

ZU - UNIVERSITY OF ZILINA
The Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of Economics

GLOBALIZATION AND ITS SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES

15th International Scientific Conference

Proceedings

(Part I.)

7th – 8th October 2015
Rajecké Teplice, Slovak Republic

ORGANIZED BY

ZU - UNIVERSITY OF ZILINA, The Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Department of Economics.

EDITED BY

prof. Ing. Tomas Klietik, Ph.D.

TITLE

Globalization and Its Socio-Economic Consequences

ISSUED IN

Zilina, Slovakia, 2015, 1st edition

PAGES

892

ISSUED BY

ZU - UNIVERSITY OF ZILINA

PRINTED IN

GEORG, Bajzova 11, 010 01 Zilina, Slovak Republic

NUMBER OF COPIES

75 (each part)

Not for sale

ISBN 978-80-8154-191-9

ISSN 2454-0943

PROGRAM COMMITTEE

assoc. prof. Ing. Viera BARTOSOVA, Ph.D.,
prof. Dr. Stefan, BOJNEC, PhD.,
Dr.h.c. prof. Ing. Tatiana COREJOVA, Ph.D.,
assoc. prof. Ing. Viktor V. DENGOF, Ph.D.,
assoc. prof. Svetlana I. DROBYAZKO, Ph.D.,

assoc. prof. Ing. Ales HES, CSc.,

prof. Ing. Tomas KLIESTIK, Ph.D.,
prof. Dr. Barbara KOS, PhD.,
prof. Ing. Anna KRIZANOVA, CSc.,
prof. Dr. Colin W. LAWSON
prof. Ing. Zbigniew LUKASIK, DrSc.,

JUDr. Mgr. Martina LUBYOVA, Ph.D.,

prof. Ing. Alexander N. LYAKIN, DrSc.,
assoc. prof. Ing. Hussam MUSA, Ph.D.,

prof. Ing. Jan POKRIVCAK, Ph.D.,

assoc. prof. Ing. Marek VOCHOZKA, MBA, Ph.D.,

assoc. prof. Athina ZERVOGIANNI, Ph.D.,

University of Zilina, Slovak Republic
University of Primorska, Slovenia
University of Zilina, Slovak Republic
State University in St. Petersburg, Russia
Ukrainian State University,
Dnepropetrovsk, Ukraine
University of Finance and
Administration, Prague, Czech Republic
University of Zilina, Slovak Republic
Economics Academy, Katowice, Poland
University of Zilina, Slovak Republic
University of Bath, United Kingdom
University of Technology, Radom,
Poland

The Institute for Forecasting of the
Slovak Academy of Sciences, Slovak
Republic

State University in St. Petersburg, Russia
Matej Bel University, Banska Bystrica,
Slovak Republic

Slovak University of Agriculture in Nitra,
Slovak Republic

The Institute of Technology and Business
in Ceske Budejovice, Czech Republic

University of Patras, Greece

CONFERENCE GUARANTEE

prof. Ing. Tomas KLIESTIK, Ph.D.,
prof. Ing. Anna KRIZANOVA, CSc.,

University of Zilina, Slovak Republic
University of Zilina, Slovak Republic

REVIEWED BY

prof. Ing. Tomas KLIESTIK, Ph.D.,
prof. Ing. Anna KRIZANOVA, CSc.,
prof. Ing. Alexander N. LYAKIN, DrSc.,
assoc. prof. Ing. Viera BARTOSOVA, Ph.D.,
assoc. prof. Ing. Viktor V. DENGOF, Ph.D.,
assoc. prof. Ing. Hussam MUSA, Ph.D.,

University of Zilina, Slovak Republic
University of Zilina, Slovak Republic
State University in St. Petersburg, Russia
University of Zilina, Slovak Republic
State University in St. Petersburg, Russia
Matej Bel University, Banska Bystrica,
Slovak Republic

PUBLICATION ETHICS

Publishing research work and experiment findings are a celebration of significant efforts by a scholar who shares results with other scholars around the world.

Globalization and its socio-economic consequences is an international scientific conference publishing peer-reviewed quality and original research work in a book of proceedings. All submitted manuscripts are a subject to initial appraisal by the editor, and, if found suitable for further consideration, strict double blind peer-review process is applied by anonymous expert referees to ensures the fair evaluation of submitted manuscripts.

Using double-blind peer review system, neither reviewers' nor author's identities are revealed to the other party to ensure the quality of research work published in the book of proceedings. Authors of manuscripts that were rejected during the review process will be informed if the manuscript may be resubmitted after it is corrected according to given recommendations. The final decision to accept or reject the manuscript will also be sent to the corresponding author along with any recommendations made by the referees.

The submitted manuscript must be an original work the author(s) and the manuscript should not be published elsewhere nor should it be currently under consideration for publication by another journal or proceedings. Manuscripts that are found to be published before or under consideration/review elsewhere will be rejected. The only exception is if the submitted manuscript builds on previously published articles elsewhere by the same author(s). In this case, author(s) are obligated to show more significant development in the submitted manuscript than the original published article and also to show that the original article is well cited in the submitted manuscript.

Plagiarism would not be tolerate and the following measures will be taken accordingly. First, the manuscript that has been proven to be involved in plagiarism will be immediately rejected along with the immediate rejection of any other manuscript submitted by the same authors. Second, each author involved in the violating manuscript will be banned from submitting any new manuscript to the book of proceedings in a period of two years.

For any complain or concerns with regard to any publishing article, please contact us at globalizacia@fpedas.uniza.sk. We will acknowledge your e-mail and provide an estimated time to study and solve your complain or concerns.

TOPICS

- Accounting
- Advertising Management
- Banking and Insurance
- Business & Economics
- Business Ethics
- Business Intelligence
- Business Information Systems
- Business Law
- Business Performance Management
- Business Statistics
- Change Management
- Consumer Behaviour
- Corporate Finance and Governance
- Corporate Governance
- Cost Management
- Decision Sciences
- Development Planning and Policy
- Economic Development
- Economic Methodology
- Economic Policy
- E-Business
- E- Marketing
- Economic Systems
- Entrepreneurship
- Finance & Investment
- Financial Accounting
- Financial Economics
- Globalization
- Global Business
- Global Marketing
- Growth; Aggregate Productivity
- Household Behaviour and Family Economics
- Human Resource
- Industrial and Manufacturing Engineering
- Information Systems
- Information Technology Management
- International Business
- International Economics
- International Finance
- Labour Economics
- Labour Relations & Human Resource Management
- Law and Economics
- Management Accounting
- Management Information Systems
- Management Science
- Market Structure and Pricing
- Marketing Research and Strategy
- Marketing Theory and Applications
- Monetary Theory
- Operations Research
- Organizational Behaviour & Theory
- Prices, Business Fluctuations, and Cycles
- Product Management
- Production and Organizations
- Production/Operations Management
- Public Administration and Small Business Entrepreneurship
- Public Economics and Finance
- Public Finance and Taxation
- Public Relations
- Public Responsibility and Ethics
- Regulatory Economics
- Resource Management
- Strategic Management
- Strategic Management Policy
- Supply Change Management
- Systems Management
- Systems Thinking
- Taxes
- Technological Change; Research and Development
- Technology & Innovation
- Time Management
- Total Quality Management
- Travel/Transportation/Tourism
- Welfare Economics

TABLE OF CONTENTS

PART I.

<i>BEDNÁRIK, Jaroslav, ČAPKOVIČOVÁ Bronislava</i>	13
Media and Business Crisis Communication in the Time of Crisis	
<i>BÉREŠOVÁ Gabriela</i>	19
Employment Policy of the European Union and the Slovak Republic	
<i>BERZÁKOVÁ Viera</i>	27
Company valuation and the globalization process	
<i>BIELIKOVÁ Alžbeta, CHLEBÍKOVÁ Darina</i>	33
Tax inspection of the tax on personal income in the global economy	
<i>BOBÁKOVÁ Hame-Lore, KARPETA Janusz</i>	39
The need for lifelong learning in the Czech Republic and Slovakia as a worldwide consequence of globalization	
<i>BOTLÍK Josef, BOTLÍKOVÁ Milena, ZEDKOVÁ Alena, KOSTKOVÁ Miroslava</i>	45
Transport Infrastructure and Business Activities - Globalisation Consequences of Opening of the Moravian-Silesian Region	
<i>BOTLÍK Josef, BOTLÍKOVÁ Milena, PELLEŠOVÁ Pavlína</i>	58
RGB Analysis of Opening the Region - The Effects of Speedways Implementation on the Border of the Moravian-Silesian Region	
<i>BUŇO Martin</i>	66
Technological Environment of the Visegrad group	
<i>BUTEK Michal</i>	72
Importance of Local Structures in the Globalized World	
<i>CENIGA Pavel, ŠUKALOVÁ Viera</i>	78
The Relations and the Impact of Globalization on Logistics	
<i>COCULOVÁ Jana, SVETOZÁROVOVÁ Nella</i>	87
An Analytical View on the Issue of Compensation in Multinational Companies	
<i>COPUŠ Lukáš</i>	94
Influence of Selected HR Competencies on the Performance of Organizations (Comparison of Indian and European Organizations)	
<i>DENGOV Victor V., GREGOVA Elena</i>	102
Global Experience in Overcoming Adverse Selection in the Insurance Markets	
<i>DOKOUPIL Jaroslav, PREIS Jiri</i>	110
The Development of the Cross-Border Cooperation in the Czech-Bavarian Borderland: A Contribution to Enhancing of the European Integration in Terms the of Global Economics	
<i>ĎURANA Pavol</i>	119
Unification of Leasing in International Benchmark	
<i>DVOŘÁKOVÁ LÍŠKOVÁ Zuzana, HUMLEROVÁ Veronika, KLUFOVÁ Renáta</i>	124
Future Perspectives of Brownfields – Case Study from South Bohemia	

<i>FAŠLANG Tomáš</i>	129
Significance of Retail Gravity Models	
<i>GAJANOVÁ Ľubica</i>	135
The Proposal of Competitive Intelligence Model for Enterprises in the Slovak Republic as a Prerequisite for Sustainable Development in a Global Environment	
<i>GONDŽÁROVÁ Barbora</i>	144
Reasons of Crisis in a Company and Possibility of Their Prevention in Global Environment	
<i>GREGOVÁ Elena, DENGŮV Victor V.</i>	150
The Practical Economic Policy in Transition Economies of V4 Countries at the Present Stage of Globalization	
<i>GREŠKOVÁ Petra, KUSÁ Alena</i>	157
The Generation Y Consumers' Identity and Their Position in Contemporary Globalized Society from the Marketing Point of View	
<i>GUNDOVÁ Petra</i>	163
Prediction Methods of Financial Situation in Czech Companies in Globalisation	
<i>HAJDÚCHOVÁ Iveta, GIERTLIOVÁ Blanka</i>	171
The impact of Globalization on the Employment development in the SR	
<i>HAKALOVÁ Jana, KRYŠKOVÁ Šárka, PŠENKOVÁ Yvetta</i>	181
Accounting Reform of Public Finance in the Czech Republic and Its Impact on Municipalities of the Moravian-Silesian Region	
<i>HARUMOVÁ Anna</i>	192
Multinationals as a Part of Globalisation	
<i>HEJDUKOVÁ Pavlína</i>	199
Globalization and Health Markets	
<i>HES Aleš, HESOVÁ Ivana</i>	207
Global Impact of Intercultural Communication in the Environment of Czech Universities	
<i>HORVÁTHOVÁ Petra, ČOPÍKOVÁ Andrea</i>	217
Generation Y and Its Impact on the Performance of Personnel Activities	
<i>HREHOVÁ Daniela</i>	224
Face To Face Business Meeting as the Primary Communication Tool	
<i>HREHOVÁ Daniela, JENČOVÁ Anna</i>	233
Pilot Course Implementation of Business Skills Education for Non-Economist Majors	
<i>HÝBLOVÁ Eva</i>	240
The Current Condition of Harmonization of Financial Reporting of Small and Medium-Sized Enterprises	
<i>JACKOVÁ Anna</i>	247
Modern Business Management and Management Accounting	

<i>JANOŠKOVÁ Katarína, KRÁĽ Pavol</i> Optimal Timing of Innovation as a Precondition of Successful Innovation on the Global Market	254
<i>JÁNOŠOVÁ Denisa</i> Social Ecology Perspective on Peculiarities of Customer	260
<i>JARÝ Čestmír</i> Globalization and Deflation	265
<i>JONÁŠOVÁ Hana, PANUŠ Jan, PELINKA Ondřej</i> Comparison of Tools for Social Networks Analysis	274
<i>KAJANOVÁ Jana</i> Efficiency of Food Enterprises in the Slovak Republic	283
<i>KICOVÁ Eva, NADÁNYIOVÁ Margaréta</i> Marketing Strategies in Bus Transport Companies and Its Impact on Increasing the Competitiveness	292
<i>KLIMKO Roman, RIEVAJOVÁ Eva</i> Trends in the Labour Markets of the European Union	297
<i>KOLLÁR Boris, REBEŤÁK Marek</i> Issue of Credit Risk and Its Decomposition to Individual Components	303
<i>KOLLÁR Boris, REBEŤÁK Marek</i> Development of Employees as a Tool of Increasing Corporate Performance	308
<i>KORMAŇÁKOVÁ Veronika</i> Barriers and Risk of Business in International Environment and in the Slovak Republic	312
<i>KORMANOVÁ Lucia</i> Global Methods of Communication as a Necessary Part of Communication Mix	318
<i>KOSTKOVÁ Miroslava, PELLEŠOVÁ Pavlína, BOTLÍKOVÁ Milena, BOTLÍK Josef</i> Changes in Employment and Business Structures in Tourism Sector in the Czech Republic under the Influence of Globalization	325
<i>KOVÁŘOVÁ Eva</i> Importance of the EU Economic Partnership with ACP Countries for Their Socio-Economic Development: Case of Sub-Saharan Africa	334
<i>KRÁĽ Pavol, JANOŠKOVÁ Katarína</i> Condition of Acceptability of Project Risk in Management of the Project Portfolio	345
<i>KRAMÁROVÁ Katarína, VALÁŠKOVÁ Katarína</i> Globalization and Transfer Pricing: Brief Analysis of the Legislation in the Slovak Republic	353
<i>LALINSKÁ Jana</i> Comparison of Information Quality Methodologies	362
<i>LITZMAN Marek</i> Europe Productive, Unproductive Destructive?	371
<i>LOUČANOVÁ Erika, PAROBK Ján, KALAMÁROVÁ Martina, PALUŠ Hubert, MAŤOVÁ Hana, REPKOVÁ ŠTOFKOVÁ Katarína</i> Innovation Activities in Micro and Small Companies in Slovakia	378

<i>MÁDR Michal, KOUBA Luděk</i>	382
Diversity of Capitalism in the European Post-Socialist Countries: Evidence from the Balkan and Post-Soviet States	
<i>MAJEROVÁ Jana</i>	393
E-Marketing as a Promising Part of the Concept of CSR and Its Specific Features of Pricing Policy in a Global Context	
<i>MALÁ Denisa, SEDLIAČIKOVÁ Mirianna, KAŠČÁKOVÁ Alena</i>	400
Profound Knowledge in Small and Medium Enterprises in Slovakia	
<i>MATUŠOVÁ Dominika</i>	408
The Issue of Allocation of State Aid to Enterprises in the EU and Speech on Global Trends	
<i>MICHALÍKOVÁ FRAJTOVÁ Katarína, SPUCHLAKOVA Erika</i>	413
Optimization of Portfolio Selection Based on Risk in the Condition of Globalization	
<i>MICHALKOVÁ Lucia</i>	419
Risk Diversification of Portfolio in Global Capital Market	
<i>MIKLENČIČOVÁ Renáta</i>	427
Internet Purchasing	
<i>MIKUŠ Pavel</i>	433
Procrastination in Academic Setting	
<i>MILOŠOVIČOVÁ Petra, PAŠKRTOVÁ Lucia</i>	439
Development of Slovak-German Economic Relations	
<i>MIŠANKOVÁ Mária, CHLEBÍKOVÁ Darina</i>	448
Impact of Globalization on Possibilities of Implementation of the Strategy to the Business Plan	
PART II.	
<i>MITKOVÁ Ľudmila, MARIÁK Vladimír</i>	457
The First Globalized Generation – Generation Y	
<i>MORAVČÍKOVÁ Katarína</i>	462
Social Policy as a Part of Corporate Social Responsibility in Conditions of Globalization	
<i>MUSA Hussam, DEBNÁROVÁ Lenka, MUSOVÁ Zdenka</i>	469
The Level of Disclosure in Corporate Governance in Slovakia	
<i>NADÁNYIOVÁ Margaréta, KICOVÁ Eva</i>	477
The Concept of BSC System in Bus Transport Companies as a Tool of Modern Management Trends	
<i>NĚMCOVÁ Ivana, MARKOVÁ Helena</i>	485
Flexible Work Arrangements as a Part of Globalized World	
<i>NEUMANN Pavel</i>	498
The Impact of Structural Changes in National Economies on Globalization Character	
<i>NOVÁČKOVÁ Daniela, SYSÁKOVÁ Viera</i>	505
The Comprehensive Assessment of Selected Banks in Slovakia	

<i>NOVÁK Jaromír</i>	515
Consequences of System Management in Surroundings of Safety Risks	
<i>NOVÁKOVÁ Michaela</i>	522
Selected Aspects of Human Resources in Healthcare System in SR	
<i>NOVOTNÝ Josef, KRUML Lukáš</i>	531
Development of Tax Havens Due to Globalization Processes and their Impact on the Czech Republic	
<i>NOVÝ Miloš</i>	538
The Impact of Globalization on the Price Elasticity of Demand	
<i>OLŠIAKOVÁ Miriam, ŠUPÍN Mikuláš, DOVČÍKOVÁ Anna, TRIZNOVÁ Miroslava</i>	546
Marketing and its application in Practice	
<i>PAPÍK Mário</i>	551
Comparison of Asset Structure of Insurance Companies and Pension Funds	
<i>PASHKUS Yu. Vadim, PASHKUS A. Natalie, PASHKUS V. Margarita</i>	559
Building a Strong Cultural Brand of Saint-Petersburg in the Global Economy: Breakthrough Positioning and Approaches to the Assessment	
<i>PELLEŠOVÁ Pavlína, BOTLÍK Josef, BOTLÍKOVÁ Milena, KOSTKOVÁ Miroslava</i>	572
The Influence of Expressways on the Availability of Industrial Zones, Regional Analysis in the Globalized Europe	
<i>POLÁČKOVÁ Hana</i>	581
Area for Social Economy in Agriculture	
<i>PONGRÁCZ Eva</i>	591
Social Economy – an Economy that Focuses on Human Beings as an Expression of Social Responsibility	
<i>PONIŠČIAKOVÁ Oľga, GOGOLOVÁ Martina</i>	597
Exploiting the Potential and Possibilities of Conscious Human Resource Management in the Process of Globalization	
<i>REBEŤÁK Marek, RYPÁKOVÁ Martina</i>	604
Future Evolutions of Human Resource Management	
<i>RICHNÁK Patrik</i>	608
Globalization and Its Impact on the Present Concepts in Company Management	
<i>RUŠČÁKOVÁ Anna</i>	617
The European Sovereign Debt Crisis: The Result of the Financial Globalisation and of the System Failures of Global Economic and Political Order	
<i>RYBANSKÝ Rudolf, MÁLIKOVÁ Iveta</i>	627
Perception of the Value by Customers	
<i>RYPÁKOVÁ Martina, REBEŤÁK Marek</i>	635
Green Public Procurement as a Crucial Driving Force of Sustainable Development in the European Union	
<i>SAXUNOVÁ Darina</i>	642
Innovative Financing Mechanisms in Global Environment	

