadá ako poskytnúť množstvo tovarov a služieb, ktoré sú prispôsobené a „šité na mieru“ zákazníkovi. Jeho pravidlom je: „One Size Fits One“.

Cieľom príspevku bolo identifikovať a vytvoriť tak praktické návrhy, ktoré z dlhodobého hľadiska povedú k zvyšovaniu spokojnosti nielen zamestnancov a zákazníkov, ale i k úspechu samotnej firmy.

1 Metodika práce

Hlavným cieľom projektu bolo spracovať návrhy a odporúčania na riešenie problematiky udržania prozákazníckeho prístupu zamestnancov firmy LIDL, ktoré by sa dali aplikovať v praxi. K naplneniu hlavného cieľa bolo potrebné stanoviť viacero parciálnych cieľov, a to:

- ✓ zistiť správanie zamestnancov spoločnosti Lidl a celkovú atmosféru v predajni pri nákupe z pohľadu zákazníka a zistiť tiež do akej miery sú zamestnanci spoločnosti Lidl prozákaznícky orientovaní;
- ✓ zistiť súčasné systémy motivácie a stimulácie zamestnancov spoločnosti LIDL na vytvorenie efektívnej orientácie na zákazníka, t. j. akým spôsobom spoločnosť motivuje svojich zamestnancov k zmene ich prístupu k zákazníkom;
- ✓ analyzovať spokojnosť zamestnancov spoločnosti so zavedeným systémom motivácie a riadenia a zistiť ich vlastné podnety a návrhy na možné zlepšenia v danej oblasti.

Základ pri zostavovaní jednotlivých návrhov tvoril zber údajov a ich systematické záverečné vyhodnotenie. Pri zbere údajov boli využité viaceré výskumné metódy.

Ďalšou z metód kvalitatívneho výskumu bola zvolená metóda dopytovania prostredníctvom štandardizovaných dotazníkov priamo so zamestnancami spoločnosti. Výpovede respondentov tvorili podklad pri stanovovaní návrhov a odporúčaní.

Kvôli porovnaniu systémov motivácie, stimulácie a systémov riadenia spoločnosti LIDL so systémom motivácie úspešných zákaznícky orientovaných firiem bola využitá metóda prípadových štúdií (case study). V nadväznosti na prípadové štúdie bola usku- točnená metóda dopytovania prostredníctvom pološtrukturovaných rozhovorov s riadiacimi pracovníkmi spoločnosti LIDL, ktorých cieľom bola analýza zavedených systémov motivácie svojich pracovníkov k pro-zákazníckemu prístupu.

Výsledky prieskumu a jednotlivé návrhy sú prezentované v záverečnej časti práce.

2 Výsledky a diskusia

Prozákaznícke myslenie zamestnancov je definované ako súbor nástrojov, ktorým sa zlepši celkové správanie zamestnancov k zákazníkom, čo v konečnom dôsledku zvýši spokojnosť zamestnancov a tržby firmy (Cross, 2015). Jadrom každého rozhodnutia spoločnosti, ktorá je orientovaná na zákazníka, sú také obchodnícke rozhodnutia, ktoré sledujú potreby, želania každého spotrebiteľa a snažia sa ich uspokojiť (pozn. autorov). Je zrejmé, že okrem tejto definície existuje aj množstvo iných k danej problematike. Je potrebné si uvedomiť, že ak pracovník nemá dôvod, nebude ho zaujímať ani spôsob. Hlavným cieľom prozákazníckeho myslenia by mala byť dostatočná motivácia zamestnancov, aby boli ochotní poskytnúť zákazníkovi určitý štandard kvality a služby a uspokojiť ich potreby lepšie ako konkurencia, čo v konečnom dôsledku znamená celkový profit pre firmu. Richards (2016) definoval štyri stupne, ako má postupovať spoločnosť, ktorá je prozákaznícky orientovaná:

1. Identifikácia a segmentácia zákazníkov. Efektívna, zákaznícky orientovaná, stratégia vyžaduje segmentáciu zákazníkov do špecifických skupín alebo území, na ktoré sa následne zameria. Nie všetci zákazníci sú rovnakí. Odlišné segmenty budú mať odlišné potreby. Precízny obchod je schopný odhaliť špecifické zákaznícke segmenty, ktorým chce predávať, lepšie uspokojovať ich potreby, komunikovať s nimi podľa ich potrieb a jednotných preferencií zákazníkov. Napríklad firma, ktorá predáva nábytok bude mať odlišnú stratégiu na osoby, ktoré žijú jednotlivo, a inú na osoby, ktoré žijú v manželstve.
2. Poznanie potrieb a preferencií spotrebiteľa. Väčšina obchodníkov pozná potreba spotrebiteľov a ich preferencie. Chcú zároveň, aby ich stratégia bola úspešná. Musia preto poznať aj produkty, prečo ich ponúka, čím môžu zaujať kupujúceho. Preto chce poznať, čo tvorí hodnotu pre zákazníka a podľa toho s ním komunikuje a využíva vhodnú predajnú stratégiu.
3. Zákaznícky orientovaná marketingová stratégia. Obchodník verí, že interakcia so zákazníkom nie je jednorazová záležitosť. Obchod potrebuje budovať vzťahy so spotrebiteľom, len tak vie od neho získať spätné informácie a vie ho informovať najlepším spôsobom o produkte. Vybudovanie vzťahu so spotrebiteľom si vyžaduje pozornosť na všetkých stupňoch, časovo zase od prvého kontaktu cez samotný predaj až po popredajný záujem o názor kupujúceho.
4. Permanentné zlepšovanie a prítiažlivé služby. Napriek najlepšej snahe sa môže stať, že chyba sa vyskytne a zákazník nie je spokojný. Prozákaznícky orientovaná firma má vo svojej stratégii algoritmus na opravu chybového procesu a chyby sú rýchlo a efektívne odstránené. Okrem toho spoločnosť stále hľadá, aké produkty spotrebiteľ vyhľadáva, čo sa dá zlepšiť tak, aby bol splnený základný cieľ – dosiahnuť dlhodobý úspech na trhu.

Podľa úspešného slovenského manažéra Tomáša Maradu pojem prozákaznícky orientovaná firma predstavuje to, že zamestnanca náplň práce baví, je s ňou stotožnený a rád komunikuje so zákazníkmi. Za nevyhnutné tiež považuje, aby zamestnanci pochopili, že svoju prácu nevykonávajú len kvôli zárobku, ale hlavne preto, že svoju

prácu majú radi. „*Kameň úrazu*” v našej problematike je, aby túto skutočnosť pochopili zamestnanci spoločnosti Lidl. Zlepšiť pro-zákaznícke myslenie sa týka najmä tých, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkmi (zamestnanci filiálkach) a v zákazníkovi vytvárajú celkový pocit uspokojenia (Sedlák, 2015).

V rámci uvedenia návrhov a odporúčaní sme využili deskriptívno-komparatívnu metódu u firiem, ktoré sú podľa informácií prozákaznícky orientované. Pri spracovaní našich návrhov sme sa inšpirovali prozákazníckym myslením úspešných firiem na trhu. Vybrali sme si spoločnosti ako Peek & Cloppenburg, LKW Walter a Sberbank.

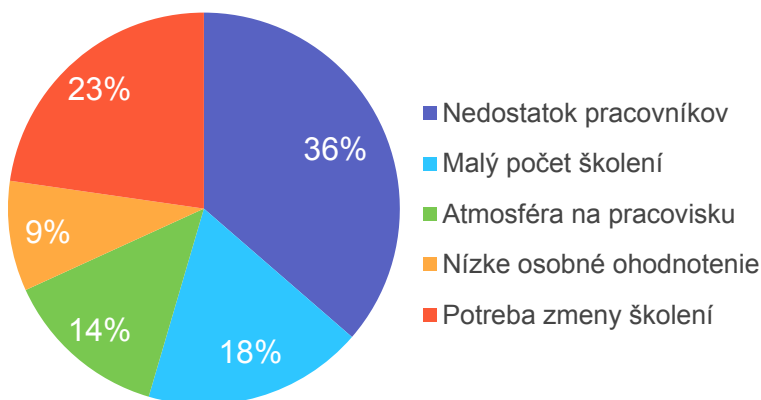
Peek & Cloppenburg je nemecká rodinná firma, ktorá sa zaoberá predajom najznámejších svetových značiek. Poskytuje, okrem iného, duálne bakalárske štúdium na univerzite vo Viedni. Má vybudovaný vlastný „shopping world” a poskytuje obrovské možnosti kariérneho rastu.

LKW Walter je rakúska rodinná firma, ktorá sa zaoberá logistikou. Každoročne organizuje šampionát pre najlepších zamestnancov a má vlastný hokejový a volejbalový tím. V budove firmy je bar, v ktorom sa stretávajú zamestnanci po práci a organizujú tam kvízy. Pre deti zamestnancov je zabezpečené predškolské zariadenie.

Sberbank sme si vybrali preto, že je to najväčšia ruská banka, ktorej cieľom je stať sa lídrom v strednej a východnej Európe. Má dobre zavedený systém motivácie pracovníkov a to formou školení či workshopév. Pri stanovovaní cieľov využívajú metódu SMART (analytická technika pre navrhovanie cieľov v riadení a plánovaní). Jedným z najúčinnějších nástrojov v bankovníctve je systém získavania spätnej väzby a školenie pracovníkov formou koučingu.

Ďalším krokom pri stanovovaní riešení zvolenej problematiky bolo, že na základe rozhovorov, ktoré sme vykonali s 32 zamestnancami filiálky spoločnosti Lidl, sme dospeli k nasledovným problémom, ktorým dopytovatelia čelia - všetci zamestnanci uviedli, že „na smene” je nedostatok pracovníkov a veľa práce, môže tak nastať chaos a stres, čo v niektorých prípadoch môže negatívne pôsobiť na ich správanie k zákazníkom.

Graf 1 Problémy zamestnancov spoločnosti Lidl na filiálkach



Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina zamestnancov tvrdila, že by privítali zmenu školení. Chcú, aby boli viac interaktívne a profesionálnejšie. Navrhujú aj zvýšiť počet školení z každej oblasti. Zamestnanci ďalej požadujú zlepšenie atmosféry na pracovisku, čo sa týka medziľudských vzťahov a vylepšiť osobné ohodnotenie zamestnancov.