<i>SEDLIAČIKOVÁ Mariana, KLEMENTOVÁ Jarmila, MALÁ Denisa</i>	653
How to Measure and Evaluate the Performance of Processes in Quality Management in Conditions of Globalization: An Empirical Study and a Proposal of a Model	
<i>SEEMANN Peter, FARKAŠOVÁ Viera</i>	661
Coaching as a Tool for Improving the Quality of Managerial Work	
<i>SHAVHUKOV M. Viacheslav</i>	670
Brics` Currencences in Global Forex	
<i>SCHURMANN Helena</i>	680
Marketing Focused on Seniors as a Factor of Regional Development	
<i>SIEKELOVÁ Anna</i>	686
The Role of the Receivables Management in Conditions of Globalization	
<i>SOCHULÁKOVÁ Jana</i>	691
Regional Competitiveness and Foreign Direct Investments in the Regions of Slovakia	
<i>SOLTES Dusan</i>	698
The Euro Crisis: Not the Global Financial Crisis but the Eurozone Governance is Responsible	
<i>SOROKOVÁ Tatiana, PETRÍKOVÁ Daniela</i>	707
Globalization Phenomenon of a Brand and its Psycho-Economic Dimension	
<i>STRÁŽOVSKÁ Ľubomíra</i>	716
Family Business in the Slovak Republic	
<i>SULÍKOVÁ Rozália</i>	723
Ethical Behaviour of the Organisations as the Precondition of their Success	
<i>SVETOZÁROVOVÁ Nella, COCULOVÁ Jana</i>	731
Analysis of Employees Performance Evaluation in the Stage of Globalization	
<i>SZKURÁKOVÁ Lucia, ALCHUS Jakub, BEDNÁRIK Jaroslav</i>	737
The Global Crisis and its Impact on the Economy of the Companies in Slovakia	
<i>ŠALAGA Jakub</i>	743
Value-Based Management and Value Drivers in World Market	
<i>ŠALGOVIČOVÁ Jarmila</i>	748
Current Problems of Marketing Communication in the Global Markets Environment	
<i>ŠÁLKOVÁ Daniela, REGNEROVÁ Marta, HES Aleš</i>	755
Global Extent of Food Waste	
<i>ŠIPIKALOVÁ Silvia</i>	764
Child Poverty and Social Exclusion in the EU	
<i>ŠOLTÉS Viktor, ŠTOFKO Stanislav</i>	773
The Impact of Population Movement on Security in the Age of Globalization	
<i>ŠTETKA Peter</i>	779
Cultural Impact on Innovations Diffusion across the European Markets	
<i>ŠUKALOVÁ Viera, CENIGA Pavel</i>	792
Illegal Work – Risk of Young People in the World of Work in Globalization	

<i>TOKÁROVÁ Mária</i>	800
Selected Problems of Competitiveness Measuring in Conditions of Globalization	
<i>TOMČÍKOVÁ Ľuba</i>	810
Implications Arising from Processes of Globalization and their Impact on Human Resources Management	
<i>TUNDYS Blanka</i>	818
Measurement of Green Supply Chain – An Analysis of Selected Methods and Tools	
<i>VAGNER Ladislav</i>	829
Controlling as an International Economic Tool	
<i>VALÁŠKOVÁ Katarína, KRAMÁROVÁ Katarína</i>	834
Analysis of a Market Performance in the European Union and Slovakia	
<i>VARVAŽOVSKÁ Pavla, JARKOVSKÁ Martina</i>	845
Support of Foreigners' Integration in the Czech Republic by a Non-Profit Sector	
<i>VAVROVÁ Katarína</i>	855
Tax Incentives of Business Entities in Selected Countries of the EU in the Context of Globalization	
<i>WEISSOVÁ Ivana</i>	864
The Value of Goodwill from Business Combinations in Accordance with International Financial Reporting Standards "IFRS 3 Business Combinations"	
<i>ZAUŠKOVÁ Anna, BEZÁKOVÁ Zuzana, GRIB Lukáš</i>	871
Use of Digital Marketing in the Eco-Innovation Process of a Business	
<i>ZEMANOVIČOVÁ Daniela, NOVÁČKOVÁ Daniela</i>	879
Services of General Economic Interest and Application of Competition Rules	

MEDIA AND BUSINESS CRISIS COMMUNICATION IN THE TIME OF CRISIS

Jaroslav Bednárík^{1a}, Bronislava Čapkovičová^{1b*}

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, FMK, Námestie J. Herdu 2, 917 01 Trnava, Slovensko

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, FMK, Námestie J. Herdu 2, 917 01 Trnava, Slovensko

capkovicova.brona@gmail.com

*Corresponding author

Keywords: Crisis, Crisis communication, Crisis management, Media, Media relations

Abstract. The paper deals with crisis communication with media in the time of crisis. Any organization hit by the crisis, whether in small or large scale must realize that it is necessary to communicate and create good mutual relations with media. Because of that there is no situation that the media in the time of crisis will communicate about it, without it and the crisis would not reach a greater extent. Nowadays, media can influence the public really greatly. They can influence their opinions and it is easy for them from to with a large extent for them from the little crisis, just to take its audience of listeners.

JEL Classification: M00

1 Úvod

Riešenie rôznych krízových situácií sprevádza ľudí každodenne počas celého života. V 20. a 21. storočí prišlo k rozsiahlym globálnym zmenám v podnikateľskom prostredí. Globálne zmeny smerovali ku vzniku nových podnikateľských rizík. Pričom riešenie takýchto stavov sa stalo pre podnikové manažmenty vážnou výzvou a taktiež úlohou na všetkých stupňoch riadenia. Z tohto dôvodu sa teoretici, ale aj manažéri podnikov začali zaoberať problematikou krízového manažmentu a krízovej komunikácie podnikov.

2 Kríza

Slovo kríza má pôvod v starogréckom slove „crino“, ktoré znamená v slovenčine vyberať, rozhodovať, posudzovať, merať medzi dvoma opačnými variantmi, ktorými sú úspech či neúspech, právo – bezprávie, život – smrť. Z neho neskôr vzniklo slovo crisis, ktorým sa vyjadrovalo rozhodovacia chvíľa či doba.

Kríza je podľa Zapletalovej (2012) zložitá situácia, kedy prichádza k narušeniu rovnováhy medzi základnými charakteristikami systému (narušené je poslanie, filozofia, hodnoty, ciele, štýl fungovania systému) na jednej strane a postojom okolitého prostredia k danému systému na druhej strane.

Číňania majú pre krízu výraz *weiji*. Tento pojem vyjadruje jedným slovom dva rôzne aspekty: príležitosť a hrozbu. Steven Fink, expert na krízový manažment a krízovú komunikáciu povedal, že „*kríza je plynulý a dynamický stav vecí, ktorý obsahuje rovnakým dielom nebezpečenstvo, ale aj príležitosť. Je to bod zvratu – nech už k lepšiemu alebo k horšiemu*“. Z tohto dôvodu môže podnik krízu vnímať ako križovatku. Pokiaľ ju správne pochopí a zvládne, môže ho nasmerovať k hlbokšej transformácii (Muntean, 2015).

Vznik krízy je spôsobený nezvládnutím rizika, ale i neschopnosťou predvídať možnosť vzniku rizika, pričom kríza je príznačná narušením rovnováhy medzi interným a externým

prostredím. Je dôležité pokúsiť sa krízu vyriešiť predtým než vznikne, poprípade ako sa uskutočnia väčšie škody na ľuďoch a ich majetku. Pri riešení krízy je podstatné vychádzať z faktu, že neexistuje zjednotený prístup k riešeniu tejto problematiky. Je dôležité si uvedomiť, že zvládnutie takejto situácie je jedným z podstatných predpokladov úspešnosti v konkurenčnom prostredí (Bednárík, 2010).

Kríza tak predstavuje potenciálne nebezpečenstvo, ktorému sa v dnešnom chaotickom a turbulentnom prostredí nevyhne takmer nikto. Zasahuje bez rozdielov malé podniky, ale aj svetové giganty. Priťahuje záujem médií, ktoré predovšetkým zaujíma – kto je obeť a kto vinník. Obetiam je treba pomáhať, vinníkov je treba postihovať, znemožniť na verejnosti. Negatívna publicita je však ako lavína, ktorej výsledkom je, že zmetie všetko a každého. (Antušák, 2013).

3 Media relations

Pojem media relations zastrešuje public relations, ktorý je súčasťou marketingovej komunikácie podnikov. Marketingová komunikácia je odbor, ktorý sa zaoberá oznamovaním a šírením komerčných a i nekomerčných oznámení od určitého odosielateľa k publiku, a to za použitia marketingového prístupu a prostriedkov. Cieľom marketingovej komunikácie najčastejšie býva podpora obchodných snáh a získanie zákazníka. Jednou zo súčastí marketingovej komunikácie je public relations – vzťahy s verejnosťou. A ich podmnožinou sú media relations – vzťahy s médiami. Podľa niektorých autorov tvoria media relations až 80% celej práce public relations. (Tomandl, 2011). Podľa Szkurákovej, Bednáríka (2014) správne zvolené komunikačné nástroje dokážu v nemalej miere eliminovať problémy v marketingovej komunikácii podniku.

Media relations je pojem, ktorý je pomerne mladý. Pred týmto pojmom sa požíval termín press relations, teda vzťahy s tlačou. Vzhľadom k tomu, že dnešné médiá sa nedajú redukovať len na tlačové médiá, bolo potrebné vytvoriť nový pojem, ktorý by charakterizoval všetky médiá (Tomandl, 2011). Podstatou media relations je vytváranie vzájomného vzťahu medzi spoločnosťou a médiami. Práve médiá sú monopolom, prostredníctvom ktorých organizácie dokážu osloviť širokú verejnosť. Môžeme povedať, že ak chce podnik byť v dnešných trhových podmienkach úspešný je spolupráca s médiami nevyhnutná.

4 Krízový manažment a krízová komunikácia

Rovnako ako v živote človeka, tak isto aj v priebehu fungovania podniku môže prísť niekoľkokrát k nejakej malej krízovej situácii, ktoré neohrozia chod podniku. Niekedy sa však z malého problému môže vyvinúť väčší, ak nie je správne a včas riešený a následne dochádza ku kríze, ktorá môže dospieť až ku katastrofe (Pospíšil, 2011).

Krízový manažment podľa Zapletalovej (2012) definujeme ako jednu z disciplín manažmentu podniku. Je určený ku zvládnutiu mimoriadne krízovej situácie, v ktorej sa podnik nachádza.

V širšom slova zmysle je hlavnými úlohami krízového manažmentu:

- včas rozoznať možný vznik krízovej situácie podniku a odhaliť možné príčiny (krízový potenciál podniku),
- nastaviť preventívne procesy, prostredníctvom ktorých by podniky mohli predchádzať krízy,
- účinne vyriešiť vzniknutú krízu,

- poodstraňovať následky minulej krízovej situácie podniku.

V užšom slova zmysle môžeme krízový manažment pokladať za súbor opatrení, zameraných na riešenie vzniknutej krízy podniku a obmedzovaní objemu škôd, ktoré môžu vzniknúť na základe jej dôsledkov (Zapletalová, 2012). Krízový manažment je disciplína ktorá sa zaoberá realitou krízy, kedy podniky musia zhromaždiť svoje kľúčové zdroje, zostaviť správny krízový štáb a uskutočňovať strategické rozhodnutia pod obrovským tlakom a v extrémne časovej tiesne, aby vyriešili krízu, ktorá nastala. Práve rozhodnutia krízového štábu rozhodnú o tom, aký bude výsledok podnikovej krízy.

Zatiaľ čo krízový manažment sa zaoberá, ako si poradiť so samotnou krízovou situáciou, krízová komunikácia rieši vnímanie celej situácie (Muntean, 2015).

Krízová komunikácia je špecifická forma sociálnej komunikácie a zároveň je nástrojom krízového riadenia. Svojím charakterom ide najmä o interpersonálnu, medziosobnú, skupinovú a masovú komunikáciu. Krízová komunikácia nezahŕňa v sebe komunikáciu len počas krízy, ale taktiež i komunikáciu pred krízovou situáciou.

Hlavným cieľom krízovej komunikácie je uvoľniť správne informácie v správny čas a na správnom mieste a tým dosiahnuť včasnú pripravenosť orgánov a prvkov krízového riadenia k následným činnostiam, redukovať neistotu verejnosti a tým prispieť k zaisteniu k ich efektívnemu chovaniu, zabrániť alebo aspoň zmierniť rozsah negatívnej publicite poškodzujúce dobré meno organizácie.

Predmetom krízovej komunikácie je oznamovanie informácií:

- medzi orgány a prvky systému krízového riadenia,
- verejnosti, médiám, odborníkom, súdnym znalcom a orgánom činným v trestnom riadení,
- podriadením, zamestnancom podniku, rodinným príslušníkom, stakeholderom.

Pri komunikácii v období krízy sa je nutné vyvarovať tzv. siedmim smrteľným hriechom krízovej komunikácie. Tými hriechmi sú:

- nepripravenosť,
- nevedomosť,
- mlčanie,
- nevšímavosť,
- vymýšľanie,
- naivita (Zapletalová, 2012).

Na malom slovenskom trhu rovnako ako – vďaka digitálnej komunikácii - na celosvetovom trhu platí: ak o podniku panuje presvedčenie, že je zlý, potom je zlý.

História poukazuje na fakt, že väčšina kríz, ktoré skončili katastrofálne boli práve zapríčinené z nedostatku či až absolútnej absencii komunikácie spoločnosti s verejnosťou a médiami. Príkladom síce kompletného krízového manažmentu, ale katastrofálnej krízovej komunikácie je únik ropy z plávajúcej ropnej plošiny Deepwater Horizon spoločnosti BPZ v októbri 2010, ku ktorému došlo v Mexickom zálive. Admirál Spojených štátov Thad Allen, expert poverený federálnou vládou, ktorý bol na mieste nešťastia, pripustil, že BP uskutočňovala naozaj dobrú prácu, aby samotný únik ropy čo najrýchlejšie vyriešila. Avšak keď Tony Hayward, generálny riaditeľ spoločnosti BP, vystupoval v priamom televíznom prenose pred Vyšetrovacie komisiou Kongresu, odpovedal na otázku, čo sa pri výbuchu stalo „Ja neviem, ja som tam nebol“. Spoločnosť len v druhej štvrtine roku 2010 prišla o 17 miliárd

dolárov, a to navyše k viac než 32 miliardám dolárov, ktoré bola nútená vyčleniť na súvisiace vedľajšie náklady. Efektívna krízová komunikácia by síce nezastavila únik ropy ani finančnú stratu, ale rozhodne by zachránila spoločnosti jej imidž, hodnotu jej akcií aj kariéru jej generálneho riaditeľa a pomohla by jej krízu prežiť s neporušenou povestou (Muntean, 2015).

5 Krízová komunikácia a média

Vzťahy s médiami majú veľký vplyv na dobrú povesť podniku a predovšetkým v čase krízy podniky nemôžu zabudnúť na komunikáciu s médiami. Podnikovým sprostredkovateľom v procese budovania vzťahov s médiami je tlačový hovorca, ktorého úlohou je snaha o optimálnu informovanosť a publicitu a taktiež chrániť podnik pred médiami v čase krízy, škandálu.

Dôležitou úlohou či už krízových manažérov alebo tlačového hovorcu je vytvorenie si takzvaného média plánu, ktorý predstavuje detailný rozpis oslovenia jednotlivých médií a odpovedá na otázky aké komunikačné prostriedky sa využijú v čase krízy, čo všetko sa bude komunikovať, kedy to bude komunikovať a s akým cieľom (Bednárík, 2011).

Práve výber správneho komunikačného prostriedku ovplyvňuje efektivitu krízovej komunikácie významným spôsobom pre dosiahnutie cieľovej skupiny. Komunikačné prostriedky podnik v čase krízy volí na základe vzniknutej udalosti a charakteru zainteresovaných subjektov. Podľa Gribu a Záuškovej (2014) podniky postupne presúvajú svoju komunikáciu do online prostredia.

V čase krízy si podnik na základe typu komunikácie môže zvoliť nasledovné komunikačné prostriedky:

- vnútorná krízová komunikácia: hlásenia, tlačové správy, súhrny faktov, internetové stránky, stretnutie so zamestnancami, telefónne informačné linky, intranet, e-mail, atď.;
- vonkajšia krízová komunikácia s vybranými úradníkmi, aktivistami – telefónne kontakty, súhrny faktov, e-mail, webové stránky, osobné návštevy, pozvanie na komunitné mítingy, tlačové správy, atď.;
- vonkajšia krízová komunikácia priama – hlásenia, sms správy, letáky, komunitné stretnutia, novinové články, webové stránky, telefónne informačné linky, rádio a TV, billboardy, súhrny faktov, príručky, inštruktážny film a video, atď.;
- vonkajšia krízová komunikácia nepriama cez média – tlačové správy, tlačové konferencie, jasné informačné súhrne fakty, webové stránky, e-mail, atď..

Významným komunikačným prostriedkom pri krízovej komunikácii sú masové oznamovacie prostriedky a ich zástupcovia. Pri rokovaní s médiami je potrebné si uvedomiť, že:

- pracujú v časovom strese,
- chcú len overiteľné fakty,
- chcú správu podanú v jednoduchom jazyku,
- priestor pre vyjadrenie myšlienky majú tlačový hovorcovia či krízový manažéri písomne do 350 slov alebo slovne do 20 sekúnd.

Pri komunikácii s médiami si krízový manažér alebo tlačový hovorca musí uvedomiť, že médiám nikdy nesmú hovoriť: neviem, nemôžem, nechcem, nemám čas. A taktiež ich informácie, ktoré poskytujú médiám musia byť aktuálne, kvalitné, musia mať k danej kríze dostatok informácií, zachovávajú neutralitu a média sú pre nich ctený zákazník.

Krízový manažéri či tlačoví hovorcovia pri krízovej komunikácii musia komunikovať i modernými komunikačnými prostriedkami ako je interne, ktorý zvyšuje dostupnosť informácií, ich interaktivitu, globálnosť a zvyšuje zabezpečenie informácií (Zapletalová, 2012).

Dobрым príkladom pre krízovú komunikáciu kedy krízový manažéri okamžite komunikovali vzniknutý problém je slovenská spoločnosť Hyza, ktorá patrí k najväčším a najmodernejším spracovateľom a výrobcom hydiny a hydínových mäsových výrobkov nielen na Slovensku, ale aj v Európe. Táto spoločnosť bola nevinne celosvetovo preslávená dňa 27.08.2015, kedy bol v Rakúsku nájdený kamión s udusenými desiatkami imigrantov. Kamión kde sa našli udusení imigranti mal na sebe logá spoločnosti Hyza a slovenské nápisy. Spoločnosť okamžite reagovala na vzniknutú krízu prostredníctvom médií a svojej webovej stránky, kde vydala stanovisko, že v kamióne v ktorom sa našli imigranti, bol vyradený už dávnejšie z ich majetku a následne predaný. Nový majiteľ kamiónu si bohužiaľ nesplnil svoju povinnosť a neodstránil polep z kamiónu. Celé stanovisko spoločnosti Hyza za ktorú komunikoval jej tlačový hovorca, ktoré poslali všetkým médiám na Slovensku a ktoré sa nachádza aj na ich úvodnej domácej webovej stránke znie: „*Úvodom vyjadrujeme hlbokú ľútosť nad tragédiou, ktorá sa odohrala v Rakúsku medzi obcami Parndorf a Neusiedl am See. Naša spoločnosť ani jej zamestnanci nemajú s uvedenou tragédiou nič spoločné. Všetky vozidlá spoločnosti HYZA a.s. sú monitorované GPS systémom a sú na území Slovenskej republiky. Auto s maďarskými ŠPZkami použité na trestnú činnosť bolo vyradené z majetku spoločnosti a následne odpredané v rokoch 2013-2014, kedy bolo odpredaných ďalších 20 áut siedmim súkromným spoločnostiam v rámci Slovenskej republiky. Nový vlastník neodstránil branding spoločnosti na vozidle a auto ďalej predaj do Maďarska spoločnosti MASTERMOBILKER KFT. Naďalej aktívne spolupracujeme s políciou Slovenskej republiky. Je nám veľmi ľúto tragédie ktorá sa stala a vyjadrujeme hlbokú sústrasť rodinám obetí*“. Tým, že spoločnosť okamžite komunikovala s médiami a s verejnosťou, a snažila sa poskytnúť všetky potrebné informácie o situácii zabránila vzniku krízy, ktorá by mohla dospieť až do úpadku spoločnosti na základe zlého imidžu spoločnosti. Spoločnosť si svojou komunikáciou zachránila dobré meno spoločnosti.