Na základe týchto informácií, sme sformulovali riešenia, vďaka ktorým je možné dané problémy odstrániť a zlepšiť tak prozákaznícke myslenie zamestnancov. Prostredníctvom vybraných návrhov a odporúčaní predpokladáme zvýšenie spokojnosti zákazníkov, čo predstavuje „alfu a omegu“ v každom podnikaní. Prieskum sa uskutočnil v priebehu roka 2015 kedy ešte neboli aktivované zmeny v rámci motivácie a finančných benefitov pre zamestnancov, preto návrhy a odporúčania súvisia so stavom v tomto období.

2.1 Návrhy k danej problematike

Za prvý a podľa nás najdôležitejší návrh sme zvolili novú slovenskú aplikáciu Staffino na hodnotenie obsluhujúceho personálu. Zákazník si na základe fotografie vyberie zamestnanca, ktorý ho obsluhoval a ohodnotí ho. Kľúčovým faktorom je, že prostredníctvom Staffina tak LIDL získava spätnú väzbu priamo od zákazníkov. Staffino disponuje mnohými výhodami. Na základe štatistických výskumov je dokázané, že práve jeho zavedením sa zníži fluktuácia zamestnancov o 23 % a zvýši sa produktivita pracovníkov o 14 %. Výskumy tiež hovoria, že takmer 70 % zamestnancov uvíta pochvaly a uznania vo forme motivácie viac, ako peňažné ohodnotenie. Spoločnosti LIDL navrhujeme využitím Staffina zaviesť odmeňovanie svojich najlepších zamestnancov a to formou pochvál, uznaní a certifikátov v trojmesačnom časovom období, resp. za kvartál. V konečnom dôsledku zavedením Staffina sa zvýši spokojnosť a vernosť zákazníkov a čo je dôležité, firme vzrastú zisky. Z dlhodobého hľadiska sa tak LIDL môže stať „najlepší z najlepších“ spomedzi obchodných reťazcov a dosiahnuť tak jeden z primárnych cieľov spoločnosti (Staffino, 2016).

Na základe výsledkov z dopytovania zamestnancov spoločnosti LIDL sme dospeli k záverom, že väčšina oslovených zamestnancov preferuje formu interaktívnych školení a workshopov, ktoré budú realizované zážitkovou formou prostredníctvom praktických hier, a preto navrhujeme typy workshopov zameraných na efektívnu komunikáciu, role-play (hranie rolí) a mystery shopping vlastnými zamestnancami.

Jednotlivé typy školení by mali realizovať vedúci predajní a manažéri spoločnosti pre svojich zamestnancov na pravidelnej báze s nasledujúcim vyhodnotením a vzájomnou spätnou väzbou, ktorú vykonajú vedúci spoločnosti a tiež samotní zamestnanci. Základom úspešnej implementácie je spätná väzba, pri ktorej manažér a vedúci predajne zistí u svojich zamestnancov, ako sú spokojní s novými praktikami a ako sa overilo ich fungovanie v praxi.

Navrhovaný obsah interaktívnych školení pre zamestnancov:

- ✓ rozvinutie schopnosti pracovníkov efektívne zvládať praktické komunikačné situácie a zdokonalenie v presvedčivej komunikácii; vo verbálnej a neverbálnej komunikácii,
- ✓ predchádzanie nedorozumeniam na pracovisku,
- ✓ riešenie vybraných komunikačných a konfliktných situácií,

- ✓ riešenie námietok (zákazník vs. zamestnanec),
- ✓ návšteva retailu – zamestnanci predajní absolvujú návštevu retailu (mobilný operátor, pošta, konkurencia, atď.), čo predstavuje určitú formu názornej ukážky potrebnej na to, aby sa zamestnanci spoločnosti LIDL vžili do role zákazníka a spravili si vlastný prieskum, ako sa uskutočňuje komunikácia, ako sa efektívne uspokojujú potreby zákazníka a ako sa majú riešiť základné problémy v daných firmách a mohli tak vidieť prozákaznícky prístup v praxi

Za najväčšie prínosy považujeme efektivitu úspor a nákladov (školenia budú realizovať vlastní manažéri spoločnosti). Predpokladáme, že prechod k interaktívnym školeniam s participáciou a diskusiou, navyše formou praktických hier, vzbudí v zamestnancoch záujem, chuť učiť sa nové veci, ďalej sa rozvíjať, aktívne sa zapájať a aplikovať rýchlejšie nové poznatky v praxi.

Ako ďalší návrh sme identifikovali možnosť organizovať kurzy pre manažérov. Z výsledkov prípadových štúdií a porovnania firiem podnikajúcich v retaile (LKW WALTER, Sberbank, a. s., Peek & Cloppenburg) je zrejmé, že by boli vhodné aj pre riadiacich pracovníkov spoločnosti LIDL. Pre mentoring a koučing sme sa rozhodli z nasledujúceho dôvodu: manažéri v súčasnosti musia plniť dve kľúčové úlohy, a to – dosahovať stanovené strategické a marketingové ciele a rozvíjať tiež svoj tím. Súčasné trendy biznisu vyžadujú, aby sa manažér stal mentorom aj koučom, čo výrazne posilňuje jeho manažérsky štýl a zvyšuje motiváciu zamestnancov k lepším výkonom. Kurzy vyjednávania (vedúci pracovník vs. zamestnanec) môžu zabezpečiť efektívnu komunikáciu a schopnosť manažéra „predať“ nové myšlienky a stanovené ciele” svojim zamestnancom so záujmom na budovanie vzťahu s nimi. Kurzy by tak mohli pomôcť zabezpečiť nové pohľady na manažérske know-how a na riešenie konfliktných a každodenných situácií v jednotlivých prevádzkach.

Obsah školenia pre manažérov (po absolvovaní tréningu riadiaci pracovníci budú vedieť vďaka mentoringu a koučingu):

- ✓ posilňovať motiváciu jednotlivcov aj tímu dosahovať požadované ciele,
- ✓ zvyšovať kvalitu komunikácie v celej spoločnosti a tým aj zlepšiť spokojnosť zákazníkov,
- ✓ zvyšovať záujem nadriadených o svojich zamestnancov a tým posilňovať lojalitu pracovníkov k spoločnosti,
- ✓ zamerať rozvoj na oblasti najväčšieho talentu pracovníkov,
- ✓ zvyšovať u zamestnancov ochotu ďalej sa rozvíjať a dosahovať lepšie výsledky,
- ✓ zásadne zlepšiť prozákaznícku orientáciu zamestnancov.

Cieľom kurzu vyjednávania je naučiť manažérov, ktorí riadia ľudské zdroje alebo sú nútení pravidelne vyjednávať s inými:

1. ako odolať nátlaku počas tvrdého (nekorektného) vyjednávania;
2. ako vyjednávať efektívne a účelne;
3. ako sa na vyjednanie pripraviť a ako dosiahnuť výsledok, ktorý si naplánovali;
4. ako odhadnúť moc či schopnosti pracovníka (druhej strany) a prispôbiť mu vlastné silné stránky.

Tento nástroj predstavuje prínosy, že jednotlivé typy školení pomôžu vychovať špičkových manažérov, čo môže z dlhodobého hľadiska viesť k nižšej fluktuácii zamestnancov, celkovej spokojnosti zamestnancov a tým zvýšenie spokojnosti zákazníkov.

Ďalej navrhujeme osobného psychológa. Zavedenie pracovnej pozície, alebo využitie služby odborníka z praxe ako psychológa pre zamestnancov, môže viesť k nasledovnému:

- ✓ vyriešenie osobných problémov,
- ✓ zabrániť vzniku rizika prenášať osobné problémy na pracovisko,
- ✓ lepšia atmosféra na pracovisku,
- ✓ odbúranie tlaku a stresu zamestnancov,
- ✓ osobný rozvoj.

Myslíme si, že zavedenie „tímbildingu“ tiež napomôže k odstráneniu problémov. Vytváranie vzťahov a kontaktov medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami prostredníctvom neformálnych stretnutí na vopred organizovanej firemnej akcii by mohlo zásadne prispieť k zlepšeniu atmosféry na pracovisku.

Sme presvedčení, že efektívnym nástrojom zlepšovania vzťahov na pracovisku, je zaviesť „Family day“ a „Firmené raňajky“. Z prieskumu u zamestnancov sme zistili, že záujem nadriadených (manažérov aj na vyšších pozíciách riadenia) o zamestnancov nie je dostatočný a väčšina zamestnancov by prijala lepší prístup zo strany vedúcich a manažérov.

Pri analýze sme zistili, že jedna z uvedených firiem (kde sme vykonávali komparáciu) využíva program duálneho bakalárskeho štúdia pre študentov na univerzitách spojených s praxou vo firme a študenti tak navštevujú priamo predmety vyučované ľuďmi z praxe. Firma si tak vychováva svojich budúcich manažérov. Myslíme si, že veľký potenciál mladých ľudí nie je dostatočne využívaný v dôsledku chýbajúcich praktických zručností, efektívne prepojenie štúdia s praxou by tento problém mohol odstrániť a LIDL by tak zároveň získal kvalitných špičkových manažérov už priamo počas ich štúdia na univerzite. Z týchto dôvodov navrhujeme LIDL zaviesť duálne štúdium na univerzitách. Parciálnym riešením je špecifická forma štúdia na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave, kde v 2. ročníku na prvom stupni sa vyučuje v Retail Academy. Je to spoločný projekt LIDL a Ekonomickej univerzity, ktorý práve je takouto formou, ktorú navrhujeme.

Za dôležité považujeme, v denno-dennom živote, vytvoriť zážitok z nakupovania v predajniach spoločnosti LIDL, a tiež zaviesť „PROMO akcie“. Snahou spoločnosti by malo byť vytvoriť u zákazníkov pozitívny zážitok z nákupu a uspokojiť potreby aj tých najnáročnejších zákazníkov. Ide o vytvorenie tzv. „shopping world“, ktorý súvisí s celkovým dizajnom spoločnosti a vybavenosti interiéru (vytvorenie malej oddychovej zóny pre zákazníkov, deti, na skrátenie času pri pokladniach).

Ako účinný nástroj na zvýšenie spokojnosti zákazníkov sme zistili, že sú PROMO akcie, organizované buď vlastnými zamestnancami alebo využitím špeciálnych agentúr formou outsourcingu. Pri tomto spôsobe pôjde najmä o víťanie zákazníkov v predajni. Uvítal by ich konkrétny zamestnanec (promotér) s vyjadrením vďaky za nákup v spoločnosti LIDL. Efektívny spôsob by bola aj ochutnávka určitých produktov (akciových alebo noviniek a pod.), ako účinnej formy podpory predaja v rámci komunikačné-

ho mixu. Navrhujeme, aby sa ochutnávky pripravili ihneď pri vstupe do prevádzkovej jednotky, alebo na účely ochutnávky, ako jednu z možností, navrhujeme vytvoriť samostatnú zónu v priestoroch predajne.