6 Komunikačná rovnica úspechu s médiami

Podstatným predpokladom úspechu v krízovej komunikácii s médiami má základ v zaujatí správneho postoja k situácii, ktorá vznikla. To sa samozrejme musí prejavovať taktiež v pripravenosti tlačovej správy. Rovnicu úspechu môžeme znázorniť nasledovne:

$$\text{záujem} + (\text{ľudskosť} + \text{uistenie} + \text{starostlivosť}) = \text{úspech}$$

Pod *záujmom* rozumieme u tlačových hovorcoch alebo krízových manažérov, ktorí majú na starosti krízovú komunikáciu s médiami, že budú mať ochotu komunikovať a odpovedať na množstvo nepríjemných otázok médií, že budú prejavovať záujem o vzniknutú situáciu a obavy znepokojenej verejnosti, dávajú najavo, že ich pocity a strach nie je im ľahostajný.

Ľudskosť – zverejňované informácie by mali obsahovať ľútosť nad tým čo sa udialo, poprípade priame ospravedlnenie.

Uistenie – poskytnúť médiám uistenie, že podnik má situáciu pod kontrolou, poprípade, že v tomto smere uskutočňuje všetko nevyhnutné.

Starostlivosť – podnik, aby nestratil svoj imidž a sympatie u verejnosti musí uskutočniť niečo navyše. V tlačovej správe môže podnik uverejniť napr. čo spraví pre obete krízy a ich blízkych, čo spraví pre životné prostredie.

Túto rovnicu by mali mať na pamäti tlačoví hovorcovia, krízoví manažéri pri tvorbe tlačových správ a prehláseniach, rovnako ako pri príprave na tlačovú konferenciu a pri rozhovore s médiami, aby dokázali v čo najväčšej miere utlačiť následky krízy a snažili sa zachrániť dobré meno spoločnosti (Chalupa, 2012).

7 Záver

Každý podnik musí byť dobre pripravený na krízu. Kríza môže v podniku prepuknúť kedykoľvek a môže ho zasiahnuť v malom či vo veľkom rozsahu, môže mať veľa podôb. Je už len na podniku, v akej miere dovoľí, aby kríza v ňom prepukla a zasiahla ďalšiu existenciu podniku. Dôsledná prevencia podniku a dobre pripravený média plán je jediná možnosť ako sa podnik môže účinne postaviť kríze.

Vedenie podniku si musí uvedomiť, že ak v podniku kríza prepukne, musí podnik čo najrýchlejšie reagovať a komunikovať s médiami, aby média nehovorili o ňom, bez neho a nezničili jeho povesť medzi verejnosťou. Musí sa snažiť mobilizovať všetky svoje schopnosti a nasadiť ich v prospech úspešnému zvládnutiu krízovej situácie. Kríza prináša so sebou aj nové znalosti, preto je dôležité, aby z každej prekonanej krízy si uvedomili čo spravili zle nielen pri riešení krízy, ale čo vlastne bolo dôsledkom vzniknutej krízy a tak sa mohli vyvarovať vzniku novej krízy.

References

- [1] Antušák, E. (2013). *Krízová pripravenosť firmy*, 1. vyd., Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 12.
- [2] Bednárík, J. (2010). *Krízový manažment*, Trnava: Michal Vaško, str. 64.
- [3] Bednárík, J. (2010). *Media relations a krízová komunikácia* In Marketingová komunikácia a media relations, Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Trnava: FMK, str. 252 – 257.
- [4] Grib, L., Zaušková, A. (2014). *Support of green innovation through online communication tools*. In: Marketing Identity, Explosion of Innovations: Conference proceedings from international scientific conference, Trnava: FMK UCM, pp. 455-469.
- [5] Chalupa, R. (2012). *Efektívni krízová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., str. 96-97.
- [6] Muntean, C. (2015). *Krizová komunikace: podceněný stín českých firem*. [Online]. str. 24-25. Dostupné na: <http://www.profihr.cz/uvod/item/207-cerven-2015>
- [7] Szkuráková, L., Bednárík, J. (2014). *Green marketing as opportunity for innovation*. In: Marketing Identity, Explosion of Innovations: Conference proceedings from international scientific conference, Trnava: FMK UCM, pp.494-511.
- [8] Pospíšil, J. (2011). *Jak na média*, Kralice na Hané: Computer Media s.r.o., str. 10-26.
- [9] Tomandl, J. (2011). *Jak účinně oslovit media*, Brno: Computer Press, a.s.. str. 36.
- [10] Zapletalová, Š. (2012). *Krizový management podniku pro 21. století*, Praha: Ekopress, s.r.o., str. 29 – 133.
- [11] Interné dokumenty spoločnosti Hyza

EMPLOYMENT POLICY OF THE EUROPEAN UNION AND THE SLOVAK REPUBLIC

Gabriela Bérešová*

Katedra ekonómie a financií, Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave,
Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25

gabriela.beresova@fm.uniba.sk

*Corresponding author

Keywords: Employment Policy, European Employment Strategy, National Policy of Employment, Unemployment

Abstract: The European Union plans to reach (till 2020) the following five goals: increasing employment rate of persons in the age group 20 – 64 to 75 %, research and development, climate/energy, education: increasing quality and effectiveness of the systems of education, vocational training, social inclusion and reduction of poverty. The basis of the European Union employment policy is the European Employment Strategy. The main goal of the Slovak National Employment Strategy is reaching 72 % rate of employment, reducing long-term unemployment and unemployment of young generation.

JEL Classification: J10, J24

1 Úvod

Lisabonská zmluva (Zmluva o fungovaní Európskej únie), ktorá nadobudla platnosť v roku 2009, dala pre Európsku úniu a jej členské štáty podnet na rozvoj koordinovanej stratégie zamestnanosti a na podporu kvalifikovanej, vyškolenej a pružnej pracovnej sily a pracovných trhov reagujúcich na podmienky hospodárskych zmien. Právnym základom politiky zamestnanosti Európskej únie je článok 3.3 Zmluvy o Európskej únii a články 8 – 10, 145 – 150, 156 – 159 a 162 – 164 Zmluvy o fungovaní Európskej únie. (Hlava IX Zamestnanosť, čl. 145. Úradný vestník Európskej únie C 83)

2 Európska stratégia zamestnanosti

Európska únia sa snaží prispievať k vysokej úrovni zamestnanosti podporovaním spolupráce medzi členskými štátmi, prostredníctvom práce orgánov Európskej únie – Európskej rady, Výboru pre zamestnanosť a sociálne veci Európskeho parlamentu, Generálneho riaditeľstva Európskej komisie pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a začlenenie a Európskeho sociálneho fondu. Európska rada každoročne skúma situáciu zamestnanosti v Európskej únii a prijíma k nej závery, na základe ktorých Rada EÚ stanovuje každoročné usmernenia, ktoré členské štáty zohľadnia vo svojich politikách zamestnanosti. Každý členský štát a Európsku komisiu v stálom poradnom výbore Európskeho parlamentu – vo Výbore pre zamestnanosť a sociálne veci – zastupujú dvaja členovia. Pri plnení svojho mandátu sa Výbor radí so sociálnymi partnermi, svojou činnosťou podporuje realizáciu Európskej stratégie zamestnanosti, monitoruje situáciu zamestnanosti a politiky zamestnanosti členských štátov a Európskej únie. Je zodpovedný za politiku zamestnanosti a všetky aspekty sociálnej politiky, ako sú: pracovné podmienky, ochrana zdravia a bezpečnosť na pracovisku, sociálne zabezpečenie a sociálna ochrana, odborné vzdelávanie a odborná kvalifikácia, voľný pohyb pracovníkov a dôchodcov, všetky formy diskriminácie na pracovisku a trhu práce (s výnimkou

diskriminácie z dôvodu pohlavia, ktorou sa zaoberá Výbor pre práva žien). (Hlava IX Zamestnanosť, čl. 147.1, 148.1 a 2, 150. Úradný vestník Európskej únie C83) Generálne riaditeľstvo Európskej komisie pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a začlenenie podporuje najmä tieto oblasti: tvorbu väčšieho počtu pracovných miest a zvýšenie ich kvality, voľný pohyb pracovníkov a koordináciu systémov sociálneho zabezpečenia, lepšie pracovné podmienky a začlenenie do spoločnosti. Európsky sociálny fond je jedným zo štyroch fondov Európskej únie. Bol založený Zmluvou o Európskom hospodárskom spoločenstve v roku 1957. Cieľmi jeho činnosti sú: vysoká úroveň zamestnanosti, na ktorej sa podieľajú všetky skupiny spoločnosti, zrovnoprávnenie mužov a žien na trhu práce a hospodárska a sociálna súdržnosť. (Európsky sociálny fond, 2015)

Európsku stratégiu zamestnanosti (The European Employment Strategy) zaviedla Zmluva o Európskej únii (Maastrichtská zmluva) v roku 1992. Podľa jej znenia je cieľom Európskej únie (ďalej aj "EÚ") a členských štátov podpora zamestnanosti, zlepšovanie životných a pracovných podmienok, primeraná sociálna ochrana, sociálny dialóg, rozvoj potenciálu pracovných síl za účelom trvalej vysokej zamestnanosti a boj proti vylúčeniu z trhu. (Nováčková, 1998) Európska stratégia zamestnanosti tvorí od roku 1992 základ politiky Európskej únie v oblasti zamestnanosti.

Európska stratégia zamestnanosti je súčasťou desaťročnej stratégie pre rast a zamestnanosť s názvom "Európa 2020", ktorú Európska únia predstavila v roku 2010. Stratégia "Európa 2020" sa opiera o tri piliere, ktorými sú:

- inteligentný rast – vytvorenie hospodárstva založeného na znalostiach a inováciách
- udržateľný rast – podporovanie ekologickejšieho a konkurencieschopnejšieho hospodárstva, ktoré efektívnejšie využíva zdroje
- inkluzívny rast – podporovanie hospodárstva s vysokou mierou zamestnanosti, ktoré prispieva k hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti. (Stratégia Európa 2020. Inštitút zamestnanosti, 2015)

Jedným z hlavných cieľov Stratégie "Európa 2020" je zvyšovanie počtu a kvality pracovných miest. Európska stratégia zamestnanosti sa realizuje prostredníctvom európskeho semestra – každoročného postupu presadzovania úzkej koordinácie hospodárskych a rozpočtových politík medzi členskými štátmi Európskej únie a orgánmi Európskej únie. Európska stratégia zamestnanosti zahŕňa najmä štyri kroky v postupe európskeho semestra:

- usmernenia politík zamestnanosti – sú to spoločné priority a ciele pre politiky zamestnanosti, ktoré navrhuje Európska komisia, odsúhlasia ich národné vlády a prijme ich Rada EÚ
- spoločná správa o zamestnanosti – vydáva ju Európska komisia, prijíma ju Rada EÚ a je založená na hodnotení situácie v oblasti zamestnanosti v Európe, vykonávaní usmernení politík zamestnanosti, posúdení hodnotiacej tabuľky kľúčových ukazovateľov zamestnanosti a sociálnej situácie
- národné programy reforiem – sú to správy predložené vládami členských štátov, ktorých súlad s cieľmi stratégie "Európa 2020" posudzuje Európska komisia
- na základe posúdenia národných programov reforiem Európska komisia vydáva správy o jednotlivých členských štátoch, v ktorých analyzuje ich hospodársku politiku a uverejňuje odporúčania pre jednotlivé členské štáty. (Európska komisia, 2015)

Európska únia zamýšľa do konca roku 2020 dosiahnuť päť hlavných cieľov, ktoré musia členské štáty zahrnúť do svojich vnútroštátnych cieľov, pričom musia zohľadniť svoje východiskové pozície a vnútroštátne podmienky. Týkajú sa týchto oblastí:

- zamestnanosť zameraná na zvýšenie miery zamestnanosti mužov a žien vo veku 20 – 64 rokov na 75 %
- výskum a vývoj
- klíma/energetika
- vzdelávanie: zvýšiť kvalitu a efektivitu systémov vzdelávania a odbornej prípravy, znížiť mieru predčasného ukončenia školskej dochádzky na 10 % (z 15 %) a zvýšiť podiel osôb vo veku 30 – 34 rokov, ktoré ukončili vysokoškolské alebo rovnocenné vzdelanie, aspoň na 40 % (namiesto 31 %)
- sociálne začlenenie a zníženie chudoby: aspoň 20 miliónov ľudí dostať z ohrozenia chudobou a z vylúčenia. (Kraatz, 2015)

Na dosiahnutie piatich cieľov bolo vypracovaných sedem hlavných iniciatív v oblastiach: digitálne hospodárstvo, efektívne využívanie zdrojov, priemyselná politika, inovácie, mládež, chudoba, nové zručnosti a nové pracovné miesta. Z uvedených iniciatív s problematikou zamestnanosti súvisí:

- oblasť inovácií v Európskej únii – zameraná na vytvorenie produktov a služieb, ktoré zabezpečia rast a pracovné miesta
- oblasť mládeže – zameraná na uľahčenie vstupu na trh práce
- oblasť boja proti chudobe – zameraná na možnosť využívať výhody plynúce z rastu a zamestnanosti
- oblasť nových zručností a nových pracovných miest – zameraná na modernizovanie trhov práce a posilnenie postavenia ľudí podporou rozvíjania ich zručností počas celého života s cieľom zvyšovať účasť na trhu práce a lepšie zosúladiť ponuku na trhu práce s dopytom, vrátane pracovnej mobility. (Kormančíková, 2013)

Cieľom európskej politiky zamestnanosti, sociálnych záležitostí a rovnosti príležitostí je zlepšovať životné podmienky prostredníctvom podpory zamestnanosti, udržateľného rastu a väčšej sociálnej súdržnosti. Európska únia sa snaží zvyšovať zamestnanosť a mobilitu pracovníkov, skvalitňovať pracovné miesta a pracovné podmienky, informovať pracovníkov a viesť s nimi konzultácie, bojovať proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu, podporovať rovnaké príležitosti, odstraňovať diskrimináciu a modernizovať systémy sociálnej ochrany. (EUR-Lex, 2015)

K napĺňaniu cieľov európskej stratégie zamestnanosti prispieva celoeurópsky Program v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie (The Employment and Social Innovation Programme, ďalej aj “EaSI”), ktorý priamo riadi Európska komisia. Pomáha Európskej únii zabezpečiť súhrnnejšiu politiku, podporuje zamestnanosť, sociálnu politiku a pracovnú mobilitu a poskytuje mikrofinancovanie pre najzraniteľnejšie skupiny. Finančné prostriedky z EaSI sa používajú na testovanie návrhov reforiem v teréne, ktoré sa hodnotia, a tie najlepšie sa rozširujú do ďalších členských štátov. EaSI sa odvíja od konceptu sociálnej inovácie, ktorá sa osobitne zameriava na mladých ľudí. Z programu sa každý rok na činnosti v oblasti sociálnej inovácie poskytne 10 – 14 mil. EUR. EaSI spája tri programy:

- PROGRESS (program v oblasti zamestnanosti a sociálnej solidarity) – na podporu rozvoja a koordinácie politiky Európskej únie v oblasti zamestnanosti, sociálneho začlenenia, sociálnej ochrany, pracovných podmienok, nediskriminácie a rodovej rovnosti
- EURES (Európske služby zamestnanosti) – sieť spolupráce medzi Európskou komisiou a verejnými službami zamestnanosti členských štátov, ktorá podporuje mobilitu pracovníkov
- nástroj mikrofinancovania PROGRESS – s cieľom zvyšovať dostupnosť mikroúverov pre jednotlivcov, ktorí si zakladajú alebo rozvíjajú malý alebo stredný podnik.

EaSI spolu s Európskym sociálnym fondom a Európskym fondom na prispôsobenie sa globalizácii tvorí súdržný súbor programov Európskej únie na podporu zamestnanosti, sociálneho zabezpečenia a sociálneho začlenenia, ako aj pracovných podmienok v rokoch 2014 – 2020. K cieľom EaSI patrí:

- posilniť osvojovanie si cieľov Európskej únie a koordináciu opatrení v oblasti zamestnanosti, sociálnych záležitostí a začlenenia na úrovni Európskej únie a na vnútroštátnej úrovni
- podporovať tvorbu vhodných systémov sociálneho zabezpečenia a politiky pracovného trhu cez propagovanie dobrej správy, vzájomného vzdelávania a sociálnej inovácie
- modernizovať právne predpisy Európskej únie a zabezpečiť účinné uplatňovanie právnych predpisov Európskej únie
- presadzovať geografickú mobilitu a zväčšovať možnosti zamestnania prostredníctvom vytvorenia otvoreného pracovného trhu
- zvýšiť dostupnosť a prístupnosť mikrofinancovania pre zraniteľné skupiny a mikropodniky a zlepšiť prístup k financovaniu pre sociálne podniky. (Generálne riaditeľstvo pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a začlenenie Európskej komisie, 2014)

V marci 2015 Európska komisia zverejnila návrh revidovaných usmernení, ktorý vykazuje výrazné zameranie na trh:

- zvyšovanie dopytu po pracovnej sile (tvorba pracovných miest, zdaňovanie práce, stanovovanie miezd)
- zvyšovanie ponuky pracovnej sily a jej zručností (účasť a úrovne zručností, riešenie štrukturálneho oslabenia systémov vzdelávania a odbornej prípravy, mládež a dlhodobá nezamestnanosť)
- zlepšovanie fungovania trhov práce (zníženie segmentácie trhu práce, zapojenie sociálnych partnerov, zlepšenie aktívnych politík trhu práce, mobilita pracovnej sily)
- zabezpečovanie spravodlivosti, boja proti chudobe a podpora rovnakých príležitostí (modernizácia systémov sociálneho a zdravotného zabezpečenia a systémov dlhodobej opatery, zacielené sociálne politiky na predchádzanie predčasnému ukončovaniu školskej dochádzky a sociálnemu vylúčeniu).

Po prerokovaní Európskym parlamentom tieto usmernenia schváli Rada Európskej únie. (Rozhodnutie Rady EÚ, 2015)

3 Národná politika zamestnanosti v Slovenskej republike

Politika zamestnanosti a sociálnych záležitostí patrí v prvom rade do právomoci národných vlád. Financovanie zo strany Európskej únie túto snahu podporuje a dopĺňa. Členské štáty chápu zamestnanosť ako záležitosť spoločného záujmu a prispievajú k dosiahnutiu vyššie uvedených cieľov politiky zamestnanosti.

Právnym základom politiky zamestnanosti v Slovenskej republike je Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov a jeho novela zo 14. apríla 2015, ktorá by mala nadobudnúť účinnosť od 1. januára 2016. Potreba novej právnej úpravy vyplynula najmä zo snahy upraviť legislatívne prostredie v oblasti služieb zamestnanosti tak, aby podpora zamestnanosti zo strany štátu mohla byť administratívne dostupnejšia a menej zaťažujúca. (Novela zákona o službách zamestnanosti, 2015)

Na začiatku svojho štvorročného mandátu si vláda Slovenskej republiky vo svojom “Programovom vyhlásení na obdobie 2012 – 2016“ z mája 2012 vytýčila kľúčové úlohy. V oblasti zamestnanosti ku kľúčovým otázkam patrí:

- znížiť vysokú nezamestnanosť – osobitne mladých ľudí, najmä absolventov škôl
- systematicky riešiť dlhodobú nezamestnanosť – najmä regionálnu
- vytvárať také podmienky, aby hospodárstvo nielen efektívne využívalo pracovnú silu, ale ju aj kvalitatívne rozvíjalo. (Vláda SR, 2012)

V súlade s Plánom práce vlády SR na rok 2014 vláda SR dňa 17. decembra 2014 uznesením č. 665 schválila “Národnú stratégiu zamestnanosti do roku 2020“. (Vláda SR, 2014) Projekt Národnej stratégie zamestnanosti sa realizoval vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu v rámci operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia. Národná stratégia zamestnanosti je nadrezortný dokument, ktorý s pomocou sociálnych partnerov, samospráv a odbornej verejnosti prináša riešenia pre podporu rastu zamestnanosti. K jeho hlavným cieľom patrí:

- dosiahnuť 72 % zamestnanosť
- zlepšiť životné podmienky pracujúcich ľudí
- prispieť k účelnejšiemu využívaniu finančných zdrojov určených na podporu zamestnanosti.

Strategické zámery Národnej stratégie zamestnanosti sa týkajú ôsmich kľúčových oblastí:

- podpora tvorby pracovných miest
- inovácie ako nástroj podpory zamestnanosti
- implementácia sociálnej ekonomiky, inovatívny nástroj podpory regionálnej a miestnej zamestnanosti
- flexibilita pracovných vzťahov, pracovné podmienky, ochrana práce a kultúra práce
- účinné riešenie dlhodobej nezamestnanosti
- capacity, sieťovanie a rozvoj verejných služieb zamestnanosti
- podpora ponukovej stránky trhu práce prostredníctvom kvalifikácií pre lepšiu zamestnanosť
- nadrezortná koordinácia politík s pozitívnym vplyvom na zamestnanosť.

Cieľovými skupinami Národnej stratégie zamestnanosti sú: uchádzači o zamestnanie, znevýhodnení uchádzači o zamestnanie, občania so zdravotným postihnutím, záujemcovia o zamestnanie, skupiny osôb ohrozené stratou zamestnania, absolventi stredných a vysokých škôl.

Podľa údajov Štatistického úradu SR z decembra 2014 sa zamestnanosť na Slovensku za prvé tri štvrtroky roku 2014 medziročne zvýšila o 1 % na viac ako 2,35 mil. pracujúcich. (Pravda, 2014) Zvýšenie celkovej zamestnanosti ovplyvnil predovšetkým rast počtu zamestnancov na 2 milióny osôb a stúpol aj počet podnikateľov na 366 tisíc. Najvýraznejšie sa rast celkovej zamestnanosti prejavil v sektore služieb, kde vzrástla zamestnanosť na 1,45 mil. osôb – z jednotlivých odvetví sa zamestnanosť najviac zvýšila v umení, zábave, rekreácii, informačných a komunikačných činnostiach, odborných, vedeckých a technických činnostiach, v pôdohospodárstve a priemysle. Naopak pokles sa zaznamenal v stavebníctve.

Podľa Národného programu reforiem Slovenskej republiky 2015 medzi štrukturálne opatrenia, ktoré vláda SR plánuje realizovať najmä v najbližších dvoch rokoch v oblasti zamestnanosti, patria:

- pokračovanie reformy služieb zamestnanosti a podpora starostlivosti o deti v kontexte trhu práce
- pokračovanie zavádzania nástrojov aktívnej politiky trhu práce v rámci iniciatívy záruky pre mladých ľudí do 29 rokov a na podporu dlhodobo nezamestnaných
- pokračovanie projektov zameraných na podporu komunitných centier a terénnej sociálnej práce v obciach s rómskou populáciou. (Ministerstvo financií SR, 2015)

K problematike nezamestnanosti na Slovensku sa v decembri 2013 vyjadril Inštitút zamestnanosti. Podporuje zapojenie všetkých osôb do rastu ekonomiky, čo možno v domácich podmienkach dosiahnuť inkluzívnym zamestnávaním. Cieľom inkluzívneho trhu je znížiť dlhodobú nezamestnanosť na Slovensku v priebehu desiatich rokov o 100 tisíc osôb, teda o tretinu. (Inštitút zamestnanosti, 2013)

Ako konštatoval Národný program reforiem SR 2015, Slovenská republika má v porovnaní s inými členskými štátmi Európskej únie relatívne nízku zamestnanosť a vysokú mieru dlhodobej nezamestnanosti, ktorá patrí medzi najvyššie v Európskej únii. Dlhodobo nezamestnaní tvoria až 70 % z celkového počtu nezamestnaných – najviac z členských štátov Európskej únie. Spomedzi jednotlivých skupín na trhu práce najväčšiu výzvu v Slovenskej republike predstavuje zamestnávanie: dlhodobo nezamestnaných, žien, ľudí s nízkym vzdelaním a rómskej populácie. Ministerstvo financií SR uvádza tieto výsledkové indikátory pre zamestnanosť a sociálnu inklúziu: (Ministerstvo financií SR, 2015)

Table 1: Výsledkové indikátory pre zamestnanosť a sociálnu inklúziu

		2010	2011	2012	2013	2014	Cieľ 2020
Miera zamestnanosti	SK	64,6	65,0	65,1	65,0	65,9	72,0
(% vo vek. skupine 20 – 64 r.)	EÚ	68,6	68,6	68,4	68,4	69,2	75,0
Miera dlhodobej nezamestnanosti	SK	9,3	9,3	9,4	10,0	9,3	3,0
(% aktívneho obyvateľstva nad 15 r.)	EÚ	3,9	4,2	4,7	5,2	5,1	---
Populácia ohrozená chudobou	SK	20,6	20,6	20,5	19,0	---	17,2
a sociálnym vylúčením	EÚ	24,3	24,3	24,7	24,5	---	19,4
(% populácie)							

Source: Ministerstvo Financií SR: Národný program reforiem Slovenskej republiky 2015. Apríl 2015.

Z Programového vyhlásenia vlády SR na roky 2012 – 2016 vyplýva, že zníženie nezamestnanosti treba uskutočniť hospodárskou politikou založenou na dlhodobých vzájomne previazaných politikách, ktoré smerujú k tvorbe pracovných miest. Tento zámer by mali podporiť samostatné programy vlády, napríklad program zamestnávania mladých ľudí, program riešenia dlhodobej nezamestnanosti, program vytvárania zelených pracovných miest. Podľa slov premiéra SR Róberta Fica by sa nezamestnanosť na Slovensku do roku 2016 mala znížiť na mieru, akou je priemer v krajinách eurozóny. (Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2014)

Podľa údajov pracovného dokumentu útvarov Európskej komisie “Správa o krajine, Slovensko 2015”: (Európska komisia, 2015)

- miera nezamestnanosti na Slovensku sa v roku 2014 mierne znížila, ale zostáva nad priemerom Európskej únie (12,5 % v porovnaní s 9,9 % v EÚ v decembri 2014)
- nezamestnanosť má štrukturálny charakter, preto sa očakáva, že miera nezamestnanosti ostane v nasledujúcich rokoch nad úrovňou 12 %, a zároveň na Slovensku pretrváva dlhodobá nezamestnanosť (viac ako 2/3 nezamestnaných boli bez práce dlhšie ako 1 rok a približne polovica bola bez práce vyše 2 rokov) – dlhodobo nezamestnaní tvoria takmer 70 %

- nezamestnanosť mladých ľudí na Slovensku mierne klesla na 28,9 %, ale stále je jednou z najvyšších v Európskej únii
- miera zamestnanosti žien na Slovensku (vo veku 20 – 64 rokov) zostáva výrazne pod priemerom Európskej únie (53,4 % v porovnaní s 58,8 % v roku 2013), pričom zamestnanosť žien naďalej brzdí nedostatočná dostupnosť služieb starostlivosti o deti
- miera zamestnanosti starších pracovníkov (vo veku 55 – 64) vzrástla na 44 % v roku 2013, ale stále je pod úrovňou Európskej únie (50,2 % v roku 2013)
- integrácia rómskych obyvateľov je na trhu práce obmedzená
- pracovníci s nízkou kvalifikáciou na Slovensku tvoria približne 60 % nezamestnaných.

4 Záver

Na základe uvedených faktov možno jednoznačne konštatovať, že Európska únia prijíma rôzne dokumenty a stratégie podporujúce politiku zamestnanosti, čo sa pozitívne prejavuje aj v členských štátoch EÚ. Slovenská republika sa hlási k programovým dokumentom a vytvára vhodné podmienky pre realizáciu programových cieľov. Vyššie uvedené konkrétne údaje o odstraňovaní nezamestnanosti sú dôkazom toho, že vláda Slovenskej republiky prijíma opatrenia v súlade s cieľmi stratégie “Európa 2020“. Zavádzané opatrenia sa pozitívne prejavujú aj v oblasti politiky investičných vzťahov. Ak investor požiada o investičnú ekonomickú pomoc, nevyhnutnou podmienkou je vytvorenie nových pracovných miest v mieste, kde sa investičný zámer realizuje. Tento ekonomický nástroj má pozitívny vplyv aj na regionálny rozvoj.

References:

- [1] Kormančíková, B. (2013). *Stratégia Európa 2020. Odbor prierezových priorít*. Úrad vlády SR, máj 2013. Dostupné na:
https://www.google.sk/?gws_rd%ssI#q=Korman%C4%8D%C3%A1+m%C3%
- [2] Kraatz, S.: (2015) *Politika zamestnanosti*. Európsky parlament. Informačné listy o Európskej únii. Dostupné na:
http://www.europarl.europa.eu/atourservice/sk/displayFtu.html?ftuId%FTU_5.10.3html
- [3] Nováčková, D. a kol. (1998). *Zmluvné dokumenty ku štúdiu práva európskej integrácie*. Zmluva o založení Európskej únie. Protokol č. 14 o sociálnej politike. Dohoda o sociálnej politike medzi členskými štátmi Európskeho spoločenstva s výnimkou Spojeného kráľovstva Veľkej Británie a Severného Írska. Článok 1. Bratislava, Eurounion 1998, s. 60. ISBN 80-85568-89-6
- [4] EaSI: (2014) *Nový zastrešujúci program EÚ v oblasti zamestnanosti a sociálnej politiky*. Európska komisia, Generálne riaditeľstvo pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a začlenenie. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2014, s. 7 a 8. ISBN 978-92-79-33600-3. Dostupné na
<https://www.google.sk/search?q=EaSI+program+Eur%C3%B3pskej+%C3%BAnie&hl>
- [5] *Konsolidované znenie Zmluvy o Európskej únii a Zmluvy o fungovaní Európskej únie*. (2010) Hlava IX Zamestnanosť, čl. 145, 147.1, 148.1 a 2, 150. Úradný vestník Európskej únie C 83, Zväzok 53, s. C83/112 a C83/113. 30. 3. 2010. ISSN 1725-5236.

- [6] Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (2014) *Minister informoval premiéra o politike zamestnanosti*. Dostupné na: <http://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/minister-informoval-premiera-o-politike-zamestnanosti.html>
- [7] Ministerstvo financií SR. (2015) *Národný program reforiem Slovenskej republiky 2015*. Dostupné na: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=5197>
- [8] Príloha: *Integrované usmernenia k návrhu – Rozhodnutie Rady o usmerneniach politík zamestnanosti členských štátov*. (2015) Príloha – Usmernenia politík zamestnanosti členských štátov časť II integrovaných usmernení. V Bruseli 2. 3. 2015, COM(2015) 98 final. Dostupné na: <https://www.google.sk/search?q=Komisia+2015+usmernenia+zamestnanos%C5%A5&hl=sk>
- [9] *Programové vyhlásenie vlády na obdobie 2012 – 2016*. (2012) Dostupné na: <https://www.google.sk/search?q=VI%C3%A1da+Slovenskej+republiky+a+politika+zamestnanosti&hl=sk>
- [10] *Správa o krajine, Slovensko 2015*. (2015) Pracovný dokument útvarov Komisie. V Bruseli 18. 3. 2015. SWD(2015) 44 final/2, (COM(2015) 85 final), s. 6a 18. Dostupné na: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_slovakia_sk.pdf
- [11] Pravda.sk. (2014) *Zamestnanosť na Slovensku medziročne stúpila o 1 %*. SIT 3. 12. 2014. Dostupné na: <http://profesia.pravda.sk/zamestnanie/clanok/338322-zamestnanost-na-slovensku-medzirocne-stupla-o1/>
- [12] Európska komisia. (2015) *Zamestnanosť, sociálne záležitosti a začlenenie. Európska stratégia zamestnanosti*. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=sk>
- [13] EUR-Lex. (2015) *Prístup k právu Európskej únie. Zamestnanosť a sociálna politika*. Dostupné na: http://eu.ex.europa.eu/summary/chapter/employment_and_social_policy.html?root_default=SU
- [14] Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (2015) *Novela zákona o službách zamestnanosti*. Dostupné na: <http://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/novela-zakona-sluzbach-zamestnanosti.html>
- [15] Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (2014) *Národná stratégia zamestnanosti*. Dostupné na: <http://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/podpora-zamestnanosti/narodna-strategia-zamestnanosti>
- [16] Európska únia. (2015) *Európsky sociálny fond*. Dostupné na: http://www.europskaunia.sk/socialny_fond
- [17] Inštitút zamestnanosti. (2013) *Tlačová správa ku konferencii Inkluzívne zamestnávanie*. Dostupné na: <http://www.iz.sk/sk/projekty/inkluzivny-rast>

COMPANY VALUATION AND THE GLOBALIZATION PROCESS

Viera Berzáková^{1,a,*}

¹Department of economics, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

^a viera.berzakova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: company, value, price, valuation process, valuation standards

Abstract. At the time of adamantly ongoing globalization, many countries are increasing the level of mutual cooperation, in various areas. The issue of company valuation is not any exception and it requires international cooperation too. Particular countries have own laws in the field of valuating, but during the globalization process the need of harmonization of the valuation procedures at the international level appeared. That is why certain institutions were created; those, which publish the international valuating standards for all the countries. This article deals with the difference between the price and the value, valuating process, related laws and international standards.

JEL Classification: G32

1 Introduction and theoretical aspects of evaluation

Any company can be defined as a systematic difficult complex and it is almost impossible to evaluate this complex as a whole. The usability of the particular valuation method depends on the expected lifetime, the purpose and the function of valuation. The result of valuation should be the final financial amount, which is calculated by application of appropriate methods in conditions of the specific company. To get more exact results, the valuation has to be based on the calculation of more methods simultaneously, so that the experts can avoid mistakes from the individual calculations. We get more results by this procedure which means we can compare them and the final result will be created in the synthesis of these particular results. (Mařík, 2011)

In connection with the issue of company valuation, it is very important to pay attention to the terminology, because many people use the related concepts in a wrong way, for instance they are often confused about the meaning of price and value; pricing and valuation. Many people consider them to be the same.

1.1 The valuation versus pricing

There are different theoretical perspectives on the category of value with which we can meet in literature or in legislation. Firstly, it is necessary to define the concepts of valuation and pricing, which can not be freely interchanged, as they are not identical, their importance is therefore different. (Krabec, 2009) Business appraisal is the process of determining the prices of certain assets, while its expression uses traditional valuation parameters resulting from the Law on Accounting. (Pfaff et al, 2002) Under evaluating we understand the estimation of the financial amount, which could be the basis for future pricing of the company.

The valuation is mainly associated with the work of experts from the forensic engineering. English literature is not the only one that shows several confusing concepts in connection with the valuation process, but also other languages contain the similar concepts in valuation. In

order to avoid misunderstandings, the valuation experts from all over the world created the association called the International Valuation Standards Council in 1981 which harmonizes the terminology of evaluating.

The value can be characterized as a financial amount which is the result of an assessing process and it is the most likely estimate of future price at a certain date. (Marik, 2002) Unlike it, *the price* is reasonably specific monetary amount for which the asset is sold or exchanged in the market between buyer and seller. More detailed comparison of terms is detailed in the following part of the article.

1.2 Price versus value

Below cost (*price*) we can imagine monetary amount for which the particular asset (or company) buys and sells on the relevant market. However, in the case of companies, we can not speak of a homogeneous market of businesses. (Marik, 2011) The subject of purchase and sale is therefore unique and its price is determined by agreement between the purchaser and the seller, depending on individual requirements, the knowledge of the parties and their ability of understanding the relative usefulness of the assets. All the companies have a certain price at which they are traded.

Below the *value*, we can understand some estimate of the most probable price at a certain date. It is the result of a process of assets or a company valuation. (Strinkova and all, 1999) It is not about a real cost, but only probable cost estimate. To a large extent the amount is influenced by subjective opinion of the appraiser, so it can not be seen as an objective value of the assets. Several authors share the view that the fair value of the company does not exist. The process of determining the value of a company is always unique and takes into account the specificities of a particular subject. It follows that there is no clear and detailed algorithm of valuation of the company in practice. From an economic point of view we distinguish between two aspects of value:

- utility value - value reflecting the preferences and possibilities of assets according an individual subject. This means that any asset (or a company) has other utility value for every assignee because everyone takes into account the future benefits flowing of ownership of the evaluation in a different way. Any investor expect different utility from the company.
- exchange value (value in exchange) - every assets has some utility value and some exchange value as well. Exchange value is the financial amount that the buyer pays to the seller for the asset in the market. In this case, the asset is the company and this exchange value leads to the market price.

2 Overview of existing legislation governing the issue of the company's value in Slovakia and abroad

This subchapter introduces the relevant legislation in the field of determining the value of a company in Slovakia and abroad.

2.1 Existing legislation in the Slovak Republic

First stages of Forensic Engineering development in the field of business valuation required the creation of an appropriate legislation in the Slovak Republic. The process of assets general value determination should be managed according to this legislation. It is the law that is generally binding for the experts carrying out the valuation tasks. The current legal norms dealing with the company valuation and Forensic Engineering can be classified as follows:

- Decree of the Slovak Ministry of Justice no. 492/2004 Coll. establishing a general value of assets, as amended,
- Act no. 382/2004 Coll. on experts, interpreters and translators about amendments to certain laws, as amended,
- Decree of the Slovak Ministry of Justice no. 491/2004 Coll. on remuneration, reimbursement of expenses and compensation for loss of time for experts, interpreters and translators, as amended,
- Decree of the Slovak Ministry of Justice no. 490/2004 Coll., Implementing the Act. 382/2004 Coll. on experts, interpreters and translators, as amended.

2.2 Existing legislation in the Czech Republic

For a comparison, the legislative regulation of this field in the Czech Republic is not generally binding regulation or law. In determining the value of a company, therefore, the experts may (but not need) strictly follow the established procedures. The valuation is based on experience and knowledge of economic theory. We are dealing with related laws as follows (Marik, 2011):

- Property Valuation Act no. 151/1997 Coll. and the subsequent Decree of the Ministry of Finance of the Czech Republic, as amended,
- Guideline of the Czech National Bank.

2.3 Valuation standards – Globalization in valuation

In order to harmonize the work of valuers and experts transnationally, there were created certain standards that represent a valuation framework. The standards are not binding, they have only the form of recommendations and are very general. These standards are dedicated to the issue of company valuation only marginally, the main focus is on property valuation. It includes:

- IVS – International Valuation Standards published by the IVSC – International Valuation Standard Council,
- EVS – European Valuation Standards published by European organisation called TEGoVA – The European Group of Valuers Associations.

At the national level we can identify, for example, the US valuation standards US PAP (Uniform Standards of Professional Appraisal Practice) and German standard IDW S1.

3 The procedure of company evaluating

Based on the singularity of the situations requiring a business valuation, it is necessary to create a general procedure that would be applicable to all of these situations. This procedure must be able to adapt to the conditions and the nature of a particular company. (Frey 2012) In the first step, we have to know the purpose and the function of valuation, which is often reflected in the type of value which should be the result of evaluation. It may also influence the choice of the method used. For example, if the company leads to the last stage of its life cycle, the reason of valuation will probably be its liquidation in which valuation standards recommend the application of the liquidation method and the calculated value is called the liquidation value.

Marik in his publication Business Valuation (Marik, 1996) states that the valuation procedure must be adapted to the needs of companies, which practically means the assessment of the company from following points:

1. The strategic aspect - the company, compared to assets, is much more complex object of valuation. This means that when calculating the value we have to deal with the non-financial aspects of the company, with its surroundings and their mutual interactions. In this step, it is important to assume the potential development of the company and its markets.

2. Financial aspects - rating business from a financial perspective requires the implementation of two steps:

- Enterprise valuation "of itself" - it is an assessment based on the so-called "Stand-alone basis" and "going concern" (company, which we assume to continue its activities in the future). We gain the necessary information by doing a comprehensive financial analysis of the current status of a separate entity in this step. Then, we apply one of existing valuation methods and calculate the value of a company.
- In the case, when the company is valued in connection with the strategic objectives associated with other companies, we will be in determining the company's value in this step and also consider expected synergy effects.