Rozhodli sme sa pre tento návrh, aby zákazník získal viac, ako sám očakáva a žiadny iný obchodný reťazec to neaplikuje, LIDL by tak získal prvenstvo v inovácií, viac spokojných zákazníkov poskytnutím nadštandardných služieb.

Žijeme vo svete inovácií a spoločnosti, ktoré neinovujú, sú z dlhodobého hľadiska odsúdené na zánik. Preto v tejto časti odporúčame Lidl inovácie a zavedenie, prípadne vytvorenie aplikácie:

- ✓ **aplikácia locating items** – súvisí s navigovaním zákazníka po predajni, lepšou orientáciou medzi jednotlivými regálmi, kde sa aká položka nachádza; takto dochádza k šetreniu času pri nákupe, čo môže prilákať viac zákazníkov, ktorí svoj nákup potrebujú vybaviť v čo najkratšom čase;
- ✓ **vytvoriť aplikáciu**, prostredníctvom tabletu na predajniach alebo smartfónu by využil mobilnú aplikáciu, v ktorej by si zákazník vytvoril svoj osobný profil; zamestnanci sa tak o zákazníkoch môžu dozvedieť základné informácie a môžu svojich zákazníkov osloviť po mene, mali by prehľad, o čo majú ich zákazníci záujem a poskytnúť im poradenstvo pri nákupe; cieľom je vytváranie vzťahov so zákazníkmi a budovanie ich lojality k značke;
- ✓ **vytvoriť aplikáciu**, ktorá odporúča zákazníkovi vhodne nakombinované výrobky (príklad: zákazník hľadá určitý typ vína, k čomu aplikácia odporučí výber vhodných syrov, prípadne podľa zvoleného receptu vhodné potraviny);
- ✓ **vytvoriť aplikáciu**, ktorá by bola založená na spojení nákupného košíka a inteligentného displeja, ktorá funguje ako osobný asistent zákazníka pri nákupe, na inteligentnom displeji sa uloží zoznam nákupu spolu s aktuálnymi ponukami tovaru, ktoré by mohli daného zákazníka zaujímať a tiež s informáciou, kde ho nájde; pri vložení výrobku do košíka sa zobrazia ďalšie informácie – zloženie obsahu, kalorická hodnota alebo pôvod a cena.

Záver

Spokojnosť, vernosť a lojalita zákazníka predstavujú jeden z najčastejších cieľov, ktoré sa firmy usilujú dosiahnuť. V úvode sme konštatovali, že kľúčovým faktorom pre úspech firmy je poskytnúť zákazníkovi pozitívny zážitok z nákupu a určitú pridanú hodnotu. Väčšina firiem venuje svoju pozornosť najmä spokojnosti zákazníka, na získanie a udržanie zákazníka vytvárajú rôzne vernostné programy a CRM systémy. Takmer všetky sa postupne orientujú na implementáciu princípov prozákazníckeho myslenia svojich vlastných zamestnancov.

Problém ale je, že nie všetky firmy venujú rovnakú pozornosť práve spokojnosti zamestnancov. Spokojnosť zamestnancov pri tom predstavuje jeden z najdôležitejších determinantov určujúcich budúci vývoj a smerovanie firmy, ako i kvalitu prozákazníckych orientovaných aktivít. Tie spoločnosti, ktoré to pochopili sa rozhodli investovať do rozvoja svojich zamestnancov, pretože sú si vedomé, že venovať pozornosť všetkým aspektom spokojnosti zamestnancov vedie k zmene správania a celkovému prístupu, ktorý má priamy dopad na zákazníka a jeho vernosť. Kvalita vzťahov, výška tržieb spoloč-

nosti, realizácia firemných cieľov predstavuje priamu úmeru medzi spokojnosťou zamestnanca a vernosťou zákazníka.

Výsledky prieskumu spokojnosti zamestnancov, z čoho sa následne odvíja ich správanie voči zákazníkom a orientácia na nich, jasne poukázali na možné zlepšenia. Získané odpovede a výsledky realizovaného prieskumu, ktorý sme realizovali v rámci Retail Academy a v spolupráci so spoločnosťou LIDL, tvorili podklad pre identifikáciu priestoru na zlepšenie činnosti firmy. Priestor na zlepšenie možno vidieť predovšetkým v zavedení interaktívnych školení rovnako pre zamestnancov pre styk so zákazníkom, ako aj pre vedúcich a riadiacich pracovníkov. Obe formy by sa mali uskutočniť zážitkovou formou s vysokou mierou participácie zamestnancov. Ďalej priestor na zlepšenie predstavuje zavedenie aplikácií zameraných na hodnotenie personálu. Prostredníctvom Staffina, napríklad, tak môže firma získať okamžitú spätnú väzbu na obsluhujúci personál priamo od zákazníkov. Spokojnosť zamestnancov a odbúranie tlaku a stresu na pracovisku môže riešiť odborník z praxe a organizácia prínosných networkingových akcií. Pre celkové zlepšenie a úspešnú implementáciu všetkých návrhov je dôležitá vzájomná spätná väzba zo strany zamestnancov a riadiacich pracovníkov súčasne. Cieľ je totiž spoločný. Implementáciou prozákazníckeho myslenia spoločne dosiahnuť vytýčené ciele spoločnosti.

Zoznam bibliografických odkazov

- Cross, V. (2015). *Customer orientation examples*. Dostupné 1.5.2016 na <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>
- Hutzinger, J. (2002). *The roots of lean training within industry: The origin of Japanese amangement and kaizen*. Amsterdam: Lena Management Instituut.
- Richards, L. (2016). *Four Phases of a Customer-Oriented Sales Strategy*. Houston, Texas: Houston Chronicles.
- Rubin, M. (1997). *Creating Customer-Oriented Companies*. Massachusetts: adlittle.se.
- Sedlák, M. (2015). *Káva dnes už nestačí, zákazník chce zážitok*. Dostupné 1.5.2016 na <http://www.startitup.sk/tomas-marada-kava-dnes-uz-nestaci-zakaznik-chce-zazitok/>
- Staffino.com. (2016). *Uznanie pre zamestnancov zlepší ich výkon*. Dostupné 1.5.2016 na <https://staffino.com/sk/business-effect.html>

Príloha č. 1

Dobrý deň, sme študentky Ekonomickej univerzity v Bratislave a rady by sme sa Vás opýtali na niekoľko otázok, ktorých cieľom je zistiť spokojnosť zamestnancov spoločnosti Lidl. Váš názor je pre nás dôležitý a pomôže vylepšiť Lidl v súlade s Vašimi záujmami. Vyplnenie dotazníka Vám zaberie asi 5 minút. Ďakujeme za účasť na prieskume.

- 1. Aké je vaše pracovné zaradenie? (doplňte)*
- 2. Prečo ste si vybrali prácu v spoločnosti LIDL?*
 - a. pracovná príležitosť v okolí môjho domova
 - b. existenčné zabezpečenie (stabilný príjem)
 - c. práca s klientom (baví ma práca s ľuďmi)
 - d. kariérny rast a možnosť sebarealizácie
 - e. zamestnanecké výhody
 - f. iné (vypíšte):
- 3. Ste oboznámený a stotožnený s cieľmi spoločnosti?*
 - a. áno som oboznámený a nestotožňujem sa
 - b. áno som oboznámený a stotožňujem sa
 - c. nie, nie som oboznámený
- 4. Motivuje Vás dostatočne zamestnávateľ k výkonu vašej práce ?*
 - a. áno
 - b. nie
- 5. Čo by Vás najviac motivovalo ? (maximálne 2 možnosti)*
 - a. príjemná atmosféra na pracovisku
 - b. súťaže medzi zamestnancami
 - c. zvýšenie mzdy, odmeny
 - d. benefity pre zamestnancov
 - e. možnosť kariérneho rastu a pridelenie zodpovednosti
 - f. vzdelávanie, účasť na školeniach
 - g. iné (vypíšte):
- 6. Ste spokojný s náplňou svojej práce?*
 - a. áno
 - b. nie
- 7. Je pre Vás dôležitá spokojnosť zákazníka?*

veľmi dôležitá	1	2	3	4	5	nie je pre mňa dôležitá
----------------	---	---	---	---	---	-------------------------

8. *Ako vnímate záujem nadriadeného o Vašu spokojnosť?*

zaujíma sa veľmi 1 2 3 4 5 nezaujíma sa vôbec

9. *Pohlavie*

a) žena

b) muž

10. *Vek:* menej ako 25 25-35 36-45 46-55 56 a viac

Ďakujeme za Váš názor a prajeme úspešný deň!

Vplyv transakčných nákladov vo vzťahu k outsourcingu a offshoringu na zisk vybraných akciových spoločností¹

Dušan Steinhauser² – Miroslava Čukanová³

Impact of Transaction Costs in Relation to Outsourcing and Offshoring on Profit of Selected Stock Companies

Abstract

Consequences of changes in the economy can be monitored through increased demand for information, communication, legal services as well as growth in demand for outsourcing, offshoring. The article analyses the level of the transaction costs through financial reporting of Slovak joint stock companies that we have defined on the basis of representative studies. Database has been compiled from data provided by the Fintat, s. r. o. and from publishing financial statements. We have identified purchased services that for the authors are a form of outsourcing and offshoring as well as the level of transaction costs.

Key words

New Institutional economic theory, transaction costs, outsourcing, offshoring

JEL Classification: D23, L84, O33

Úvod

Inštitucionálna, ale hlavne nová inštitucionálna ekonomická škola rozpracovala poznatky o transakčných nákladoch, ktoré sa neskôr etablovali ako samostatná teória (Liška, et. al, 2011). Tieto náklady vo významnej miere determinujú nastavenie inštitucionálneho rámca, výkonnosť a konkurencieschopnosť na mikroekonomickej, ako aj makroekonomickej úrovni. Výška transakčných nákladov vplyva na dizajn podnikových procesov, alebo organizačnú štruktúru firiem. Zároveň spoločenské zmeny vplyvajú na transakčné náklady. Podľa P. Baláža (2010) Postupujúca globalizácia, interdependencia, zostrujúca sa konkurencia podľa akcelerovala podnikové procesy. V súčasnosti svetová ekonomika prechádza turbulentnými zmenami, ktoré sú vyvolané mnohými okolnosťami, pričom viaceré sú globálne, iné majú viac lokálny charakter (Baláž, Hamara & Sopková, 2015). Starnutie populácie má ďalekosiahle dôsledky pre európsku

Ďakujeme spoločnosti Fintat, s. r. o. za ústretovosť, poskytnutie údajov a spoluprácu.

Ďakujeme Ing. Kataríne Balúchovej, Head of Audit, BDO Slovak Republic za odbohé pripomienky a konzultáciu.

¹ VEGA 1/0205/14 *Perspektíva existencie dynamických podnikov služieb v SR v kontexte uplatnenia princípov iniciatívy Inovácia v Únii* a VEGA 1/0550/14 *Nové výzvy v oblasti európskej energetickej bezpečnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť EÚ v horizonte do roku 2020*.

² Ing. Dušan Steinhauser; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: steinhauser.dusan@gmail.com

³ Ing. Miroslava Čukanová; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: cukanova.miroslava@gmail.com

spoločnosť i hospodárstvo. Nedochádza len k nárastu podielu vekových skupín nad 65 rokov ale aj k výraznému poklesu mladých ľudí (Obadi a kol., 2016). Globálne starnutie je najdôležitejším fenoménom demografických trendov a spôsobuje štrukturálne zmeny v ekonomike (Páleník, 2012). Ďalej je to globálna a finančná kríza ako aj migrácia a súčasná migračná kríza. Migrácia doteraz pomáhala vyspelým ekonomikám, ako napríklad Nemecko, a pre menšie krajiny typu Slovenska zanedbateľná. V súčasnosti jednou z kľúčových cieľov Európskej únie bude práve integrácia azylantov z dôvodu zabránenia nežiaducich efektov migrácie a podpory ekonomického rastu, ktorú možno dosiahnuť využitím vzdelávacej politiky a preškolovacích kurzov (Obadi a kol., 2016).

Nástup technologickej a inovačnej revolúcie ovplyvňuje aj ďalšie zmeny, ktoré menia spôsob života. Technologické trendy ako vysokorýchlostné pripojenie, wifi technológie, služby využívajúce internet, otvorené užívateľské rozhranie, obsah tvorený používateľmi, využívanie mobilných technológií a aplikácií ovplyvňujú podniky služieb. Technologické zmeny spôsobujú mimoriadne sociálne dôsledky. Zavádzanie a využívanie informačných technológií vytvára dopyt po škále funkcií služieb ako technické, systémové poradenské, školiace, informačné, či servisné (Michalová, Benešová, Šťastná, 2013). Možno konštatovať, že vo väčšine sekcií služieb je rast produktivity podmienený rastom podnikov využívajúcich informačné a komunikačné technológie (Kubičková a kol., 2016).

Z tohto dôvodu si táto akcelerácia vyžaduje adaptáciu na zmenené ekonomické podmienky. Jeden zo sektorov, ktorý nabral na význame a podľa nášho názoru práve pod vplyvom adaptačného procesu, je sektor služieb, hlavne podnikateľské služby. Podľa autorského kolektívu V. Kubičková, D. Benešová, M. Krošláková a A. Michalková (2016): „*oblastí, kam zasahujú služby svojou produktivitou je oveľa viac: zdravie, bezpečnosť, kultúra, vzdelávanie, ekonomické produkčné systémy atď...*“. Ich rozmach vo vyspelých ekonomikách pripisujeme k snahe o optimalizáciu výšky transakčných nákladov, hlavne prostredníctvom vytvorenia účinných mechanizmov riadenia a kontroly transakcií špecifickej povahy.

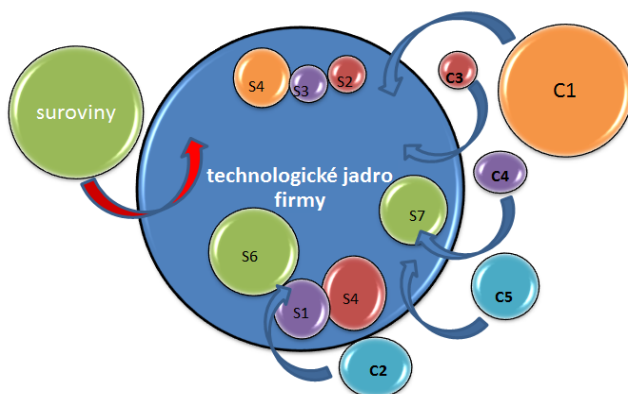
Samotné využitie outsourcingu vedie k zníženiu transakčných nákladov (predovšetkým vďaka realizácii úspor z rozsahu na strane poskytovateľa), avšak vo väčšine prípadov vedie takisto k zvýšeniu transakčných nákladov spojených s vyjednávaním, kontrolou a riadením outsourcingového vzťahu (Dvořáček & Tyll, 2010). Vnímanie outsourcing z pohľadu Inštitucionálnej teórie poukazuje na fakt, že firmy vzájomne existujú na jednom ohraničenom priestore. V rámci tohto spoločného priestoru sa firmy postupom času stávajú vzájomne homogénne v zmysle ich štruktúry, pracovných postupov a dokonca stratégií. Táto homogenita je výsledkom imitačných, koercitívnych a normatívnych procesov. Čím stále viac spoločností v danom odvetví outsoursuje určité procesy, tým dochádza k tlaku na ostatné ekonomické subjekty aby robili to isté. Autori Dvořáček a Tyll (2010) tvrdia, že čím viac je daná oblasť podnikania inštitucionalizovaná, tým rýchlejšie dochádza v tomto odvetví k využívaniu outsourcingu. Čo sa týka merania výšky transakčných nákladov, už O. E. Williamson (1990) poukazuje na ťažkosť vyčíslenia výšky transakčných nákladov ako na jeden z najväčších nedostatkov tejto teórie. Napriek tomu je zaujímavé pokúsiť sa determinovať ich výšku. Tento článok sa pokúša vyčíslieť výšku transakčných nákladov, ktoré vznikli v sledovaných podnikoch nakupovaním služieb od dodávateľov, pomocou výročných správ vybraných akciových spoločností na Slovensku za rok 2015 a na základe empirickej analýzy dokázať vzťah medzi výkonnosťou firiem a výškou transakčných nákladov.

1 Prehľad literatúry

Podľa autorského kolektívu V. Liška, K. Sluková, J. Volejníková a M. Sojka (2011) problematiku transakčných nákladov rozvíjajú inštitucionálni ekonómi, predovšetkým noví inštitucionalisti už vyše jedno storočie. Fokus na transakcie, ako subjekt ekonomického skúmania priniesol J. R. Commons, ale významný prínos k teórii transakčných nákladov znamenali myšlienky R. H. Coaseho (1937), ktorý predpokladal koreláciu medzi výškou transakčných nákladov a existenciou firiem: „*K určení veľkosti firmy musí me zvážit náklady marketingu* (pozn. autorov marketing costs) *(tieto predstavujú náklady na používanie cenového mechanizmu) a náklady organizovania rôznych podnikateľov* (pozn. autorov costs of organising). *Potom môžeme určiť, koľko produktov sa bude vyrábať všetkými firmami a koľko produktov bude produkovať každý z nich.*“ O. E. Williamson (1990) spája transakčné náklady s implementáciou určitej štruktúry riadenia a kontroly tzv. governance structures, ktoré ovládajú, riadia transakcie špecifickej povahy a prirovnáva tieto náklady k mechanickému treniu. Špecifickú povahu dodáva transakciám charakter aktív, ktoré sú vymieňané. Tieto aktíva sú buď vyrobené na mieru, alebo s odstúpením od zmluvy jednej zo zmluvných strán vznikne druhej strane škoda z dôvodu ťažkého, alebo nemožného alternatívneho použitia takéhoto aktíva. Práve z tohto dôvodu zmluvné vzťahy tvoria tieto štruktúry, ktoré majú podobu napr. dôsledného informačného prieskumu, právneho zabezpečenia zmluvných vzťahov, či monitoringu realizácie kontraktov. To znamená, že firma vznikne vtedy, keď sú administratívne náklady spojené s užívaním zdrojov vo vnútri firmy menšie, než transakčné náklady spojené s užívaním týchto zdrojov prostredníctvom trhových zmluvných aktov (Holman a kol. 2001).

Práve tieto činnosti – zmluvné akty, môžeme považovať za činnosti služieb, dnes ponímané ako outsourcing a offshoring. Rozhodovanie spoločnosti o využívaní interných alebo externých služieb možno podľa O. E. Williamsona analyzovať na základe schémy 1 „hraníc firmy“ (O. E. Williamson, 1990). Medzi základné predpoklady, na ktorých je Williamsonova teória postavená patrí oportunizmus a obmedzená racionalita.

Schéma 1 Hranice firmy



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press; German translation (M. Streissler, transl.). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*. Tübingen: Mohr Siebeck, 1990.

O. E. Williamson predpokladá, že firma predstavuje technologické jadro a vykonáva „jadrové činnosti“ prostredníctvom jedinečných, špecifických činností uvedených v kruhu (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7). Suroviny ako vstup pre technologické jadro nakupuje na trhu. Avšak vo firme existujú aj iné činnosti, ktoré nemajú takú silnú špecializáciu a nie sú tak jedinečné. Tieto činnosti môžu vykonávať iné spoločnosti a lacnejšie ako keby tieto činnosti vykonávala spoločnosť sama (C1, C2, C3, C4, C5). Spoločnosť sa teda rozhoduje „make or buy“ na základe transakčných nákladov súvisiacich so zazmluvnením takýchto činností na trhu a na základe špecifickosti a jedinečnosti danej služby. V prípade externalizácie sa podľa schémy 2 zameriavame na trhové služby (obchodno-podnikateľské služby), ktoré sa vyvinuli z jadrových činností.

Žiadna spoločnosť nie je plne sebestačná, nemá neobmedzené zdroje ale väčšina organizácií má neobmedzené potreby. V mikroekonomickej teórii existuje niekoľko prístupov, ktoré poukazujú na možnosť prekonať rôzne obmedzenia a nízku efektívnosť využitím procesov outsourcingu (Outside Resource Using) čo v doslovnom preklade znamená používanie vonkajších zdrojov. Predstavuje rozhodovanie medzi dvoma stratégiami – make or buy, čiže vyrobiť vo vlastnej rézii, alebo zaobstarať dodávateľsky. Zásadným rozdielom medzi outsourcingom a jednoduchým nákupom určitej služby alebo tovaru je dlhodobosť vzťahu medzi klientom a poskytovateľom outsourcingu (Dvořáček & Tyll, 2010).