Many specialists dealing with the field of valuation on the territory of Slovakia and Czech Republic describe various methods for determining the value of the company in their publications. We can say that despite the various procedures or sets of steps in these publications, value of the company is always determined in a similar manner (using a known set of methods). From all available publications, the author can choose which procedure is best in the particular situation while maintaining the necessary degree of transparency. This is a specific procedure of hierarchically arranged process steps for determining the value of a company. (Kazlauskiene and Christauskas, 2008) Valuation practice does not always require the implementation of all the steps. Therefore, it is necessary to adapt the procedure to a particular situation in a particular company. Financial plans and forecasting are in every procedure recommended, because it is a core information source for every valuation method within an income approach. (Samonas, 2015) This is a general procedure for determining the value of a company recommended by Marik (Marik, 2003); it can be applied irrespective of the selected method, comprising the following steps:

1. Collecting of input data
2. Data analysis
 - a) Strategic analysis
 - b) Financial analysis for detection of financial health of the company
 - c) Distribution of assets on operationally necessary and unnecessary
 - d) Analysis and forecast of value generators
 - e) Approximate valuation based on value generators
3. Financial Plan
4. Evaluation itself
 - a) Choice of method
 - b) Evaluation of a company based on selected methods
 - c) Summary of evaluation

4 Conclusion

The issue of company valuation is really unique in Slovak Republic, but also in other countries. The valuation and the related laws are even more interesting in comparison with the

international valuation standards. For example, the classification of evaluating methods is not identical in all publications and there are differences even between EVS and INS. Likewise, preference category resulting values differ in different countries. The possibility of applying the existing set of methods for company value determination largely depends on the size of the country, the degree of economic development in a particular country, the severity of the legislation governing the valuation of companies, the degree of countries involved in international cooperation and so on.

References

- [1] Bysikiewicz, M and Bysikiewicz, A. (2013) "Corporate Governance and business valuation: New Approaches by means of functional business valuation," *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, vol. 65, pp. 281-303.
- [2] Frey, N. (2012) "On the valuation of a piece of art from the business perspective," *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, vol. 64, pp. 34-51.
- [3] Hiraoka, S. (2006) "Valuation of Business Based on EVA-Type Metrics in Japanese Companies," *Value-Based Management Of The Rising Sun*, vol. 1, pp. 75-87.
- [4] Kazlauskienė, V. and Christauskas, C. (2008) "Business Valuation Model Based on the Analysis of Business Value Drivers," *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, Issue 2, pp. 23-31.
- [5] Krabec, T. (2009). *Ocenovani podniku a standardy hodnoty*. 1 st ed. Praha: Grada Publishing, pp. 6-25.
- [6] Marik, M. (2011) *Metody ocenovani podniku: proces oceneni - zakladni metody a postupy*. 3 rd ed. Praha: Ekopress, pp. 12-134.
- [7] Marik, M. (2002) "How to evaluate the company in a proper way," *Politická Ekonomie*, vol. 50, pp. 601-603.
- [8] Marik, M. et al. (2003) *Metody ocenovani podniku*, 1 st ed. Praha: Ekopress, pp. 9-276.
- [9] Marik, M. (1996) *Ocenovani podniku*. 1st ed. Praha : Ekopress, ch. 1 pp. 9-14.
- [10] Marik, M. and Marikova, P. (2015) "Capital Structure - the Problem of Income Business Valuation," *Ekonomický Casopis*, vol. 63, pp. 259-277.
- [11] Mlcoch, J. (1998) *Ocenovani podniku*, 1st ed. Praha: LINDE Praha a.s., ch. 3 pp. 43-120.
- [12] Pfaff, D.; Pfeiffer, T. and Gathge, D. (2002) "Business valuation and threshold price models," *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, vol. 54, pp. 198-210.
- [13] Ruckle, D. (2014) "Interest Conducted Accounting,- International Harmonization and political Economy at the example of the "fair value ". Series: Finance, Business Valuation and Auditing," *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, vol. 66, pp. 577-579.
- [14] Samonas, M. (2015) "Business Valuation," *Financial Forecasting, Analysis, And Modelling: A Framework For Long-Term Forecasting*, pp. 115-136.
- [15] Strinkova, V. et al. (1999) *Riadenie hodnoty podniku*. Bratislava: SPRINT v.fra , ch. 1 pp.36-40.
- [16] Szilagyi, M. and Sedlakova, I. (2002) *Ekonomické a právne aspekty stanovenia všeobecnej hodnoty podniku*, 1st ed. Žilina: EDIS, ch. 2 pp. 35-67.

- [17] Szilagyi, M. (2006) *Sudne inzinierstvo v ekonomickych znaleckych odboroch*. Žilina: EDIS. ch. 1 pp. 17-32.

TAX INSPECTION OF THE TAX ON PERSONAL INCOME IN THE GLOBAL ECONOMY

Alžbeta Bielíková^{1,a,*}, Darina Chlebíková^{2,b}

¹Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovensko

²Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovensko

^aalzbeta.bielikova@fpedas.uniza.sk, ^bdarina.chlebikova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Tax, Tax control, Tax arrears, Tax collection, Tax system, Globalization.

Abstract. This contribution describes the process of the tax inspection income in the Slovak Republic with a focus on the tax on personal income. It reveals the problems which the tax administrator meets in the performance of a tax audit and proposes the means to make it more effective. The inspection is carried out to the extent necessary for the correct assessment of taxes and directly the Tax Administration Act imposes on the rights and obligations of taxpayers. Improvement of the system of international communication and exchange of information, together with a suitable system of education could contribute to the improvement of the effectiveness of fiscal supervision. Tax inspection in the Slovak Republic should react flexibly to the current changes in legislation and also to deepen the specialization of tax inspectors in the framework of international cooperation in the global economy.

JEL Classification: E63, H25

1 Introduction

A tax inspection is one way of tax proceedings, which the state contributes to the determination of tax obligations of taxpayers. Basic principles of tax control are regulated by the law of tax administration. The law of tax administration is a procedural rule and has basic object - tax are levied in the correct time and the correct amount according legal rules. Tax inspection is always carried out after the end of the tax year. (Kemmerling, 2004 Kaplow, Shavell, 1994) The range and the way of tax control determines the employee, who comes into contact with the taxpayers and separately evaluates the evidence and verifies the accuracy of the data declared by the taxpayers. As the world economy becomes progressively more mutually dependent with rapid globalization and corresponding need surfaces for world countries to modify their national tax system fitting to international competitive circumstances. (Boadway, 2005, Chen, Hu, 2005, Alm, 2012, Cooper, 1985)

2 Rights and obligations of the tax inspection

Tax gaze follows the admitting of tax, tax revenues, the proper application of the expenditure, tax-free part of tax base and tax exemptions. The burden of proof exists for each party – for tax administrator and taxpayer. National revenue bodies face a varied environment within which they administer their taxation system and jurisdictions differ in respect of their policy and legislative environment and their administrative practice and culture. (OECD, 2010) Inspection in economic life can take place either at random when is controlled only part of the tax year or in the form of total control when is controlled all tax year. The inspection is carried

out in the necessary extent for a correct assessment of taxes. The law of tax administration imposes the rights and the obligations of taxpayers. During the tax control is the primary responsibility of the taxpayer to prove that the referred tax in declaration is calculated correctly and completely. The tax administration is obliged to prove that the legal standards were observed, if the taxpayer in calculating tax liability was correct, instruct the taxpayer on legal procedure and acquaint with the consequences of the infringement. (Weber, 2009 Badertscher, et. al., 2013 Iatco, et. al., 2011)

The tax control framework and its components of governance, communication, risk identification, controls and monitoring are the key areas you need to focus on when trying to enhance the management of tax in the modern business and tax environment. (Boadway, 2005, Thoresen, Alstadsaeter, 2010) The competent local tax administrator always performs tax audit according to the residency of the taxpayer, but in the case if action should be carried out more efficiently, more quickly and easier, the tax administrator may request other tax authorities a carrying out tax audits - this process is known as *a request*. The request is widely used, because a result of tax inspection at one taxpayer may affect the transaction by another taxpayer whose tax administrator is another tax office. Knowledge of rights and obligations of taxpayers is a prerequisite for their proper use in practice. Taxpayers should also know that the tax authority has the rights given by state and these rights assist tax authority to effective tax collection. Despite the best attempts at improving the effectiveness of internal controls and the quality of financial reporting, companies continue to suffer from restatements resulting from errors in income tax provisions. (Hemmelgarn, 2012)

The rights of taxpayers in relation to an employee of the tax authorities:

- the right to present a service card and written authorizations to conduct tax inspection
- the right to attend meetings with their employees,
- the right to submit during the tax inspection evidence to establish claim,
- the right to inspect the memorandum of local surveys conducted among another taxable entity in regard to the control of the taxpayer,
- the right to examine questions to witnesses and experts at the hearing,
- the right to express their views on the facts established during tax inspection,
- the right to insight into the documents borrowed by the tax authority.

Obligations of taxpayers in relation to an employee of the tax authorities:

- enable the authorized employee of the tax authorities to carry out inspection,
- ensure appropriate place and conditions for carrying out tax audits,
- supply the information personally or by the determined person,
- submit accounting and other documents and give to these documents oral or written explanations,
- submit all evidences proving statement of taxpayer (everything what is possible to clarify facts relevant for the correct assessment of tax liability if the evidences are acquired contrary to generally binding regulations),
- allow entry to the residence of the controlled taxpayer and to premises and allow negotiations with employees of taxpayer.

The law of tax administration requires the parties keep silent during the execution of tax inspection. For breach of tax secrecy shall be deemed disclosure of information to the entity that has no right to acquaint with tax secrecy. The expiry of right to charging tax or tax

difference and carrying out tax inspection passes within five years from the end of the year in which the taxpayer had to fill the declaration. Five years period can extend to ten years period in case, if the act was made to charging tax or tax difference. (Bánociová, A, 2009)

The process of tax inspection:

1. The tax administrator delivers to the taxpayer written notice of the performance of the tax inspection, which includes a place, an opening day of the tax inspection, a kind of controlled tax and tax period. In certain cases (stipulated by law) the tax authority may start tax inspection without written notification (depreciation, destruction, change of document, at the request of law authority). The taxpayer may be in the performance of tax inspection represented on the basis of *mandate* (notarized).

2. If the taxpayer does not agree with the opening day of tax inspection, the taxpayer can settle with the tax authorities another opening day, but that day may not be later than 40 days from the date of receipt of the performance notification of a tax inspection, however, if they do not make a deal this day is deemed. When the tax inspection is opened, the tax administrator writes up with the taxpayer *memorandum of oral hearing* in which tax administrator acquaints the taxpayer with the essential facts relating to tax inspection.

3. The tax authority may impose with decision of precaution to the taxpayer during the tax inspection to endure something, to do something or keep from something - when the reason for precaution ends, the tax administrator cancels it.

4. The tax administrator reviews the documents and the accounting records of the taxpayer - if the tax administrator discovers facts justifying the execution of tax inspection other tax year or other tax, administrator has the right to extend the performance of tax inspection other tax years and another tax, this fact must immediately notify to the taxpayer. The tax authorities may not conduct tax inspection longer than six months, in justified cases this period may be extended by next six months and in particularly complicated cases ministry decides on the extension of period of tax inspection.

5. Discussing irregularities and uncertainties and possibility for taxpayer to add other documents and facts.

6. Making of *the protocol of tax inspection* including the results and findings of tax inspection and an invitation to taxpayer to comment to the protocol of tax inspection. About negotiation of the protocol is made *memorandum of oral hearing*.

7. Negotiation the protocol of tax inspection and subsequently signing the protocol by tax administrator and by taxpayer. Tax inspection is completed on the day of the consultation protocol with controlled entity or other representative of taxpayer. The next day after the day of negotiation of the protocol begins for the taxpayer charging proceedings and *making decision* on the amount of tax liability (charging tax by tax administrator or confirm the calculation of tax obligations by taxpayer). Taxpayer has the right *to object* to the process of tax authority.

3 Other types of tax audits

If the taxpayer did not allow carrying out a tax inspection to the tax administrator for various reasons or taxpayer carried out business in contrary to law, the tax administrator is entitled to *tax inspection by devices* - even without coordination with taxpayer. As device tax administrator may use all means, that are available or all means taken without the help of the taxpayer (self-knowledge, documents, writings of the other taxpayers, tax return answers to the calls of the tax authority, witness statements, expert reports, and public documents). (Alm,

2012) The tax administrator uses cooperation with third parties the information of the courts, banking entities, post offices, insurance companies and information get from other tax authorities. The tax administrator may carry out also *repeated tax inspection* to the taxpayer. It can be the inspection of the same tax or the same tax period in cases specified by law of tax administration. Repeated tax inspection follows the same provisions as the proper tax inspection. *The local survey* ranks among the evidence on which the tax administrator ascertains and compares the facts that finds on the spot with previously acquired knowledge. It is a tool for tax inspection and fulfills a preventive function in the area of reducing tax evasion. Employees of the tax authority usually conduct local surveys in the local operation of taxpayers, their workplaces and in the public places. Unlike tax inspection is not made *protocol* of the result, but *the memorandum of local survey*, which is delivered to the taxpayer or representative employees of taxpayer who participated in local surveys. The parts of memorandum are the actions and the adopted conclusions. Against decisions of the tax authority can the taxpayer defend to requiring some redress and to appeal. The most commonly applied tool to ensure the legal procedures in the process of decision making of the tax authority after inspection is *the appeal*. (Field, 2010, Blumenthal, Slemrod, 1992)

A taxpayer may give in writing or verbally appeal only against the unwarranted decision within 15 days of delivery to the memorandum of the tax authority that made the decision. The appeal have to have the statutory prescribed requirements and the appellant has the right to supplement or to change the information within 15 days from the date of filing an appeal or take back the appeal. If the tax administrator for assessment of the evidence cannot fully allow the appeal on the taxpayer, the appeal is transferred with cover report to superior authority and this authority cancels or certifies decision, in certain cases can return to the first instance authority for new proceedings and making decision. The decision of the appellate authority cannot be appealed. Each appealed authority is required to examine the contested decision in the range corresponding to the requirements of the appellant. The appeal has suspensive effect - influences of the feasibility and the legality of decisions. It means the suspension of the obligation set by decision of the tax authorities until appeal is decided. The appeal is dismissed if it is directed against the decision against which the appeal is inadmissible and if it is delivered after the prescribed time limit or it is filed by an inappropriate person.

Example:

The tax administrator carried out by the taxpayer proper tax inspection of tax personal income. The tax administrator made a protocol of the tax inspection and issued an additional tax assessment, because the stated tax in declaration of taxpayer differed from the tax established by the tax administrator. Taxpayer filed in 15 days of the receipt of the additional tax assessment appeal in which attacked levied tax difference. The appeal does not contain the particulars prescribed by law, the tax administrator called the taxpayer to complete them. The taxpayer gave in the prescribed time everything, what was missing. An appeal has suspensive effect, so that the periods of enforceability, maturity and force of the additional assessment for decision-making on appeal were not running.

The tax administrator as a first instance authority was not able to make decision on the appeal himself, so the appeal was transferring with complete case file and cover report to the next higher authority - Tax directorate. The taxpayer was informed in writing about this act. Appellate authority examined the appeal and confirmed the decision of the first instance authority. Based on the decision of appeal became the additional assessment maturity, enforceability and validity. Before the tax administrator starts exacting of tax debts, administrator supplies chance to the taxpayer to pay tax arrear in the replacement period that is

specified *in the call*. After the expiry of the period for payment tax administrator starts execution procedure to the taxpayer. During the tax execution procedure is often used institute of *lien* to secure of payment of tax arrear.

4 Conclusion

Tax inspection in Slovak Republic should not only flexibly react to the current changes in legislation, but also should try to deep specialization of tax inspectors within the international cooperation in global economy. The focus on large taxpayers throughout the country that are economically and personnel linked could help to detection of great tax evasion. Improvement of the system of international communication and mutual exchange of information with an appropriate system of education of employees could also contribute to improving the efficiency of tax control.

References

- [1] Alm, J., (2012). Measuring, explaining, and controlling tax evasion: lessons from theory, experiments, and field. *International tax and public finance*, vol. 19, no. 1, pp. 54-77.
- [2] Babčák, V., (2010) *Daňové právo Slovenskej republiky*. Bratislava: Vydavateľstvo Epos.
- [3] Badertscher, BA., Katz, SP., Rego, SO., (2013). The separation of ownership and control and corporate tax avoidance. *Journal of Accounting & Economics*, vol. 56, no. 2-3, pp. 228-250.
- [4] Bánociová, A., (2009) *Dane v SR*. Košice Elfa, s.r.o., 216 p.
- [5] Bielíková, A., Štofíková, K., (2010) *Dane v teórii a praxi*. Žilina. EDIS – Vydavateľstvo ŽU, 180 p.
- [6] Blumenthal, M., Slemrod, J., (1992). The compliance cost of the United-States individual income-tax systém – a 2nd look after tax-reform. *National Tax Journal*, vol. 45, no. 2, pp. 185-202.
- [7] Boadway, R., (2005). Income tax reform for a globalized world: the case for a dual income tax. *Journal of Asian Economics*, vol. 16, pp. 910 - 27.
- [8] Cattoir, P., (2004) *Tax - based EU own resources*. Luxemburg. European Commission.
- [9] Chen, KP., Chu, CYC., (2005). Internal control versus external manipulation: a model of corporate income tax evasion. *Rand Journal of Economics*, vol. 36, no. 1, pp. 151-164.
- [10] Cooper, G., (1985). The taming of the shrewd – identifying and controlling income-tax avoidance. *Columbia Law Review*, vol. 85, no. 4, pp. 657-729.
- [11] Field, HA. (2010). Choosing tax: explicit elections as an element of design in the federal income tax systém. *Harvard Journal on Legislation*, vol. 47, no. 1, pp. 21-73.
- [12] Harumová, A, (2004) *Účtovný a daňový reporting*. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm.
- [13] Harumová, A., Kubátová. K., (2006) *Dane podnikateľských subjektov*. Žilina: Poradca podnikateľa, 74 p.
- [14] Hemmelgarn, T., (2013) *Taxations trends in European Union*. Edition: Luxemburg, European Union. 316 p.

- [15] Iatco, C., Vorniceanu, M., Brezuleanu, S., Sandu, C., (2011). Ensuring economical and financial sustainability: state fiscal control – a way to prevent and reduce tax avoidance. *Environmental engineering and management journal*, vol. 10, no. 12, pp. 1977-1981.
- [16] Kaplow, L., Shavell, S., (1994). Why the legal-system is less efficient than the income-tax in redistributing income. *Journal of legal studies*, vol. 23, no. 2, pp. 667-681.
- [17] Kemmerling, A., (2004). Who is in control of fiscal policy? – Income tax reform between international competition and national distribution conflicts. *Politische Vierteljahresschrift*, vol. 45, no. 4, pp. 613-615.
- [18] Schultzová, A., (2011) *Daňovníctvo*. Bratislava, 260 p.
- [19] Šíroký, J., (2008). *Daňové teórie*. Praha, 302 p.
- [20] Thoresen, To., Alstadsaeter, A., (2010). Shifts in organizational form under a dual income tax system. *Finanzarchiv*, vol. 66, no. 4., pp. 384-418.
- [21] Weber, A., (2009). An empirical analysis of the 2000 corporate tax reform in Germany: Effects on ownership and control in listed companies. *International review of law and economics*, vol. 29, no. 1, pp. 57-66.
- [22] Zubaľová, A., (2012). *Daňové teórie*. Bratislava, 200 p.

THE NEED FOR LIFELONG LEARNING IN THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA AS A WORLDWIDE CONSEQUENCE OF GLOBALIZATION

Hanne-Lore Bobáková^{1,a*}, Janusz Karpeta^{2,b}

¹ Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Slezská univerzita v Opavě, Karviná, 735 01, Na
Vyhliďce 1071/1, Czech Republic

² Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Slezská univerzita v Opavě, Karviná, 735 01, Na
Vyhliďce 1071/1, Czech Republic

^abobakova@opf.slu.cz, ^bkarpeta@opf.slu.cz

*Corresponding author

Keywords: globalization, non-formal education, lifelong learning, education

Abstract. The paper deals with non-formal education in the Czech Republic and Slovakia. In the paper non-formal education is conceived as one of the consequences of globalization efforts in today's society, which puts the emphasis on flexibility in life and on the labour market, what is referred to as “flexicurity”. In the introduction, the issue of non-formal education is put within lifelong learning and social contexts in connection with the labour market. Then it is followed by a clarification of the terminology of the concepts of lifelong learning and non-formal education. The aim of the paper is a comparison of the total participation in non-formal education in the Czech Republic and Slovakia with the status of non-formal education in the EU28 countries. After determining the hypotheses for the studied issues, the analysis and synthesis of data obtained from Eurostat are carried out.