Ďalším dôležitým teoretickým predpokladom je evolučná ekonomická teória a jej proces adaptácie a selekcie ekonomických entít, ktorý je vyvolaný spoločensko-technologickými zmenami. V. Baláž, T. Kľuvánková-Oravská a Š. Zajac (2007) charakterizovali učenie J. A. Schumpetera, ktorého považujú za zakladateľa evolučnej ekonomickej teórie: „*Vyšiel zo štandardného predpokladu makroekonomickej rovnováhy, ktorá je však neustále narúšaná podnikateľmi prinášajúcimi na trh inovácie.*“ Inovácie môžu zapríčiniť deštruktívny proces v zabehnutých odvetviach, ktoré využívajú zastarané technologické metódy.

Autori Z. Lv, Q. Liu, P. Wang (2012) zostavili sumár priamych a nepriamych metód kvantifikácie transakčných nákladov. Podľa nášho názoru široký diapazón týchto metód dokazuje náročnosť ich presného vyčíslenia. Podobne N. Wang (2003) zosumarizoval štúdie, ktoré vyjadrujú výšku transakčných nákladov z hľadiska 7 prístupov k ich definícii: 1. Prístup vyčísľujúci transakčné náklady vznikajúce prevažne v súvislosti s finančnými nástrojmi na finančnom, alebo kapitálovom trhu (Monetary/financial economics); 2. Williamsonov prístup k transakčným nákladom (Williamsonian transaction cost economics); 3. Transakčné náklady vznikajúce v rámci transakčného sektora (Transaction sector); 4. Náklady vznikajúce na základe netrhových transakcií (Non-marketed transaction costs); 5. Náklady spojené s ochranou životného prostredia (Environmental/ecological economics); 6. Inštitúcie a ekonomický rast (Institutions and economic growth); 7. Ekonómia identity (Economics of identity). Pre potreby nášho článku sa budeme venovať oblastiam transakčného sektora (Wallis & North, 1986), netrhových transakčných nákladov (De Soto, 1989 in Marquez, 1990; Djankov, et al., 2000), a nákladov, ktoré vznikajú v súvislosti s ochranou životného prostredia (v súlade s týmto prístupom sme do našej analýzy zahrnuli aj náklady, ktoré vznikli v súvislosti s ochranou životného prostredia, alebo nakladania s odpadom a odpadovými vodami).

J. J. Wallis a D. C. North (1986) za účelom kvantifikácie transakčných nákladov v americkej ekonomike od 1870 do 1970 najprv definovali transakčné náklady. Autori

pripúšťajú už v tejto oblasti značné ťažkosti, pretože existujúce definície sú príliš široké. Transformačné náklady sa spájajú s transformačnou funkciou podniku a transakčné náklady s transakčnou funkciou: „*Transakčné náklady obsahujú náklady na prácu, pôdu, kapitál a podnikateľské zručnosti pri uskutočňovaní výmeny.... Na strane konzumentov definujeme transakčné náklady ako tie náklady, ktoré nie sú zakomponované do nákladov producentom.*“ Na strane výrobcov autori definovali transakčné náklady pomocou metafory so sprostredkovateľmi na trhu s nehnuteľnosťami a sú to tie náklady, „*ktoré by si výrobca domov nezakomponoval, ak by predával dom sám sebe.*“ To znamená, že sú to náklady na realitnú kanceláriu, reklamu, poistenie, náklady vznikajúce so zabezpečením úveru a podobne. Vo všeobecnosti autori tvrdia, že tieto náklady súvisia s ochranou vlastníckych práv. Neskôr pristúpili k samotnej kvantifikácii transakčných nákladov v súkromnom a verejnom sektore. Zahrnuli činnosť ako veľkoobchod a maloobchod, poisťovníctvo, činnosti spojené s kúpou a predajom nehnuteľností a finančný sektor. Tieto činnosti súvisia priamo so vznikom transakčných nákladov. V rámci netransakčného priemyslu, ktorý produkuje ako transformačné, tak aj transakčné náklady (The Nontransaction Industries), autori pristúpili k odhadu výšky transakčných nákladov pomocou podielu profesií, ktoré zabezpečujú špecifické transakcie, ako vlastníci podnikov, manažment, kontrolóri, audítori, účtovníci, právnici, notári, profesie súvisiace s ochranou vlastníckych práv a podobné. Ako výsledok štúdie J. J. Wallisa a D. C. Northa bolo zistenie, že: „*transakčný sektor rástol z približne jednej štvrtiny HNP (pozn. autorov hrubý národný produkt) v roku 1870 na viac ako polovicu HNP v roku 1970.*“ Napokon autori uviedli dôvody tejto zmeny výšky transakčných nákladov v čase: „*Po prvé sa zvýšil význam nákladov na špecifikovanie a vymáhanie kontraktov pod vplyvom rastu trhu a urbanizácie v druhej polovici 19. storočia. ... Po druhé nastúpil efekt technologických zmien v produkcii a doprave transakčných služieb. Tieto nové kapitálovo náročné výrobné techniky bolo čoraz výhodnejšie nasadzovať (t. z. predstavovali nižšie náklady) pri vyšších úrovniach výstupov ... Potretie klesali náklady vznikajúce z „používania“ politického systému na reštrukturalizáciu vlastníckych práv.*“ Ako dôkaz o stále narastajúcich požiadavkách na ochranu vlastníckych práv uvádzame implementáciu nových foriem firemných procesov v podobe kooperácie – outsourcing a offshoring.

Podľa N. Wanga (2003) Transaction sector predstavuje len časť transakčných nákladov, tieto dopĺňajú štúdie, ktoré patria do skupiny netrhových transakčných nákladov. M. Musole (2009) sa odvoláva na ďalšie práce D. C. Northa (1987, 1990), a charakterizuje non-marketed-transactions: „... North (1987) identifikoval typ transakčných nákladov, ktoré neprechádzajú trhom – netrhové transakčné náklady. Tento typ transakčných nákladov predstavuje vysoké náklady na vyhľadávanie informácií tam, kde sú nedostatočne distribuované a náklady na realizáciu hospodárskej činnosti proti pravidlám, čiže náklady na dodržiavanie predpisov (pozn. autorov compliance costs).“ Ako príklady tohto typu autor uvádza náklady súvisiace s korupciou, byrokraciou, alebo s časovými stratami pri získavaní rôznych druhov licencií a povolení. H. De Soto (1989 in Marquez, 1990) zdôraznil úlohu inštitúcií na ekonomickú výkonnosť krajiny, pričom sa zaoberal predovšetkým neformálnymi inštitúciami: 1. neformálne bývanie; 2. neformálny obchod; 3. neformálna preprava. S. Djankov, R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer (2000) analyzovali na základe tejto štúdie reguláciu vstupu na trh začínajúcich firiem v 75 krajinách. De facto publikovali nepriamu metódu merania výšky transakčných nákladov pomocou tvorby indexov: „*Krajiny s ťažšou reguláciou vstupu vyka-*

zujú vyššiu korupciu a väčší rozsah neformálneho sektora, ale nie vyššiu kvalitu verejných, alebo súkromných statkov."

Z hľadiska budúceho odhadu vývoja veľkosti transakčných nákladov V. Baláž (2016) predpokladá, že aj v rámci tejto skupiny nákladov príde k heterogénnemu vývoju: *„Je pravda, že vďaka rozvoju nových technológií a organizačných inovácií (platformová ekonomika), a tiež vďaka dohodám o voľnom obchode, transakčné náklady v obchode s tovarmi a službami dramaticky klesli. Poslať z Číny kontajner s tovarmi, resp. objednať si taxi či hotel v zahraničí, alebo obchodovať na burze cez internet je dnes omnoho lacnejšie ako kedysi. Na druhej strane rastú transakčné náklady vyplývajúce z regulácie. Ekonomika je dnes omnoho komplikovanejšia ako kedysi a s tým ide aj nárast počtu rôznych predpisov, nariadení a regulácií. To samozrejme prináša aj dodatočné transakčné náklady."*

Tieto štúdie sa zaoberali kvantifikáciou výšky transakčných nákladov, ktoré vznikajú v súvislosti s nakupovanými službami, ale aj ich ekonomickými prejavmi. Náš prístup, na rozdiel od citovanej literatúry, skúma transakčné náklady pomocou finančného výkazníctva firiem, konkrétne pomocou Výročných správ vybraných akciových spoločností na Slovensku.

2 Metodika práce

Predkladaný článok analyzuje výšku transakčných nákladov prostredníctvom účtovného výkazníctva slovenských spoločností, ktoré sme definovali na základe reprezentatívnych štúdií (Wallis & North, 1986; Williamson, 1990; Wang, 2003). Databázu sme zostavili z poskytnutých údajov spoločnosťou Finstat, s. r. o. (2016) a zo zverejnených účtovných závierok, poznámok k účtovným závierkam a výročných správ vybraných spoločností, ktoré boli publikované na portáli Registra účtovných závierok (2016). Vyseletovali sme 29 spoločností z TOP 200 spoločností na Slovensku (TREND Špeciál, 2016). Zamerali sme sa výhradne na akciové spoločnosti. Eliminovali sme podniky služieb, vrátane finančných služieb, stavebníctva, dopravy, logistiky a nákladov na výrobné služby. Ďalej sme abstrahovali od spoločností s nezverejnenými výročnými správami. Zo zverejnených výročných správ sme identifikovali nakupované služby, ktoré pre autorov predstavujú formu outsourcingu a offshoringu. Transakčné náklady, ktoré vznikajú vo vlastnej réžii spoločnosti napríklad vnútropodnikový právnicki, účtovníci, interný controlling spoločnosti vykazujú agregovane spolu s výrobnými nákladmi a preto sme od ich kvantifikácie abstrahovali. Pripúšťame, že naša metodika mohla spôsobiť nepresnosti a odchýlky pri výbere spoločností a kvantifikácii transakčných nákladov. Je to spôsobené problematickou definíciou kategórie transakčných nákladov a nedostatočnou kvalitou mnohých výročných správ a ich nejednotnou formou. Tieto skutočnosti sťažili komparáciu jednotlivých spoločností a znížili štatistickú významnosť. Z tohto dôvodu sme zostavili 5 zhlukov transakčných nákladov, ktoré obsahovali:

Tab. 1 Charakteristika zhlukov

A	Náklady voči audítorskej spoločnosti z toho náklady za overenie individuálnej účtovnej závierky, iné uisťovacie audítorské služby, súvisiace audítorské služby, daňové poradenstvo, ostatné neaudítorské služby. Právne, ekonomické a iné poradenstvo, znalecké a notárske služby, nakupované práva, licencie. Holdingové služby, poplatky platené skupine, služby v rámci skupiny.
B	Ostatné služby, manažérske služby, obchodné náklady, vymáhanie pohľadávok, technické projekty, externá prebierka, náklady na služby poskytnuté reťazcami, administratívne služby, ostatné služby nevýrobnej povahy, outsourcing, know how fees, služby spojené s riadením zásob, závodné stravovanie, colné služby, franchising. Zdravotné prehliadky, zabezpečenie pracovnej zdravotnej služby, nedaňové náklady, ostatné nedaňové služby, nájomné, leasing áut operatívny leasing budovy, strojovo a zariadení IT techniky leasing, prenájom nehnuteľnosti, nekapitalizovaný leasing aut, personálny leasing, prenájom automobilov, preprava ostatná (mimo prepravy výrobkov), služby - pridelené vozidlá náklady na služobne cesty cestovne a reprezentačné.
C	Odpad a ochrana životného prostredia, upratovanie, bezpečnosť a ochrana pri práci, poplatky za uloženie odpadu, čistenie priestorov, bezpečnosť a ochrana majetku, likvidácia neoperatívneho majetku, komunálne služby, upratovanie a strážna služba, stočné, čistenie vagónov, monitoring skládky a príprava sanácie, úprava okolia, čistenie odpadových vôd, ostatne zmluvne služby, sanitácia výčapných zariadení, likvidácia katalyzátorov.
D	Poštové a telekomunikačné služby, výkony spojov, školenie a vzdelávanie, náklady na reprezentáciu a inzerciu, reklamu, montáže, demontáže, servis markízy, odbytové a marketingové náklady, pohostenie, náklady na podporu predaja, komunikácie s médiami výstavy, výskum trhu, merchending hostesky, príspevky na predaj, náklady na obchodné zastúpenie, IT služby, drobný softvér, renovácia tonerov a internet. Náklady na nehmotný majetok a údržba SAP. Certifikácie a merania, skúšky, expertízy, zákonné revízie, analýzy a rozborý.
E	Manká a škody, zmluvné pokuty, penále, zmarené investície a provízie.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na druhej strane aj nedostatočne vypracované firemné výkazníctvo napovedá o firemnej kultúre, či transparentnosti podnikov, ktoré slovníkom novej inštitucionálnej ekonomickej teórie môžeme považovať za neformálne inštitúcie. Tieto sa prejavili spomínanými nepresnosťami zo strany podnikov. Preto, napriek obmedzeniam, pristupujeme ku kvantitatívnej analýze. Pri kvantifikácii transakčných nákladov anticipujeme ich výšku v závislosti od veľkosti podniku a výsledku hospodárenia. Vychádzame z teoretických predpokladov novej inštitucionálnej ekonomickej teórie a evolučnej ekonomickej teórie. Pri nulových transakčných nákladoch by firmy stratili svoje opodstatnenie a jednotlivec by bol schopný zabezpečiť transakciu vo vlastnej rézii (viac napr. Coase, 1937).

Predpokladáme, že s narastajúcou veľkosťou podniku a jej výsledkom hospodárenia sa budú zvyšovať transakčné náklady, pretože vysoké transakčné náklady vyžadujú širší byrokratický aparát, ktorý bude chrániť transakcie špecifickej povahy. V súlade s novou inštitucionálnou ekonomickou teóriou pripúšťame, že sledované podniky mohli dosiahnuť záporný výsledok hospodárenia. Výsledok hospodárenia je ovplyvnený formálnymi a neformálnymi inštitúciami a ich nastavením. Môže vyústiť až do nerovnovážnych stavov prípadne oportunitizmu voči spoločnosti alebo štátu, napríklad v prípade agresívnej daňovej optimalizácie. S výškou transakčných nákladov súvi-

sia aj technologické zmeny, na ktoré sa podniky musia adaptovať, alebo nastane ich eliminácia. Príčinou sú vysoké náklady so získavaním a správou informačných databáz, ktorých význam narastá s zrýchleným procesom globalizácie a akcelerácie podnikových procesov. Z tohto dôvodu sme si stanovili nasledujúce hypotézy:

H1: Výsledok hospodárenia (accounting profit), počet zamestnancov (number of employers), služby (services) a základné imanie (equity line) budú priamoúmerne lineárne závislé od výšky transakčných nákladov, ktoré vznikli v súvislosti s nakupovanými službami

H2: Výsledok hospodárenia (accounting profit), počet zamestnancov (number of employers), služby (services) a základné imanie (equity line) budú priamoúmerne lineárne závislé od výšky jednotlivých zhlukov transakčných nákladov, ktoré vznikli v súvislosti s nakupovanými službami

Využili sme kvantitatívne metódy vedeckej práce. Tvorbu tabuliek a grafov, neskôr korelačnú a regresnú analýzu. Použili sme programy Microsoft Excel, Gretl a Dell Statistica. Výsledky sme interpretovali pomocou štatistickej literatúry (Lukáčik, Lukáčiková a Szomolányi, 2011). Štatistická významnosť (p-value) odhadu parametrov je graficky znázornená: * 90 % pravdepodobnosť; ** 95 % pravdepodobnosť; *** 99 % pravdepodobnosť.

3 Výsledky a diskusia

Tabuľka 2 zobrazuje korelačnú analýzu medzi premennými. Počet pozorovaní je označený značkou N a zvýraznené hodnoty boli vypočítané s 90 % pravdepodobnosťou. Najprv sme skúmali väzbu medzi výškou transakčných nákladov (TC_2014), ktoré boli emitované nakupovanými službami a zhlukmi A až E. Neskôr medzi výškou transakčných nákladov a indikátormi veľkosti spoločností ako počet zamestnancov (EMPL_2015), výsledok hospodárenia (ACCOUNTING_PROFIT_2015), vlastné imanie (EQUITY_LINE_2015) a služby (SERVICES_2015).

Na základe hodnoty korelačného koeficienta sa nám v prípade TC_2014 potvrdili silné (EMPL_2015, EQUITY_LINE_2015) a stredne silné (ACCOUNTING_PROFIT_2015, EQUITY_LINE_2015) priame lineárne závislosti. Silná priama lineárna závislosť sa ukázala v prípade zhluku C a stredne silná v prípade zhluku B, D vo vzťahu k výsledku hospodárenia (ACCOUNTING_PROFIT_2015). Korelačná analýza potvrdila hypotézu 1 a čiastočne hypotézu 2.

Výsledok hospodárenia, počet zamestnancov, služby a vlastné imanie sú priamoúmerne lineárne závislé od výšky transakčných nákladov, ktoré vznikli v súvislosti s nakupovanými službami.

Výsledok hospodárenia, počet zamestnancov, služby a vlastné imanie sú priamoúmerne lineárne závislé od výšky transakčných nákladov za jednotlivé zhluky B, C a D, ktoré vznikli v súvislosti s nakupovanými službami.

Tab. 2 Korelačná matrica

	EMPL_2015	ACCOUNTING PROFIT_2015	EQUITY_LINE_2015	SERVICES_2015
A	-0,1009 N=29 p=0,602	-0,1670 N=28 p=0,396	-0,0666 N=29 p=0,731	-0,0446 N=28 p=0,822
B	@0,9258 N=29 p=0,000	@0,7536 N=28 p=0,000	@0,7819 N=29 p=0,000	@0,9639 N=28 p=0,000
C	@0,5207 N=23 p=0,011	@0,9557 N=23 p=0,000	@0,9640 N=23 p=0,000	@0,9266 N=23 p=0,000
D	@0,8737 N=22 p=0,000	@0,5679 N=22 p=0,006	@0,5697 N=22 p=0,006	@0,8571 N=22 p=0,000
E	0,2214 N=20 p=0,348	-0,0628 N=19 p=0,798	0,0108 N=20 p=0,964	0,1609 N=19 p=0,510
TC_2014	@0,9096 N=29 p=0,000	@0,7407 N=28 p=0,000	@0,7706 N=29 p=0,000	@0,9649 N=28 p=0,000

Pozn.: korelačné koeficienty označené @ sú štatisticky významné na úrovni $p < 0,10000$

Zdroj: Fínstat, s. r. o. (2016), Centrálny register účtovných závierok (2016)

Na základe korelačnej analýzy pristupujeme k prešetreniu jednotlivých väzieb pomocou párových regresných analýz (tabuľka 3 až 6).

Tab. 3 Regresná analýza

Model 1: OLS, using observations 1-29 (n = 28)

Missing or incomplete observations dropped: 1

Dependent variable: ACCOUNTINGPROFIT_2015

	Coefficient	t-ratio	p-value	
const	3,09357e+06	0,3684	0,7156	
TC_2014	1,3154	5,6210	<0,0001	***

R-squared = 0,548575

F(1, 26) = 31,59539

RESET test F(2, 24) = 21,6705

Zdroj: Vlastné spracovanie údajov z Fínstat, s. r. o. (2016), Centrálny register účtovných závierok (2016)

Tabuľka zobrazuje lineárnu regresnú analýzu medzi závislou premennou výsledok hospodárenia (accounting profit) za rok 2015 nezávislou premennou transakčné náklady (TC_2014) za rok 2014. Model vysvetľuje 60,6 % vstupných dát podľa koeficientu determinácie (R-Squared), model je podľa F-štatistiky celkovo významný a prijímame odhad s 99 % pravdepodobnosťou, čo podporuje aj výsledok t-štatistiky. Model je podľa Ramsey RESET testu nesprávne špecifikovaný, to znamená, že úroveň zisku

ovplyvňujú okrem transakčných nákladov aj iné premenné, ktoré v modeli neboli zahrnuté. Je samozrejmé, že okrem transakčných nákladov na rentabilitu podnikov pôsobia faktory ako produkčné náklady, či vonkajšie prostredie podniku. Odhad konštanty bol štatisticky nevýznamný. S nárastom transakčných nákladov o 100 Eur očakávame nárast výsledku hospodárenia o 132 Eur. Tento výsledok je v súlade s našou hypotézou, že väčšie spoločnosti, ktoré sa vyznačujú vyššou úrovňou zisku, budú mať vyššiu úroveň transakčných nákladov. Na základe tohto výsledku a v súlade s teoretickými predpokladmi očakávame, že takéto spoločnosti sa budú častejšie rozhodovať pre outsourcing a offshoring pre tie činnosti, ktoré nie sú úzko špecifické.