JEL Classification: A 23, J 11, M 00

1 Introduction

The 21st century presents great challenges for education Bobáková (2014). The urgency regarding the sustainability of education in the conditions of the changing European reality, in particular with reference to the labour market is one of the most important issues of the contemporary world, as it contributes to the success of a man and the whole society. The need for the sustainability of education is in direct connection with the consequences of globalization efforts in today's society, which puts the emphasis on flexibility in life and on the labour market, known as “flexicurity”. For this reason, lifelong learning becomes a subject of education policy and research, further education Georges and Hollmann (2015).

Lifelong learning is one of the priorities of the European Union, which was established by a decision of the European Parliament and of the Council No 17 20/2006/EC of 15 November 2006. This strategic decision aims to make Europe the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world. Therefore, the education is a prerequisite for the applicability on the labour market. The knowledge society is in the spirit of this decision, “the key to higher growth and higher employability” (REP., 2006).

Given the objectives of the EU what is apparent is the understanding of lifelong learning as a continuous process of acquiring knowledge, skills and competences throughout the life of the individual. At the same time it is a clear effort to make individuals responsible for the acquisition of these competencies.

Lifelong learning in the Czech Republic highlights the economic, environmental and social dimensions of these efforts with a focus on personal development, social cohesion and active citizenship and employability Lifelong Learning Strategy (2007).

2 The definition of the terminology

Non-formal education is part of the lifelong learning programme, which is divided into the initial and further education. We start from the concept of non-formal education as education, which is aimed at the acquisition of knowledge, skills and competences through which individuals can improve their social and working status Lifelong Learning Strategy Derecik (2014). Non-formal education is provided in various facilities (private companies, private educational institutions, non-governmental non-profit organizations, educational facilities, etc.)

At this point we should distinguish informal education that takes place non-systematically, non-institutionally and also in an uncoordinated way, for instance in the family, at work and in free time.

An important milestone for the development of lifelong learning is the Lifelong Learning Memorandum, which declares the following: „Lifelong learning is an essential element of the European Higher Education Area. In the future Europe, built upon a knowledge-based society and economy, lifelong learning strategies are necessary to face the challenges of competitiveness and the use of new technologies and to improve social cohesion, equal opportunities and the quality of life“ Communique of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19 the 2001.

3 Questions, hypotheses, and methods

In the context of the observed issues we asked the following questions:

1. What is the status of non-formal education in the Czech Republic and Slovakia?
2. Is non-formal education in the Czech Republic comparable with non-formal education in Slovakia?
3. How different is non-formal education in the EU 28 countries from non-formal education in the Czech Republic and Slovakia?

These basic areas of examination were subject to the analysis in the following three contexts:

- Participation in non-formal education,
- The average number of hours spent on non-formal education,
- Participation in non-formal education according to the economic situation of the population, which is divided into working people, the unemployed and the economically inactive population.

The aim of the research was to map the status of non-formal education in both of the above mentioned countries. Consequently, we focused on a few selected aspects, and i.e. on the percentage representation of the population in non-formal education, the average number of hours spent on non-formal education and the participation in non-formal education according to the economic status of the population

For the purposes of our research, we have set some working hypotheses:

- H1: The total participation in non-formal education of persons aged 25-64 in the Czech Republic, the Slovak Republic and in the EU 28 countries is not the same.

- H2: The average number of hours of the population aged 25-64 in non-formal education in the Czech Republic, the Slovak Republic and in the EU 28 countries is different.
- H3: The participation in non-formal education in the Czech Republic, the Slovak Republic and in the EU28 countries, according to the economic situation of the population aged 25-64 is differentiated according to the economic status of the population and is the highest for working people and the lowest for the economically inactive population.

In the paper we analyzed the Eurostat data from the area of non-formal education. The attention was paid to non-formal education in the Czech Republic, Slovakia and in the EU 28 countries. Analysis methods, synthesis and comparison were used for processing the data.

4 Results

The research results of the total participation in non-formal education of persons aged 25-64 years in the Czech Republic, the Slovak Republic and in the EU28 countries showed that it is almost comparable in selected countries. The lowest participation in non-formal education is in the Czech Republic, and accounts for only 35%. In Slovakia the participation in non-formal education reached even 38%, which is 3 percent more than in the Czech Republic and even more than is in the EU 28 countries, which is about 1%. The results are listed in the following table.

Table 1: Total participation in non-formal education of persons aged 25-64 in the Czech Republic, Slovakia and the EU 28 countries

Country	%
Czech Republic	35%
Slovakia	38%
EU28 countries	37%

Source: Eurostat, 2011, own processing

Another area, which is observed is the average number of hours of the population aged 25-64 spent on non-formal education. The research showed that the population of the Czech Republic devoted 50 hours on average to non-formal education, the population in Slovakia 40 hours, which is about 6 hours less than in the Czech Republic. In comparison with the EU28 countries, in both countries it is less than in the EU28 countries, which amounts to 65 hours. The following table shows achieved values.

Table 2: The average number of hours of the population aged 25-64 spent on non-formal education in the Czech Republic, Slovakia and in the EU28 countries

Country	average number of hours
Czech Republic	50
Slovakia	44
EU28 countries	65

Source: Eurostat, 2011, own processing

The last of the monitored area is participation in non-formal education in the Czech Republic, the Slovak Republic and in the EU28 countries, according to the economic situation of the population aged 25-64. The participation of the population in non-formal education is differentiated according to the economic situation. The largest group of the population involved in non-formal education within the observed locations is always working people. The largest share of working people in non-formal education is in Slovakia and reaches 47, 3%, in the Czech Republic it achieves a share of only 43.1% among working people. The EU28 countries reach values of 45,2%, which is about 2.1% more than in the Czech Republic, but about 2.1% less than in Slovakia.

The second largest group involved in non-formal education are the unemployed. The largest share of the unemployed represents 22.9% in non-formal education in the EU28 countries. In the Czech Republic, the share of the unemployed in non-formal education is close to the value of 22.8% in the EU28 countries. In Slovakia the comparison with the Czech Republic and the EU28 countries is significantly lower, here values reach only 14%, which is about 39% less than in the EU 28 countries.

The lowest participation in non-formal education was found with the economically inactive population. The largest share of the economically active population in the EU28 countries is 15.2%. In the Czech Republic, the economically inactive population contributes just to 10, 3%, in Slovakia it is just 7.0%. The two countries, the Czech Republic and Slovakia as for this indicator are below the values the EU 28 countries. Comparative data are the subject of table 3.

Table 3: Participation in non-formal education in the Czech Republic, the Slovak Republic and in the EU 28 countries, according to the economic situation of the population aged 25-64

The economic situation of the population	Czech Republic	Slovakia	EU 28 countries
Working people	43,1%	47,3%	45,2%
Unemployed	22,8%	14,0%	22,9%
Economically inactive population	10,3%	7,0%	15,2%

Source: Eurostat, 2011, own processing

5 Discussion

The analysis of the data that we have set within our research, confirmed our initial hypothesis. Hypothesis 1 regarding the total participation in non-formal education of persons aged 25-64 in the Czech Republic, the Slovak Republic and in the EU could be confirmed, though the differences in the reporting countries are minimal. Yet, compared with Slovakia the Czech Republic has the opportunity to develop the participation of the population in this form of education.

Hypothesis 2 concerning the average number of hours of the population aged 25-64 spent on non-formal education could also be confirmed. Both countries, the Czech Republic and Slovakia have in comparison with the EU 28 countries a considerable potential for growth of the participation of the population in non-formal education.

Hypothesis 3 relating to the participation in non-formal education in the Czech Republic, the Slovak Republic and in the EU 28 countries, according to the economic situation of the population aged 25-64 could also be confirmed. This participation is differentiated according to the economic status. The highest turnout is in all reporting countries for working people and smallest for the inactive population. The shortcoming can be found in particular in the field of non-formal adult education in the Czech Republic with working people. There is a growth potential in the area of non-formal education for a group of the economically inactive population in the Czech Republic and Slovakia in comparison with EU 28 countries.

It is obvious that lifelong learning has its potential, in particular from the perspective of creating opportunities for learning, in particular for the disadvantaged population group, it offers opportunities to a group of the population who is unused to learn, or to a group of the population, for whom lifelong learning is the chance for a new beginning and for overcoming personal and social barriers in learning Kade and Seitter (1996).

It is also significant that the responsibility for further education is pushed towards the subject, who must himself/herself try to face the uncertainties of today's society. As said by Kade and Seitter (1998) the subject can use various strategies in this way, such as:

- Lifelong learning as a prevention, for example, through core competencies as a means by which we can face the uncertain situation on the labour market.
- Lifelong learning as an aid in the reduction of the complexity, the minimization of decision-making in a complex world, which leads to ensuring the current state of knowledge, cultural orientation and life forms.

6 Conclusion

We can conclude that the Bologna process is not associated with lifelong learning, in a far greater degree, however, it is given in the context with other issues such as the credit system, quality assurance, mobility and the cooperation of universities.

Whether we view lifelong learning from different perspectives (lifelong learning as a tool of social equality, as a tool for the personal development of the individual, as a tool for the development of information technology or as a factor of economic development and competitiveness), it is clear that the Czech Republic and Slovakia have a considerable potential in the field of non-formal education.

The question remains whether education providers of this type of education are fully aware of this fact and are capable of using it in the following years, for its development and for the society, too. The use of the potential of non-formal education in the Czech Republic and Slovakia is possible in all three areas, namely, as pursued in the participation of the population in this form of education, in the increase of the number of hours of the population aged 25-64 in non-formal education and in particular in the increase in participation in non-formal education in the Czech Republic and Slovakia, according to the economic situation of the population in the group of the population of the unemployed and economically inactive citizens.

Current European education goes along with disparities, which have to be referred to only from the point of view of the Czech Republic but also in connection with the European context Bobáková and Chylková (2014).

Acknowledgment

This paper was supported by the Ministry of Education, Youth and Sports Czech Republic within the Institutional Support for Long-term Development of Research Organisation in 2015.

References

- [1] Bobáková, H. (2014). Sprachenpolitik auf dem Wege vom Sprachwissen zum Sprachkönnen. *Sborník příspěvků IV. Mezinárodní konference konané 26.11.2014 v Brně*, Brno, Univerzita Obrany, pp.52-58.
- [2] Bobáková, H. and Chylková, M. (2014). To Some Disparities between National and Global Education in the European Context. In *Proceedings of the 2nd International Conference on European Integration*. Ostrava, VŠB-TU, pp.36-42
- [3] EU (Commission of the European Union) 2000. *A Memorandum on Lifelong Learning*. Brussels: European Commission.

- [4] Derecik, A. 2014. Informelles Lernen und Aneignung auf Schulhöfen. In *Tätigkeit-Aneignung-Bildung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014. pp. 127-138.
- [5] Kade, J., W. Seitter. 1996. *Lebenslanges Lernen. Mögliche Bildungswelten*. Opladen: Leske und Budrich, 1996. pp. 1-12.
- [6] Gorges, J. a Hollmann, J. 2015. Motivationelle Faktoren der Weiterbildung bei hohem, mittlerem und niedrigem Bildungsniveau. In *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. 2015, vol.18, no.1, pp.51-69.
- [7] Decision of the European Parliament and of the Council No 17/20/2006 (E). (8.7.2015) [Online]. Available: http://www.naep.cz/project-data/Rozhodnuti_LLPC1720-2006-ES.pdf
- [8] Kade, J., Seitter, W. (20.7.2015) Bildung-Risiko-Genuss: Dimensionen in der Moderne. Lebenslage Lernen-lebensbegleitende Bildung. Neuwied 1998. [Online]. pp. 51-59. Available: <http://www.wissensgesellschaft.org/themen/bildung/bildungsrisiko.html>

TRANSPORT INFRASTRUCTURE AND BUSINESS ACTIVITIES - GLOBALISATION CONSEQUENCES OF OPENING OF THE MORAVIAN-SILESIA REGION

Josef Botlík^{1,a,*}, Milena Botlíková^{2,b}, Alena Zedková^{2,c}, Miroslava Kostková^{3,d}

¹Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina, Department of Informatics and Mathematics, Czech Republic

²Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina, Institute of Doctoral Studies, Czech Republic

³Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina, Department of Foreign Affairs, Czech Republic

^abotlik@opf.slu.cz, ^bbotlikova@opf.slu.cz, ^czedkova@volny.cz ^dkostkova@opf.slu.cz

*Corresponding author

Keywords: Globalization, Moravian-Silesian region, localization, business entities.

Abstract. Localization of a company into environment, in which it implements its activity, is a significant factor affecting a company performance, costs and its competitiveness, especially in connection with transport costs. Companies make a decision on the location of the company to maximize the benefits from the given space. The company performance is influenced not only by own abilities and disposition of the company (cost, technological equipment), none of the companies acts in isolation but it is a part of the environment in which it carries out its activity. This environment consists of the sum of factors which determine the quality of the business environment and which the company, apart from external influences, has no possibility to influence directly (or only partly). Each region (region, municipality) tries to create the best possible environment and in this way to compete with other regions (other territorial units). Globalisation, especially in connection with the opening of the region and building new transport networks, significantly influences the localization processes.

JEL Classification: J69, F69, R19, R49

1. Úvod

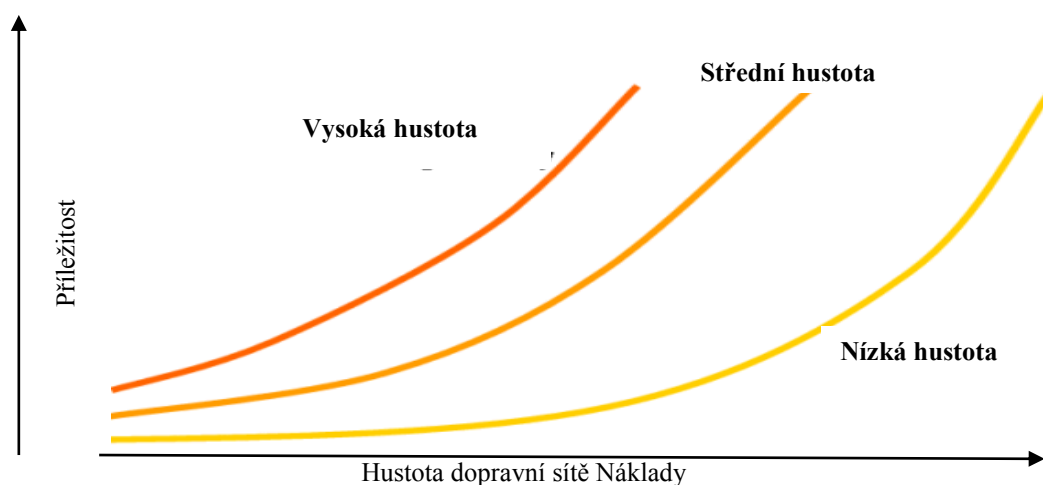
Globalizace a otevření regionu v souvislosti se zkvalitněním dopravní infrastruktury jsou významnými jevy, které ovlivňují regionální podnikatelské prostředí. Mezi faktory utvářející podnikatelské prostředí můžeme zařadit kvalitu a dostupnost pracovní síly, technologickou vybavenost, právní prostředí, aj. Mezi významné faktory náleží i kvalita dopravní infrastruktury. Metodami analýz se zabývali Botlík, Botlíková (2013), datovými modely např. Janáková (2013), teoretickými aspekty Pellešová (2013).

Dopravní infrastruktura je pevně spjata s ekonomickým rozvojem regionu. Je neoddiskutovatelné, že tento vliv je obousměrný. Vztah je tedy rovněž sledovatelný na vývoji dopravní infrastruktury v ČR. Najdeme v historii příklady, kdy růst ekonomiky vyvolával rozvoj dopravní infrastruktury, ale i příklady, kdy docházelo vlivem zlepšení mobility k růstu ekonomiky nebo k oběma jevům docházelo najednou. V literatuře se objevují různé názory na význam dopravní infrastruktury v souvislosti s rozvojem regionu, potažmo z rozvojem podnikatelských aktivit. Jedna skupina považuje rozvoj dopravní infrastruktury za podstatnou a jedinou podmínku rozvoje (např. Zahradník, 2011), jiná skupina autorů se přiklání k názoru,

že dopravní infrastruktura je pouze podmínkou nutnou nikoliv postačující. Jak uvádí např. Dokument Dopravní politika 2014 – 2020, Rietveld and Bruinsma (2012), Robeš (2011), Moos (2011), růst ekonomiky závisí na dlouhodobých konceptech investic, zejména do infrastruktury telekomunikační, dopravní, energetické a informační, ale rovněž do vzdělání, inovací, nebo znalostního potencionálu. Obdobně názory na zvyšování zaměstnanosti s rozvojem dopravních cest pramenící z teorie produkčně-funkční konstatují, že výstavba nových silnic přináší firmám tzv. “nepřímé výrobní dopady”. Napomáhá snižovat výrobní, kapitálové i mzdové náklady při výrobě.

Bruinsmi a Rietveld (2012) rozšiřují pohled na dopady o generativní efekt, kdy dopravní infrastruktura generuje vznik nových podnikatelských aktivit nebo je nositelem distribučního efektu, jenž vyvolává přesuny stávající podnikatelské činnosti z jednoho místa do místa jiného. Obecně literatura zmiňuje, že oblasti (regiony, obce, kraje, státy) s dostatečně hustou dopravní infrastrukturou jsou charakteristické aktivnějším podnikatelským prostředím. (Figure 1).

Figure 1 Vztah mezi vzdáleností (hustotou) a podnikatelskou příležitostí



Sourcej: Webový portál People Hofstra. [Online]. [vid. 24. 9. 2014]. Dostupné z:
 <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/methods/accessopportunities.html&usg=ALkJrhj6DDxlaCuui1EE_J-4GEaAcOPrXg> Převzato a upraveno

Poslední dobou se objevuje řada autorů, která je přesvědčena, že rozvoj dopravní infrastruktury naopak odsaje podnikatelskou činnost a kvalitní pracovní sílu z regionu (odsávací efekt) a rozvoj dopravní infrastruktury nevidí jako hnací motor, ale jako jeho brzdu. Jsou přesvědčeni, že: „naopak pouhý rozvoj dopravních sítí vede spíše k prohlubování regionálních disparit a hospodářství nelze rozvíjet bez naplnění všech podmínek“ (kvalitní vzdělání, podnikatelské prostředí, investice), Kurfürst, (2006).

Přestože současné trendy vývoje dopravy jsou podle Viturky (2003, 2014), Čerby (2004) a Zahradníka (2011) charakteristické tím, že hustota dopravních sítí roste rychleji než počet obyvatel, stále jsou zaznamenávány disparity nejen v rámci meziregionálního (nadregionálního, v rámci EU), ale i vníro regionálního vybavení dopravní infrastrukturou, stále nedošlo k odstranění regionálních disparit v návaznosti na dopravní sítě, přetrvává absence propojení a propustnosti v okrajových a horských oblastech¹ (Bílá kniha). Západní část EU vykazuje rozvinutější dopravní infrastrukturu, východní a střední Evropa neustále zaostává.

¹ Hlavní síť je plánovaná ukončit do roku 2030. V plánu je postupně zajistit, aby do roku 2050 byla převážná většina evropských občanů a podniků vzdálena nejvýše 30 minut cesty od této komplexní sítě.

Tomuto plně odpovídá současný stav dopravní infrastruktury ČR². Stávající poměrně hustá síť silnic a dálnic v České republice o délce cca 55 000 km je z velké tvořena silnicemi nižších tříd (II. a III. třídy).

Přestože je v Dopravní politice 2014 – 2020 konstatováno, že ČR z pohledu dopravní infrastruktury (dostupnosti) svou polohou zaujímá strategické místo pro rozvoj ekonomických aktivit a dosažení regionální konkurenceschopnosti, kvalita silniční infrastruktury není uspokojivá³. V indexu globální konkurenceschopnosti sestavovaném Světovým ekonomickým fórem (WEF), byla Česká republika v období 2013-2014 na 46. místě ze 148 zemí, pro období 2014-2015 poskočila o 9 míst a skončila na 37. místě ze 144 zemí⁴. I když tedy ČR zažívala za poslední desetiletí „boom“ v rozvoji dopravní infrastruktury⁵, stále vykazuje značné disparity ve vybavení páteřní sítě (dálnice a rychlostní komunikace) a napojení na tyto sítě.

2. Dostupnost

V souvislosti s podnikatelským prostředím, regionem a dopravní infrastrukturou je významným ukazatelem kvality dopravní infrastruktury infrastrukturní dostupnost (nebo také úroveň vybavenosti dopravní infrastrukturou), přestože jak uvádí Mirvald (1993) neudává skutečné rozložení silniční sítě v prostoru. Tento ukazatel je možné použít jako doplněk při stanovení infrastrukturní úrovně regionu. Infrastrukturní dostupnost je dána hustotou silniční infrastruktury, která se udává na základě délky infrastruktury přepočítané na plochu zkoumaného území nebo na počet obyvatel (nejčastěji na 100 km² (1) resp. na 10000 obyvatel (2)).

$$H_{obyvate\overline{r}} = \frac{l}{p} \quad (1)$$

$$H_{rozloha} = \frac{l}{s} \quad (2)$$

kde: H je hustota dopravní sítě, l udává délku komunikace, p je počet obyvatel přepočtený na 10 000 a s je rozloha přepočtená na 100 km².

²Charakterem dopravní infrastruktury a dopravní sítě patří do tzv. Postkomunistického typu sítě (Brinke, 1999), přírodní a geografické podmínky neumožňují v síti TEN-T přímou dopravní cestu ve směru východ-západ, umožňují však severojižní cestu

³Dopravní politika 2014 – 2020 [online]. [vid. 25. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/05F0E9E7-D76B-4A36-84AE-E56710F3D881/0/DP.pdf>

⁴Globální index konkurenceschopnosti, Svaz průmyslu a dopravy České republiky, [Online] [vid. 25. 12. 2014] Dostupné z: <http://www.spcz.cz/muze-vas-zajimat/ekonomika-v-cislech/232-komentare/7651-globalni-index-konkurenceschopnosti>.

Dále např. stránky vlády ČR. [online] [vid. 15. 5. 2014] Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/aktualne/ceska-republika-si-polepsila-v-zebricku-konkurenceschopnosti-je-nejlepsi-v-ramci-v4-122256/>. Existuje i index regionální konkurenceschopnosti (Wokoun, 2010)

⁵Pro srovnání (silniční a dálniční síť): Na území České republiky bylo k 1. 1. 2005 v provozu 546 km dálnic a 54 958 km silnic, z toho bylo 6 156 km silnic I. třídy (z toho 336 km rychlostních silnic), 14 669 km silnic II. třídy a 34 128 km silnic III. třídy. Délka silniční sítě k 1. 1. 2015 pak činila: dálnice 775,8 km, rychlostní silnice 459,4 Km, silnice I. třídy 5 773,8 Km, silnice II. třídy 14 577,5 km, silnice III. třídy 34 161,1 km, celkem 55 747,6 Km, vlastní výpočty, Webový portál: RISY: Doprava a dopravní síť. [online]. [vid 15. 12. 2014] Dostupné z: www.risy.cz

Výsledný ukazatel (1), (2), však neřeší rozmístění obyvatel a hustotu zalidnění. V prvním případě ukazatel zvýhodňuje menší regiony hustě zalidněné, naopak rozsáhlé regiony s malou hustotou zalidnění vycházejí z hodnocení lépe než malé regiony s hustým zalidněním. Z těchto důvodů doporučuje Mirvald (1993), Maryáš and Vystoupil (2006) nebo Čerba (2004) použít ve jmenovateli geometrického průměru ukazatelů. Výsledná závislost hodnot je pak podle Mirvalda dána jako (3):

$$H = \frac{l}{\sqrt{s \cdot p}} \quad (3)$$

Za daleko sofistikovanější ukazatele hustoty zasíťování lze považovat koeficienty Vasilevského⁶ a Uspenského⁷, pro standardní analýzu však nejsou využitelné, jelikož v současné době statistika neuvádí ukazatele přepravních výkonů na nižší než krajské úrovni nebo jsou data neaktuální. V případě husté dopravní sítě na plochu (km²) dochází k dostatečnému zasíťování lokality, vysoká hustota obyvatel na kilometr dopravních tras vypovídá potom o jejich zahlcení, větší pravděpodobnosti vytváření kongescí a časových ztrát. Větší poměr silnic vyšších tříd (dálnice, rychlostní komunikace) umožňuje zrychlení a zkvalitnění dostupnosti. Přesto nelze zapomínat na silnice nižších tříd, které umožňují každodenní obsluhu území nižších územních celků (měst a obcí), kdy podle některých autorů je rozvoj regionu spojen spíše se silnicemi I. tříd než s cestami dálničního typu.

Pro stanovení dopravní dostupnosti z hlediska lokalizace dopravního cíle se využívají ukazatele územní dostupnosti (dostupnost center), vzdálenosti spádových center, dostupnosti významných objektů (mezinárodní letiště, přístavy)⁸. Dopravní dostupnost a poloha vůči hospodářským centrům⁹ (Praha, Brna, Ostrava) je v současné době jedním z kritérií pro rozhodování o vstupu investorů do dané lokality. Základem pro výběr metrik byla metodika konkurenceschopnosti RCICz¹⁰ a výzkumu Viturky (2014).

Metody hodnocení dopravní dostupnosti jsou dlouhodobým výzkumným problémem, ve svých dílech se jím zabírají Hudeček et al. (2012), Hůrský (1978), Brinke (1999) a mnoho dalších (již mimo uváděné reference, např. Šeděnková et al. (2009), Boruta, Ivan (2010), Horák (2006) nebo Marada et al. (2004) atd.).

3. Podnikatelská aktivita

Pro hodnocení vývoje podnikání lze s úspěchem použít hodnocení na základě počtu podniků a podnikatelských aktivit tj. počet podniků vztažených k 1000 obyvatelům (4).

$$\text{Podnikatelské aktivita} = \frac{\sum \text{podniků}}{1000 \text{ obyvatel}} \quad (4)$$

Využití ukazatele podnikatelské aktivity udává ucelený pohled na intenzitu podnikání, která je jedním z akceleratorů ekonomického rozvoje. Dalším použitým ukazatelem hodnocení

⁶ Vasilevského koeficient = $1 / \sqrt[3]{s \cdot l} \cdot Q$ hmotnost přepravních nákladů v regionu v mld. tun, kde: Q je hmotnost

⁷ Uspenského koeficient = $1 / \sqrt[3]{s \cdot l} \cdot Q$ průmyslové a zemědělské produkce v tisících tun

⁸ V práci byla analyzována i dostupnost významných regionálních průmyslových zón)

⁹ Vychází z hodnotících kritérií Regionální konkurenceschopnosti RCICz. V takovémto případě hodnocení je nutné tyto centra vyloučit z prováděné analýzy.

¹⁰ Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2014–2020, metodický přístup k typologii regionální konkurenceschopnosti, [online] [vid] Dostupné z: https://is.bivs.cz/el/6110/zima2013/B104MRR/Metodicky_pristup_k_typologii_regionalni_konkurenceschopnosti.txt

úrovně podnikání je hodnocení počtu podniků vztažených k rozloze (5), což vypovídá o teritoriálním rozložení.

$$Hustota\ podnikatelských\ subjektů = \frac{\sum podniku}{100km^2} \quad (5)$$

Rešerše teoretických východisek naznačují rozpory mezi významem lokalizace podniku pro různé velké podniky a důležitostí silniční infrastruktury. Z těchto důvodů je nutné rozdělit míru podnikatelské aktivity podle stanovených kritérií, tj. použít rozdělení podle velikosti a oborového zaměření. V případě velikostního rozdělení je možno vycházet z dělení podle směrnice EU (Doporučení Euro komise z roku 2003).

3.1 Míra nezaměstnanosti

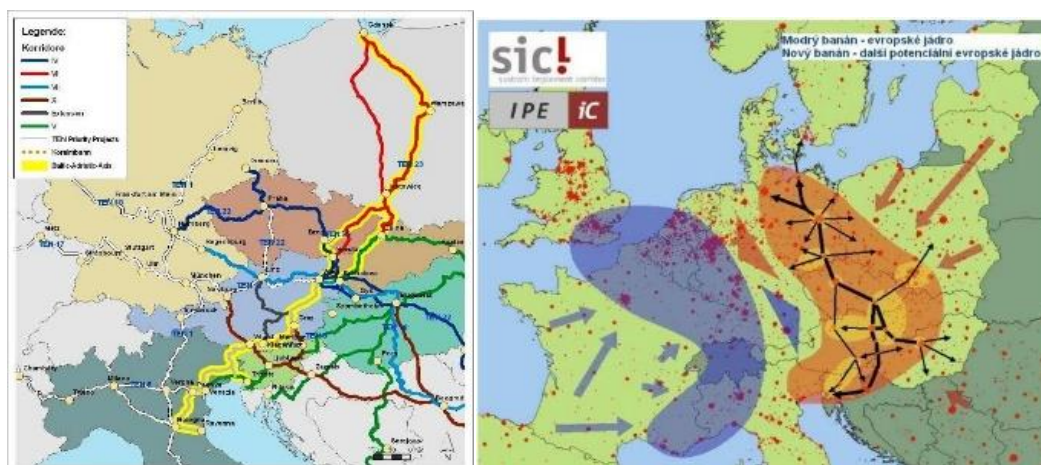
Dalším možným kritériem pro hodnocení úspěšnosti podnikatelských aktivit je ukazatel míra nezaměstnanosti. Tento ukazatel plně odráží vývoj podnikatelských aktivit, (pozitivní rozvoj podnikání stimuluje trh práce s následným snižováním nezaměstnanosti). V letech 2004 -2013 došlo ke dvěma změnám v metodice stanovení míry nezaměstnanosti. Do roku 2004 se míra nezaměstnanosti počítala jako podíl, kde v čitateli je počet neumístěných uchazečů o zaměstnání (ke konci sledovaného období) a ve jmenovateli disponibilní pracovní síla (tj. zaměstnaní z VŠPS¹¹ a neumístění uchazeči). Od roku 2013 se z důvodů srovnatelnosti vykazování pro všechny úrovně územních celků počala používat metodika EU a byl zaveden nový pojem „Podíl nezaměstnaných“.

4. Vize rozvoje Moravskoslezského regionu (MSK) z pohledu silniční infrastruktury

Budoucí a současný vývoj regionu MSK je ovlivněn tím, že se region nachází v oblasti tzv. „červeného banánu“ (vpravo), který vymezuje průmyslově vyspělou oblast Střední Evropy a dále transformací z tzv. postkomunistického typu sítě (Brinke (1999)), kdy dochází postupně ke kvalitativním změnám v silniční infrastruktuře, spočívajících zejména v postupném začlenění do evropských struktur, především v rámci sítě TEN-T (vytvoření severojižní cesty, sloužící jako spojnice severních a jižních koridorů směřovaných od východu na západ, Obrázek 2 vlevo). Situování v Evropském prostoru, je vysokým potenciálem, zejména nárůst významu přirozených dopravních tahů (Moravská brána – transfery ve směru severojižním), vazba na osu Berlín, Vladivostok a možné využití jako propojovací prvek osy Bologna – Atény, Istanbul. Výhodou je rovněž bezprostřední návaznost na Katovickou aglomeraci – (30 km), dopravní dostupnost na Hornoslezskou aglomeraci (2,5 milionů obyvatel) a z toho plynoucí posílení konkurenceschopnosti ekonomiky regionu. Naopak dopravní koncepce kraje, aktuální stav přípravy a realizace plánované regionální infrastruktury, nízká podpora výhledové dopravní sítě spolu se strukturálním postižením regionu, jsou slabými stránkami pro perspektivní rozvoj dopravní infrastruktury (zejména průtahy výstavby silničního tahu Opava – prodloužená Rudná, nedokončené napojení D1, nerealizace dálničního přivaděče Bohumín – Vrbice pro spádovou oblast Havířova a Orlové, nerealizace Slezského kříže apod.). Tím se definují dvě roviny významnosti dopravních struktur v regionu.

¹¹ VŠPS - Výběrové šetření pracovních sil

Figure 21 Situování dopravní infrastruktury v evropském kontextu



Source: Pramen: SIC!, [online]. [vid. 25. 9. 2012]. Dostupné z: < <http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/js13/geograf/web/pages/01-geograficke-charakteristiky.html> >

První je dána páteřními tahy koncentrovanými do koridorů, které jsou významné pro propojení regionu v evropském kontextu (zejména v souvislosti s D1). Druhá je dána významností regionální sítě cest nižší kategorie, které mají význam především v souvislosti s průmyslovým charakterem regionu. Zejména v návaznosti na průmyslovou oblast Ostravska je předpokládána i do budoucna poptávka po zónách a vznik nových logistických center, což vyvolá další změnu regionálních toků, podnítí změny ve struktuře sítí, změny v dostupnosti a následně i v regionální struktuře (silnice II. a III třídy).

Z pohledu regionálního, je rozhodujícím faktorem pro rozvoj regionu vznik koncepce „Slezského kříže“. Jeho realizací dojde především k útlumu tahu Bohumín, Karviná, Těšín a k odříznutí Karvinska. Dále, zejména v návaznosti na vytvoření průmyslové zóny Nošovice, jsou preferovány jižněji situované dopravní cesty, zejména ve směru Frýdek Místek, Slovensko.

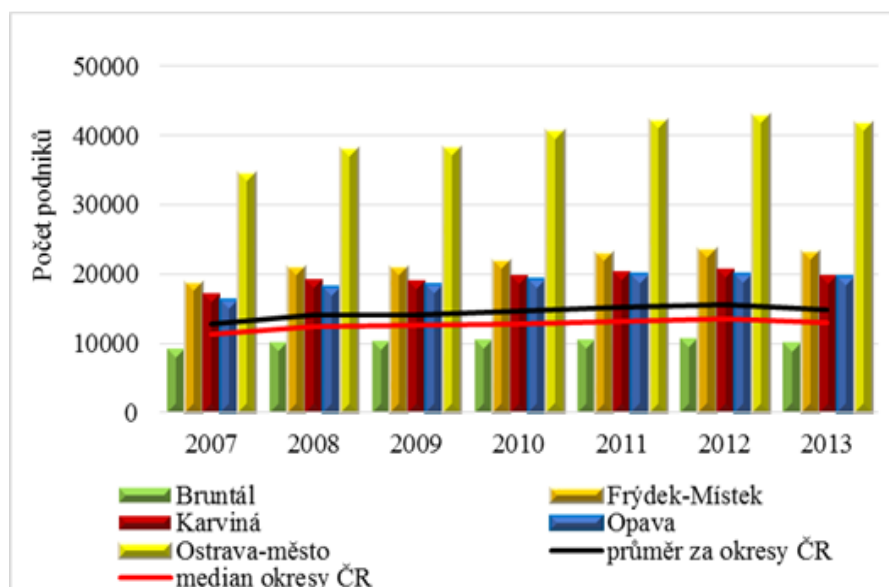
5. Podnikatelská aktivita v příhraniční MSK

Vývojem podnikání v regionu lze kvantifikovat počtem podniků s aktivní činností, mírou podnikatelských aktivit a hustotou podnikatelských aktivit, strukturou podnikatelských aktivit – podle velikosti a odvětvového zaměření. Z hlediska vývoje podnikání v jednotlivých okresech příhraniční MSK je zřejmé, že vývoj v regionu je značně diferencovaný. To pramení především z historického vývoje, ale rovněž ze specifických demografických charakteristik jednotlivých okresů příhraniční MSK. V rámci sledovaného regionu jsou jeho součástí jednak okresy s velmi malou rozlohou (Karviná, Ostrava - město), na druhé straně pak rozlehlé okresy (Bruntál). Další výraznou disproporcí je hustota osídlení. V regionu jsou lokalizovány okresy Karviná a Ostrava-město, které jsou jedny z nejlidnatějších okresů (i v rámci celé ČR), ale i okres Bruntál s nízkou hustotou obyvatelstva. Tyto faktory a především jejich vývoj v čase mají značný vliv na vývoj charakteristik podnikání, tj. na míru a hustotu podnikatelských aktivit.

5.1 Počet podnikatelských subjektů

Nejvyšší počet podniků v kontextu příhraničních okresů MSK (Obrázek 3) má okres Ostrava – město (41 817 podniků), okres Frýdek – Místek (23 162 podniků), dalšími okresy v pořadí jsou Karviná (19 658 podniků), Opava (19 444 podniků) a Bruntál (19 587 podniků).

Figure 3 Vývoj počtu podniků v příhraničí MSK



Source: Webový portál Veřejná databáze ČSÚ: Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců [online] [vid 12015]. Dostupné z < <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vot=tabulka&cislatab=ORG9010UC&vo=null> > Vlastní zpracování. Poznámka: průměr (14 908; 2013) a směrodatná odchylka (9 231; 2013)

Co se týká počtu podniků, lze v celorepublikovém rámci okresy regionu (s výjimkou okresu Bruntál, 10 063 podniků) hodnotit jako nadprůměrné a nacházející se mezi 50% okresů s hodnotami lepšími než je průměr. Mezi obce s nejvyšším počtem (s výjimkou Ostravy) patří Opava, Frýdek – Místek, s nejmenším počtem potom Petrovice u Karviné a Dolní Lutyně.

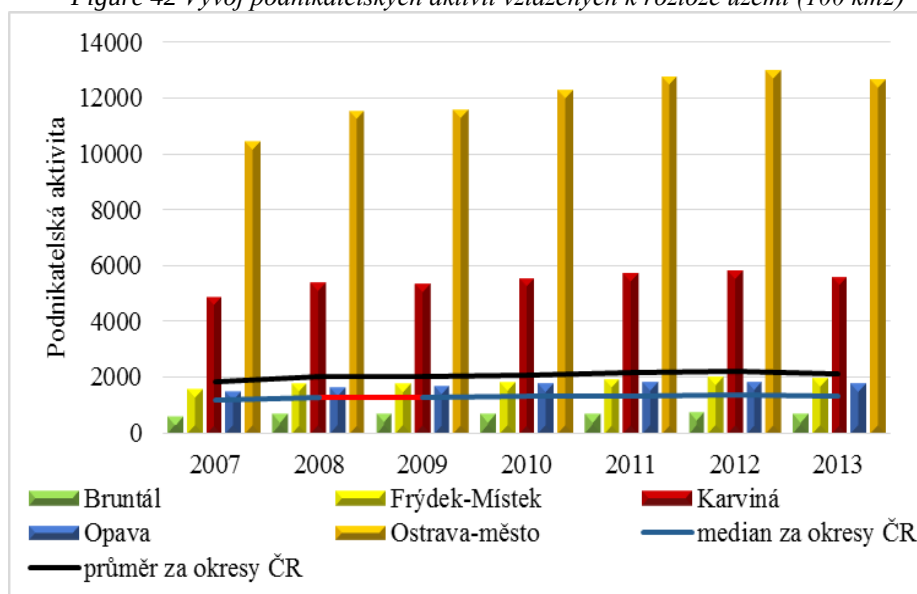
Pro srovnání, v okresech celé ČR se nachází nejvyšší počet podniků v okresech Brno – město (69 409 podniků), dále Ostrava – město (41 817 podniků), a Plzeň – město (29 741 podniků).