Tab. 4 Regresná analýza

Model 2: OLS, using observations 1-29
Dependent variable: EMPL_2015

	<i>Coefficient</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	406,087	2,3302	0,0275	**
TC_2014	5,62338e-05	11,3781	<0,0001	***

R-squared = 0,827434

F(1, 27) = 129,4619

RESET test F(2, 25) = 2,55214

Zdroj: Vlastné spracovanie údajov z Finstat, s. r. o. (2016), Centrálny register účtovných závierok (2016)

Lineárna regresná analýza, ktorej premenné boli počet zamestnaných v roku 2015 v skúmaných firmách, ako závisle premenná a transakčné náklady za rok 2014 ako nezávisle premenná, je zobrazená v tabuľke 4. Model vysvetľuje podľa R-squared až 83 % vstupných dát. Model je na základe Ramsey RESET testu správne špecifikovaný. V tomto prípade sú štatistické odhady ako konštanty, tak aj parametra TC_2014.

Z odhadnutých parametrov vyplýva, že ak sa transakčné náklady za predchádzajúce obdobie rovnajú nule, tak počet zamestnancov sa rovná hodnote 406,087. Pri úrovni transakčných nákladov v hypotetickej firme na úrovni 100 000 Eur predpokladáme počet zamestnancov na úrovni 412.

Na základe odhadnutých parametrov predpokladáme, že spoločnosti viac využívajú outsourcingu a offshoring ako rozširovanie spoločnosti v počte zamestnancov. Usudzujeme, že sa nárast počtu zamestnancov sa prejavuje v oblasti ich jadrovej činnosti. V prípade nakupovaných služieb, čiže vyčíslených transakčných nákladov, ich rastom sa počet zamestnancov nemení respektíve narastá len veľmi pomaly. To nasvedčuje tomu, že podniky sa viac sústreďujú na svoje jadrové činnosti a nešpecifické služby nakupujú. Nami stanovená hypotéza o vplyve veľkosti podniku meraného počtom zamestnancov na úroveň transakčných nákladov nepotvrdila, pretože sme na základe empirickej analýzy zistili len veľmi slabý účinok transakčných nákladov na celkovú zamestnanosť.

Tab. 5 Regresná analýza

Model 3: OLS, using observations 1-29 (n = 28)

Missing or incomplete observations dropped: 1

Dependent variable: SERVICES_2015

	<i>Coefficient</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	4,54166e+06	1,3131	0,2006	
TC_2014	1,80509	18,7278	<0,0001	***

R-squared = 0,930985

F(1, 26) = 350,7306

RESET test F(2, 24) = 8,81055

Zdroj: Vlastné spracovanie údajov z Finstat, s. r. o. (2016), Centrálny register účtovných závierok (2016)

Ďalej sme skúmali vzťah a väzbu medzi službami (závisle premenná) a transakčnými nákladmi (nezávisle premenná). Model vysvetľuje až 93 % vstupných dát, ako celok má vysokú štatistickú významnosť (F-štatistika) a premenná TC_2014 bola odhadnutá s 99 % pravdepodobnosťou a vysokou úrovňou t-štatistiky. Na základe Ramsey RESET testu je model síce nesprávne špecifikovaný, ale túto možnosť sme očakávali z charakteru analýzy. Pri náraste transakčných nákladov o 100 Eur očakávame nárast nakupovaných služieb spoločnosťou o 181 Eur. Opätovne poukazujeme na to, že žiadna spoločnosť nemá neobmedzené zdroje, ale väčšina má neobmedzené potreby. Z tohto dôvodu sa spoločnosti rozhodujú „make or buy“ na základe transakčných nákladov súvisiacich so zazmluvnením takýchto činností na trhu a na základe špecifickosti a jedinečnosti danej služby. Využitie formy outsourcingu a offshoringu umožňuje prekonať rôzne obmedzenia a nízku efektívnosť.

Tab. 6 Regresná analýza

Model 4: OLS, using observations 1-29

Dependent variable: EQUITY_LINE_2015

	<i>Coefficient</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	3,16755e+07	0,6898	0,4962	
TC_2014	8,18208	6,2827	<0,0001	***

R-squared = 0,593813

F(1, 27) = 39,47178

RESET test F(2, 25) = 19,0315

Zdroj: Vlastné spracovanie údajov z Finstat, s. r. o. (2016), Centrálny register účtovných závierok (2016)

Pomocou modelu 4 skúmame vzťah a väzbu medzi vlastným imaním za rok 2015 (EQUITY LINE 2015) závisle premenná) a transakčnými nákladmi (nezávisle premenná). Tento model vysvetľuje až 59 % vstupných dát, ako celok má vysokú štatistickú významnosť (F-štatistika) a premenná TC_2014 bola odhadnutá s 99 % pravdepodobnosťou a vysokou úrovňou t-štatistiky. Na základe Ramsey RESET testu je model nesprávne špecifikovaný. Pri náraste transakčných nákladov o 100 Eur očakávame nárast nakupovaných služieb spoločnosťou o 818 Eur. Výsledok tejto analýzy potvrdila našu

hypotézu, že s nárastom podniku, v tomto prípade s rastom výšky vlastného imania, narastá aj výška transakčných nákladov v podniku.

Záver

Systémové, technologické a organizačné zmeny vo vyspelých ekonomikách pôsobia na presadzovanie služieb v ekonomických procesoch. Podstatnou z nich bola ekonomická transformácia. Zdôraznila význam inovácií a nutné štrukturálne zmeny v priemysle, tvorbe pracovných miest, sociálnej starostlivosti, hospodárskom raste a medzinárodnom obchode (Gallouj & Windrum, 2008). Deindustrializácia bola sprevádzaná nárastom postavenia služieb v národnom hospodárstve (Vintrová, 1997). Pracovná sila uvoľnená z podnikov ťažkého priemyslu bola čiastočne absorbovaná podnikmi služieb (Baláž, Kľuvánková-Oravská, Zajac, 2007). Avšak napriek tomu, že krajiny EÚ predstavujú najvyspelejšiu štruktúru hospodárstva, ovplyvnili ju krízové javy. Bývalý európsky komisár pre priemysel a podnikanie Ferdinando Nelli Feroci považuje za východisko z krízy re-industrializáciu EÚ (Európska komisia, 2014).

Autori ponímajú re-industrializáciu Európy ako odporúčanie pre spoločnosti zamerať sa na jadrové činnosti a činnosti, ktoré prekračujú hranice firmy outsourcovať.

Podľa O. E. Williamson (1990) a jeho transakcií špecifickej povahy či hraní firmy predpokladáme, že vysoká úroveň transakčných nákladov vo firmách zapríčiňuje zmeny podnikových procesov, ktoré sa okrem iného prejavujú nástupom outsourcingu a offshoringu, ktorý chápeme v súlade s novou inštitucionálnou ekonomickou teóriou ako štruktúry riadenia a kontroly tzv. governance structures.

Výsledky našich analýz uvedených v príspevku čiastočne potvrdili nami stanovené hypotézy. Pri kvantifikácii transakčných nákladov sme anticipovali ich výšku v závislosti od veľkosti podniku a výsledku hospodárenia. Predpoklad, že s narastajúcou veľkosťou podniku a výsledkom hospodárenia sa budú zvyšovať transakčné náklady, pretože vysoké transakčné náklady vyžadujú širší byrokratický aparát, bol čiastočne potvrdený. Výsledok hospodárenia, počet zamestnancov, služby a základné imanie sú priamoúmerne lineárne závislé od výšky transakčných nákladov ako aj jednotlivých, subjektívne vyselektovaných zhlukov, ktoré vznikli v súvislosti s nakupovanými službami.

Zoznam bibliografických odkazov

- Baláž, P. et al. (2010). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint.
- Baláž, P., Hamara, A. & Sopková, G. (2015). *Konkurencieschopnosť a jej význam v národnej ekonomike. Zmeny a výzvy v období globálnej finančnej krízy*. Bratislava: Sprint2.
- Baláž, V. (2016). *Perspektívy vývoja výšky transakčných nákladov*. Osobná korešpondencia autorov článku z 09. 11. 2016.
- Baláž, V., Kľuvánková-Oravská, T. & Zajac, Š. (2007). *Inštitúcie a ekonomická transformácia*. Bratislava: Veda vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied.

- Centrálny register účtovných závierok. (2016). Dostupné na www.registeruz.sk
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386 – 405.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (2002). *The regulation of entry*. National Bureau of Economic Research. NBER Working Paper No. 7892.
- Dvořáček, J. & Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck.
- Európska komisia. (2014). *Konkurencieschopnosť priemyslu: správy Komisie zdôrazňujú potrebu rôznych opatrení zo strany EÚ a členských štátov*. Dostupné 1.10.2016 na http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-989_sk.htm
- Finstat, s. r. o. (2016). Údaje poskytnuté spoločnosťou z internej databázy 13.09.2016.
- Gallouj, F. & Windrum, P. (2008). Services and Services Innovation. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 141–148. Dostupné 2.2.2016 na <http://dx.doi.org/10.1007/s00191-008-0123-7>
- Holman, R. et al. (2001). *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C. H. Beck.
- Kubičková, V. a kol. (2016). *Dynamické podniky služieb –gazely*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- Liška, V., Sluková, K., Volejníková, J. & Sojka, M. (2011). *Institucionální ekonomie*. Příbram: Professional Publishing.
- Lukáčik, M., Lukáčiková, A. & Szomolányi, K. (2011). *Ekonomické modelovanie v programoch EViews a Gretl*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- Lv, Z., Liu, Q. & Wang, P. (2012). Literatures Review on Transaction Costs Measurement Advances. *Asian Social Science*, 8(12), 127-132. Dostupné na <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n12p127>
- Marquez, A. (1990). The Other Path by Hernando De Soto. *Boston College Third World Law Journal*, 10(1), 204-213.
- Michalová, V., Benešová, D. & Šťastná, J. (2013). *Služby v modernej ekonomike*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- Musole, M. (2009). Property rights, transaction costs and institutional change: Conceptual framework and literature review. *Progress in Planning*, 71(2), 43-85. Dostupné na <http://dx.doi.org/10.1016/j.progress.2008.09.002>.
- North, D. C. (1987). Institutions, transaction costs and economic growth. *Economic Inquiry*, 25(3), 419–428, In Musole, M. (2009). Property rights, transaction costs and institutional change: Conceptual framework and literature review, *Progress in Planning*, 71(2), 43-85, <http://dx.doi.org/10.1016/j.progress.2008.09.002>.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge and New York: Cambridge University Press. In Musole, M. (2009). Property rights, transaction costs and institutional change: Conceptual framework and literature review, *Progress in Planning*, 71(2), 43-85, <http://dx.doi.org/10.1016/j.progress.2008.09.002>.
- North, D. C. & Wallis, J. J. (1970), Measuring the Transaction Sector in the American Economy 1870-1970. In Engerman, S.L. and Gallman, R.E. (Eds.) *Long – Term Factors in American Economic Growth*. The Income and Wealth Series. Chicago: Chicago University Press, pp. 95-162.

- Obadi a kol. (2016). *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Vysoké riziká a väčšie neistoty*. Bratislava: VEDA vydavateľstvo SAV.
- Trend Špeciál. (2016). TOP 200. In *Trend 2016 (26)*, 8-12. Retrieved July, 11 from <http://www.etrend.sk/rebricky-firiem/trend-top-200-3.html>
- Vintrová, R. (1997). Influence of macroeconomic policy on structural transformation in Central and Eastern European Countries. *Ekonomický časopis*, 45(6-7), 399-430.
- Wang, N. (2009). *Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey*. Ronald Coase Institute Working Papers No. 2.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press; German translation (M. Streissler, transl.). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*. Tübingen: Mohr Siebeck, 1990

RECENZIA/BOOK REVIEW**ČIHOVSKÁ, V. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 268 s.**Pavol Kita¹

Vysokoškolská učebnica autoriek Viery Čihovskej a Moniky Matušovičovej „Obchodný manažment“ je dielom, ktoré orientuje záujem čitateľskej verejnosti k otázkam súčasného riadenia obchodných podnikov na trhu s oligopolistickou konkurenciou. Dieľo, ktoré vzniklo na základe dlhoročných výskumov autoriek je veľmi solídnym zdrojom poznatkov pre študentov a čitateľov, ktorí hľadajú ucelený prehľad o modernom riadení obchodných firiem na globálnom trhu, bez akýchkoľvek opomenutí, a zároveň bez nadbytočných podrobností. Predložený text je taktiež usporiadaným súborným dielom pre všetkých, ktorí sa chcú zoznámiť s najvýznamnejšími teóriami, systémom a aspektmi podnikového manažmentu, s činnosťou a funkciami obchodného manažmentu, problematikou plánovania v obchodnej firme, s úlohou riadenia ľudských zdrojov, s kontroľou a podobne v obchodnej firme. Vysokoškolská učebnica je zároveň určujúcim východiskom pre tých, ktorí sa chcú nadväzujúco zaoberať hlbším štúdiom jednotlivých oblastí s využitím odkazov a prameňov publikácie. Svojím zameraním môže byť inšpiráciou nielen pre čitateľov, ktorí majú už znalosti z marketingového manažmentu a chcú si ich rozšíriť a preniknúť do oblasti tvorby a fungovania horizontálne a vertikálne riadiacej sústavy obchodných firiem. Z hľadiska čitateľa je atraktívna nielen tým, že reaguje na súčasné tendencie na globálnom trhu a na pôsobenie nadnárodných obchodných reťazcov, ale najmä tým, že rozvíja praktické poznatky moderného manažmentu v obchodnej firme. Publikácia je výsledkom výskumného projektu VEGA č. 1/0178/14 Spoločná spotrebiteľská politika EÚ a jej uplatnenie v SR s dopadom na vzdelávanie spotrebiteľov.

Kniha je logicky rozčlenená do desiatich kapitol. Konkrétne sa jednotlivé kapitoly zaoberajú nasledujúcou problematikou: Prvá kapitola prináša poznatky o obchode a jeho podstate, funkcii, a charaktere a špecifikách činností obchodných firiem. V kapitole autorky uvádzajú autorov, ktorí sa zaoberajú problematikou obchodu v národnej ekonomike, a to hlavne M. Zamazalovú, Pražskú L a Jindru J. ako aj P. Kotlera spolu s ním K. L. Kellera, V. Wonga a G. Armstronga K. Schmidt. Zároveň oboznamuje čitateľa s obchodnými činnosťami v maloobchode a veľkoobchode.

Druhá kapitola charakterizuje hlavné vývojové tendencie v obchode, ktoré viedli k radikálnym zmenám v činnosti obchodu. Prínosom kapitoly je bezpochyby relevantné vysvetlenie aktuálnych zmien z hľadiska internacionalizácie, globalizácie, koncentrácie a rozvoj informačných a komunikačných technológií, resp. rast dôležitosti internetového obchodu a jeho podielu na celkových tržbách v oblasti maloobchodného predaja. Autorky sa venujú problematike kooperácie v maloobchode z hľadiska horizontálnej a vertikálnej integrácie obchodných firiem. Jej pochopenie vedie k poznatku, ako sa tvorí partnerstvo medzi podnikateľskými subjektmi, ktoré ich vedie k založeniu

¹ doc. Ing. Pavol Kita, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu. Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: pavol.kita@euba.sk

a budovaní maloobchodného reťazca, aby dosiahli silnú konkurenčnú pozíciu na trhu oproti svojim konkurentom. Autorky zdôrazňujú, že forma kooperácie a jej správne fungovanie v obchode sa opiera o partnerské vzťahy zabezpečujúce zisk každému z partnerov na trhu.

Tretia kapitola sa zaoberá manažmentom zameraným na riadiacu prax obchodných firiem. Autorky kladú dôraz na manažment ako praktickú činnosť. V tejto súvislosti uvádzajú, že jeho úspešné zvládnutie manažérom závisí od úrovne a schopnosti plánovať, organizovať a kontrolovať činnosť, viesť ľudí tak, aby riadený proces fungoval úspešne. Zároveň vymedzujú manažment v niekoľkých praktických podobách, a to ako: práca ľudí, funkcia, inštitúcia, profesia a proces. Predmetom pozornosti autoriek je aj problematika medzinárodného manažmentu. Medzinárodný manažment ako obsahová súčasť tejto kapitoly sa venuje možnostiam rozvoja podnikov z hľadiska ich stratégií expanzie na zahraničný trh. Táto časť nepochybne zvyšuje originalitu publikácie.

Štvrtá kapitola sa zaoberá plánovaním v obchodnej firme ako základnej funkcie manažmentu pre stanovovanie cieľov. Praktické zameranie manažmentu vyžaduje, aby plánovanie bolo vecné kompetentné, kreatívne, orientované na riešenie problému a otvorené budúcnosti. Preto cieľom kapitoly je poukázať na význam a potrebu plánovania v obchodných firmách, keďže predstavuje východisko a najdôležitejšiu funkciu riadenia. Autorky v tejto kapitole venujú veľký priestor strategickému plánovaniu.

Piata kapitola je venovaná organizovaniu v obchodnej firme. Na základe vysvetlenia príslušnej terminológie autorky sa zaoberajú predovšetkým typmi organizačnej štruktúry. Graficky sprístupňuje jednotlivé formy organizačnej štruktúry od jednoduchšej po hybridnú štruktúru súčasných obchodných organizácií v závislosti od vývojovej fázy ich životného cyklu. Ďalej v záujme lepšieho prehľadu problematiky uvádza funkcie a výhody, resp. nevýhody jednotlivých foriem organizačnej štruktúry.

Šiesta kapitola sa zaoberá riadením ľudských zdrojov v obchodnej firme. V tejto časti učebnice autorky približujú podstatu a hlavné oblasti riadenia ľudských zdrojov. Ďalej v tejto časti dávajú do popredia dôležitosť metodiky riadenia kariéry zamestnanca v obchodnej firme, pretože jeho individuálna a kolektívna práca prispieva k dosahovaniu jej cieľov, prosperity a rastu.

Siedma kapitola je orientovaná na vedenie ľudí v obchodnej firme. Oboznamuje s hlavnými pojmami vzťahujúcimi sa k problematike základných kompetencií manažéra. Nezabúdajú ani na spôsoby vedenia zamestnancov, pričom však dodávajú, že tie sú predovšetkým determinované osobnosťou vedúceho zamestnanca, t. j. manažéra. Výber štýlu riadenia zamestnancov manažérom patrí k rozhodnutiu zameranom na vnútorné formovanie pracovného potenciálu podniku prostredníctvom rozmiestňovania zamestnancov medzi jednotlivými pracovnými miestami. Autorky poukazujú na skutočnosť, že manažér prispieva k spokojnosti zamestnanca so svojou prácou a s dosiahnutými výsledkami.

Ôsma kapitola predstavuje problematiku kontroly a kontrolingu. Autorky uvádzajú, že kontrola je jednou zo základných manažérskych funkcií a je nevyhnutná na všetkých úrovniach riadenia v obchodnej firme pôsobiacej na trhu so zložitým ekonomickým prostredím. Autorky v nej charakterizujú rôzne typy kontrol, pričom svoju pozornosť predovšetkým upriamujú na kontroling. Chcú tak zdôrazniť nutnosť neustáleho

zdokonaľovania vnútorných procesov a systémov riadenia, aby obchodné firmy boli schopné reagovať na nové situácie novými funkciami riadenia.

Deviata kapitola sa venuje problematike rozhodovania. Čitateľ tu získa pohľad na rozhodovanie v procese riadenia vychádzajúce z rôznych teórií rozhodovania. Zvláštnu pozornosť venujú autorky prvkom a kritériám efektívnosti rozhodovacieho procesu, ktoré sú podstatné pre dosiahnutie cieľov firmy. Následne charakterizujú rozhodovací jednotlivé fázy procesu a činitele, ktorého ovplyvňujú.

Desiata kapitola je venovaná problematike manažmentu obchodnej prevádzky. Definuje charakter a obsah obchodných operácií v maloobchode a veľkoobchode. Autorky v súvislosti s riadením doňho začleňujú aj problematiku organizácie práce v obchodnej prevádzke.

Možno zdôrazniť, že význam vysokoškolskej učebnice spočíva v jej rozsahu a komplexnosti prístupu k problémom manažmentu obchodnej firmy. Jej hlavným prínosom je skutočnosť, že okrem prehľadu teoretických prístupov obsahuje aj analýzy aktuálneho vývoja v súčasných podmienkach v obchode. Publikáciu možno zaradiť k veľmi hodnotným dielam a jej prednosti ďalej zosilňuje fakt, že ide o knihu, ktorá na trhu vysokoškolských študijných textov na Slovensku v takejto úplne novej aktuálnej podobe už dlhšiu dobu chýbala, resp. chýba.