5.2 Územní rozložení podnikatelských aktivit

Z pohledu územního rozložení jsou okresy Ostrava-město a Karviná, jakožto dva nejmenší okres (v rámci příhraničí i v rámci okresů ČR) lokalitami s nejhustějším výskytem podnikatelských subjektů (podniků/100km²), hustota podniků přesahuje střední hodnotu i průměr hustoty podniků okresů ČR. Další okresy, (Frýdek – Místek, Opava) jsou pod průměrem ČR, přesto jsou (s výjimkou okresu Bruntál) aktivnější než 50% okresů, (Obrázek 4). Na rozdíl od ostatních okresů příhraničí je však okres Bruntál značně rozsáhlý, z čehož pramení nízké hodnoty podnikatelské aktivity vztahované k rozloze.

Nejhustější síť podnikatelských subjektů v rámci celé ČR mají nejmenší okresy, např. Brno – město (30 154 podniků/100km²; 2013), Ostrava – město (12 614 podniků/100 km²; 2013) a Plzeň – město 11 378 podniků/100km²; 2013).

Figure 42 Vývoj podnikatelských aktivit vztahených k rozloze území (100 km²)



Source: Webový portál Veřejná databáze ČSÚ: Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců. [online] [vid 2015]. Dostupné: vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG9010UC&vo=null Vlastní zpracování.

5.3 Vývoj podnikatelské aktivity

Průměrné roční tempo růstu podnikatelských subjektů na obyvatele se v období 2007 -2013 vyvíjelo v okresech pozitivně. Vlastní hodnota je počítána jako odmocnina geometrického součinu, viz vzorec (6)

$$GPTR = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n (x_i)} \quad i=1,2,3,\dots,n \quad (6)$$

kde: GPTR – geometrické tempo růstu, n – počet proměnných

Meziroční poklesy podniků jsou zaznamenány v období 2012/2013 ve všech okresech regionu (tabulka 1). Vývoj hustoty silniční sítě a demografických ukazatelů je uveden pro srovnání v tabulce 2.

Table 1: Meziroční vývoj podnikatelských aktivit a demografických charakteristik

	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11	13/11	GPTR v %
Podnikatelská aktivita (podniků/1000 ob.)							
Bruntál	112,5	101,6	101,0	102,6	101,0	96,5	2,40
F-M	111,6	100,0	103,7	105,3	102,8	97,9	3,46
Karviná	111,3	99,9	104,8	106,3	102,4	96,3	3,40
Opava	110,9	100,1	103,3	103,7	101,8	96,8	3,04
Ostrava - město	110,5	102,3	104,1	103,3	100,5	98,0	3,76
Podnikatelská aktivita (podniků/100 km ²)							
Bruntál	102,2	97,3	100,0	101,3	98,8	101,8	1,88
F-M	103,1	99,2	102,6	102,7	99,5	103,0	3,64
Karviná	102,2	100,5	100,8	100,2	95,3	101,1	2,30
Opava	102,3	100,2	102,4	101,7	98,4	102,7	3,06
Ostrava - město	101,0	101,7	102,1	101,4	99,1	100,2	3,25
Počet obyvatel							
Bruntál	99,7	99,8	99,7	98,9	99,5	99,3	-0,52
F-M	100,3	100,2	100,3	99,9	100,3	100,0	0,17
Karviná	99,8	99,4	99,0	97,3	99,2	99,0	-1,05
Opava	100,2	100,0	100,1	100,0	99,9	100,0	0,03
Ostrava - město	99,98	99,61	99,45	98,92	99,50	99,56	-0,50
Rozloha							
Bruntál	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
F-M	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
Karviná	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
Opava	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
Ostrava - město	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
Počet podniků							
Bruntál	112,2	101,3	100,7	101,5	100,5	95,8	1,88
F-M	112,0	100,2	104,0	105,2	103,1	97,9	3,64
Karviná	111,1	99,3	103,8	103,4	101,6	95,4	2,30
Opava	111,0	100,1	103,3	103,5	101,6	96,7	3,06
Ostrava - město	97,4	97,4	97,4	97,4	97,4	97,4	3,25

Source: Vlastní zpracování, data databáze vbd.czso.cz, [online] [vid. 1. 9. 2014]

Meziroční pokles byl způsoben poklesem počtu malých a středních podniků. Ve zbytku sledovaného období byl zaznamenaný nárůst. Nejdynamičtěji nárůst byl zaznamenan v okrese Frýdek - Místek. Příčinu tohoto nárůstu je možné připisovat vstupu korejského investora (Hyundai) v roce 2008 (oficiálně od roku 2009) na kterého se postupně „nabalují“ další podniky.

Table 2: Vývoj hustoty silniční sítě a demografických veličin

	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11	13/12
Počet obyvatel						
Bruntál	99,7	99,8	99,7	98,9	99,5	99,3
Frýdek-Místek	100,3	100,2	100,3	99,9	100,3	100
Karviná	99,8	99,4	99,0	97,3	99,2	99,0
Opava	100,2	100,0	100,1	100	99,9	100
Ostrava-město	100,0	99,6	99,4	98,9	99,5	99,6
Rozloha						
Bruntál	99,99	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Frýdek-Místek	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Karviná	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Opava	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ostrava-město	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Délka silnice I. třídy						
Bruntál	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Frýdek-Místek	95,5	96,9	99,2	101,6	103,2	74,2
Karviná	94,6	94,3	102,4	92,9	101,3	95,0
Opava	100,0	100,7	98,6	100,0	100,0	100,0
Ostrava-město	100,0	76,9	101,7	101,6	100,0	93,5
Délka silnice II. a III. třídy						
Bruntál	99,99	100,1	100,0	100,0	100,0	100,0
Frýdek-Místek	102,8	101,2	100,0	101,0	100,7	101,2
Karviná	103,0	101,0	100,0	102,9	100,0	99,1
Opava	99,8	100,0	100,5	99,4	100,0	100,0
Ostrava-město	100,0	108,7	100,0	100,4	100,0	99,6
Hustota I. třídy						
Bruntál	100,1	100,1	100,1	100,5	100,2	100,4
Frýdek-Místek	95,3	96,7	99,1	101,7	103,1	74,2
Karviná	94,7	94,6	102,9	94,2	101,7	95,5
Opava	99,9	103,9	101,5	102,4	94,2	96,1
Ostrava-město	100,0	77,1	101,9	102,2	100,2	93,8
Hustota II. a III. třídy						
Bruntál	100,1	100,3	100,1	100,5	100,2	100,4
Frýdek-Místek	102,6	101,1	99,9	101,0	100,6	101,2
Karviná	103,1	101,3	100,5	104,3	100,4	99,6
Opava	100,2	100,4	100,0	100,9	102,3	100,2
Ostrava-město	100,0	108,9	100,3	101,0	100,2	99,8

Source: Vlastní zpracování, data risy.cz, [online] [vid. 1. 9. 2014]

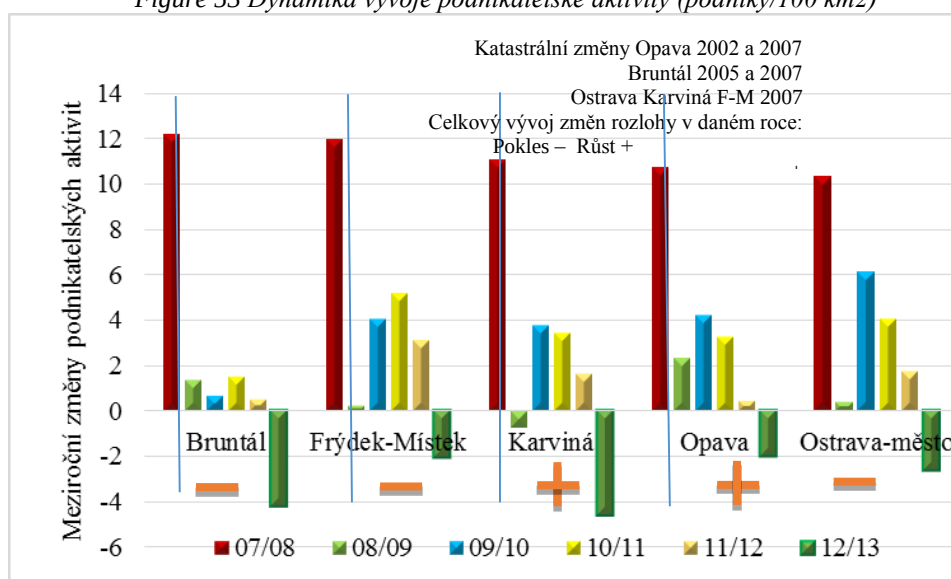
Krizové období příhraniční podnikatelské aktivity přeformovalo ve smyslu navýšení počtu MSP, kdy byl ve všech okresech zaznamenán meziroční nárůst podnikatelských aktivit. Dochází k rušení pracovních míst velkých zaměstnavatelů a k nárůstu nezaměstnanosti. Tuto pracovní sílu částečně absorboval segment MSP, kdy část nezaměstnaných přešla k vlastnímu podnikání. S oživením a odezníváním krize se tento segment vrátil do zaměstnaneckého stavu, což bylo spojené s oživením větších firem a příchodem investorů (2012 – například GS Caltex v zóně Karviná, Nové Pole, 2011 spuštění třetí směny Hyundai apod.).

Současně došlo v segmentu MSP k vyčerpání potenciálu MSP, malí podnikatelé nebyli schopni dále táhnout trh práce a v roce 2012 se v tomto segmentu projevil naplno vliv krize¹².

6. Závěr

Výsledky analýz potvrzují závěry jiných zdrojů, například analýz MPSV¹³. Podle těchto zdrojů došlo meziročně 2012/2011 k celkovému ročnímu snížení počtu zaměstnavatelských subjektů působících na trhu práce v MSK o 54 zaměstnavatelů (-2,3 %), k čemuž přispěly monitorované firmy v kategorii 50-249 zaměstnanců (-36) a v kategorii 1-49 zaměstnanců (-23). Naopak k nárůstu počtu firem došlo u subjektů nad 250 pracovníků (+5).

Figure 53 Dynamika vývoje podnikatelské aktivity (podniky/100 km²)



Source: Webový portál: Veřejná databáze ČSÚ: [Online] [2. 2. 2015]. Dostupné z : http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&cislotab=ORG9030UC&vov=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=5, Vlastní zpracování,

Meziročně 2014/2013 je však již zřejmý opačný trend, došlo k celkovému ročnímu navýšení počtu zaměstnavatelských subjektů působících na trhu práce v MSK o 29 zaměstnavatelů (+1,3 %) k čemuž přispěly monitorované firmy všech kategorií.

K největšímu nárůstu došlo u organizací v kategorii 50-249 zaměstnanců (+11), následuje kategorie 250 a více zaměstnanců (+10) a nakonec malé firmy s maximálně 49 zaměstnanci (+8). Jak bylo zmíněno, vývoj míry podnikatelských aktivit je současně ovlivněn vývojem demografických veličin – vývojem počtu obyvatelstva a změnami katastrálního území. Vývoj míry podnikatelské aktivity (podniky/1000 obyvatel) je během celého období ovlivňován

¹² Úřad práce ČR doslova uvádí: „V roce 2012 se na trhu práce projevil plně vliv světové hospodářské a finanční krize. Ke stagnaci, případně k poklesu došlo v mnoha oblastech, což potvrzuje i počet zaměstnanců v organizacích se stavem 26 a více osob v rámci MSK. Meziročně se zaměstnanost podstatně snížila, a to o 5 482 zaměstnanců, tj. o 1,9 %. Pokles počtu zaměstnanců zaznamenaly všechny kategorie, nejvíce firmy s 50-249 pracovníky, kde jich ubylo 3 641 (-3,5 %) a nejmenší organizace do 49 zaměstnanců, kde došlo k poklesu o 1 372 (-3,6 %) osob.“, online <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analzy/otkraj1212.pdf>

¹³ Úřad práce České republiky. Krajská pobočka v Ostravě, Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, o realizaci APZ v roce 2014a strategie APZ pro rok 2015, [online] [vid. 12. 10. 2014] <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analzy/2014.pdf>. Zpráva o situaci na trhu práce v MSK o realizaci APZ v roce 2012a strategie APZ pro rok 2013, online <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analzy/otkraj1212.pdf>

výkyvy ve vývoji, a to jak změnami ve vývoji počtu podniků¹⁴, tak i změnami počtu obyvatel. Podstatnější vliv na vývoj míry podnikatelské aktivity měl vývoj změn podniků, který byl tlumen nebo naopak posilován vývojem změn počtu obyvatel. (Obrázek 5).

Pokud se zaměříme na vývoj hustoty subjektů a dynamiku vývoje (podniky/100km²) je průběh identický (Obrázek 4 a Obrázek 5). Na základě analýz katastrálních změn a těchto zjištění je možno konstatovat, že hustota podnikatelských subjektů v okresech je ovlivněna změnou počtu podniků¹⁵.

Závěrem lze konstatovat, že globalizační procesy související s otevřením regionu (především s výstavbou nových páteřních silničních komunikací) jednoznačně nevyvrátili, ani nepotvrdili vliv na rozmístění podnikatelských aktivit v regionu. Naopak, podnikatelské subjekty pružně reagovaly na krizový a post krizový vývoj a na direktivní zásahy související s rozmístěním průmyslových zón. Výsledky potvrdili především závěry Viturky (2014) a Zahradníka (2011), že silniční infrastruktura je podmínkou nutnou, nikoli však postačující pro rozvoj regionálních podnikatelských aktivit, ty souvisí dále s jinými faktory, jako vzdělanost, inovace, legislativa apod.

Acknowledgment

This article was written as part of the project SGS 20/2014 Analysis of the business environment in the region Karviná, the main source of research was dissertation thesis "The importance of logistics infrastructure in the border area the Moravian-Silesian Region" (Botlíková (2015)).

References

- [1]. Botlíková, M., (2015). *Logistic Infrastructure Importance in Border Area of Moravian-Silesian Region*, thesis, School of Business Administration in Karvina, Silesian University in Opava
- [2]. Botlík, J, Botlíková, M., (2013). Determination of Precedence in the Network Model for the Region's Analysis, 22nd International-Business-Information-Management-Association Conference on Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning and Implementation Location: Rome, ITALY Date: NOV 13-14, VOLS 1-3 Pages: 777-785
- [3]. Brinke, J., (1999). *Úvod do geografie dopravy*. Praha: Karolinum. s. 112. ISBN 8071849235
- [4]. Čerba, O., (2004). Databázové systémy GIS. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004. elektronická podoba, [online] [vid. 25. 9. 2012] Dostupné z <http://gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/>
- [5]. Janakova, M, 2011, *Visualization and Simulation in Data Processing with the Support of Business Intelligence*, International Conference on Digital Information Processing and

¹⁴ K zvýšení podnikatelské aktivity může dojít za podmínek: 1) zvýšením počtu podniků a konstantním počtem obyvatelstva, 2) snížením počtu obyvatelstva při konstantní výši podniků, 3) zvýšením počtu obyvatelstva a zvýšením počtu podniků za předpokladu, že zvýšení počtu podniků o 1% bude doprovázeno zvýšením počtu obyvatelstva o méně než 1%, 4) snížením počtu podniků o 1% doprovázeným snížením počtu obyvatelstva o více než 1%

¹⁵ Změny katastrálního území okresu Bruntál, Frýdek – Místek a Ostrava – město se pohybovaly v hodnotách $\pm 0,01$ % a méně (vlastní propočty, data risy.cz).

- Communications (ICDIPC 2011) Location: VSB Tech Univ Ostrava, Ostrava, CZECH REPUBLIC Date: JUL 07-09, 2011
- [6]. Hudeček, T. a kol., (2012). Dopravní dostupnost Prahy: Časová dostupnost v silniční a železniční síti v roce 2012. Univerzita Palackého, Olomouc, 20 s.
 - [7]. Hůrský, J., (1978). Metody oblastního členění podle dopravního spádu. *Rozpravy československé akademie věd*, 88, č. 6, Academia, Praha. s. 96
 - [8]. Kurfürst, P., (2006). Jak dálnice (ne)prospívají regionálnímu rozvoji. [online] 19. září 2006. [vid. 25. 9. 2012] Dostupné z http://dopravniklub.ecn.cz/texty_dalnice.shtml
 - [9]. Maryáš, J. Vystoupil, J., (2006). Ekonomická geografie. *Elektronická publikace* [online].[vid. 2006]. Dostupné z<http://is.muni.cz/el/1456/podzim2008/PREG_E/um/DSO-Ekonomicka_geografie-pracovni_text.pdf>
 - [10]. Mees, P., (2010). *Transport for Suburbia: Beyond the Automobile Age*. ISBN 978-1-84407-740-3
 - [11]. Mirvald, S., (1993). *Geografie dopravy I. obecná část*. Plzeň: Pedagogická fakulta Západočeské univerzity. S. 75. ISBN 80-7043-084-2
 - [12]. Moos, P., (2011). Přínosy dopravní infrastruktury. *Dopravní fórum* [online] 22. září 2011 [vid. 25. 9. 2012] Dostupné z: <http://www.top-expo.cz/domain/top-expo/files/6.cdf/prednasky/petr%20moos.pdf>
 - [13]. Pellesova, P., (2013). *Quantification of multiplication activity of government on product*, 31st International Conference on Mathematical Methods in Economics Location: Jihlava, CZECH REPUBLIC Date: SEP 11-13, PTS I AND II Pages: 712-717
 - [14]. Rietveld, P., Bruinsma, P. (2012), Is transport infrastructure effective?: Transport infrastructure and accessibility: impacts on the space economy, *Springer Science & Business Media*
 - [15]. Robeš, M., (2011). Doprava a mobilita. Česko hledá budoucnost. [online] srpen 2011. [vid. 25. 9. 2013] Dostupné z:
<http://www.ceskohledabudoucnost.cz/documents/Doprava%20a%20mobilita.pdf>
 - [16]. Viturka a kol., (2014). Regionální rozvoj a veřejná správa. [Online] leden 2007 [vid. 25. 9. 2012] Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/jaro2014/MPR_REP2 /um/ucebnitext-2014.txt](https://is.muni.cz/el/1456/jaro2014/MPR_REP2_um/ucebnitext-2014.txt)
 - [17]. Viturka, M., et.al., (2013). The regional relationship between quality of business and social environment: harmony or disharmony?. *E & M EKONOMIE A MANAGEMENT*, Volume: 16, Issue: 2, Pages: 22-40
 - [18]. Wokoun, R., (2010). Regionální konkurenceschopnost: teorie a přístupy. [Online]. 16. 6 [vid. 09 2013]. Available from: <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/14318877/Wokoun.pdf>
 - [19]. Regionální informační systém RISY. [Online] [vid. 30. 10. 2012] Available from: <http://www.risy.cz>
 - [20]. Zahradník, P., (2011). *Vliv rozvinuté infrastruktury na ekonomickou prosperitu regionu*. I. přednáška konference Luhačovická výzva. [Online] Praha 2011. [vid. 2. prosinec 2012]. Dostupné z: <http://konference-morava.cz/dokumenty-ke-stazeni/>

RGB ANALYSIS OF OPENING THE REGION - THE EFFECTS OF SPEEDWAYS IMPLEMENTATION ON THE BORDER OF THE MORAVIAN-SILESIA REGION

Josef Botlík^{1,a,*}, Milena Botlíková^{2,b} and Pavlína Pellešová^{3,c}

¹Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina, Department of Informatics and Mathematics, Czech Republic

²Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina, Institute of Doctoral Studies, Czech Republic

³Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina, Department of Foreign Affairs, Czech Republic

^abotlik@opf.slu.cz, ^bbotlikova@opf.slu.cz, ^cpellesova@opf.slu.cz

*Corresponding author

Keywords: Moravian-Silesian region, RGB analysis, region, disparities.

Abstract The Moravian-Silesian Region (MSR), especially in the trans-regional context, belongs to the most important industrial regions of Central Europe. The focus of economic activity and the branch structure of MSR in connection with globalisation and integration trends in the European area cause problems related mainly to the restructuring of the region. There is a process of des-industrialization accompanied by reducing the size of the industrial companies. These phenomena are further accompanied by globalisation pressures, especially pressures on opening of the region. Although the building of new high-speed communications opens new opportunities, at the same time it intensifies also pressures on business entities. The paper focuses on the RGB analysis of changes of three regional indicators – socio-economic development, parameters of the transport infrastructure and the location of business entities, which have occurred due to the building of high-speed communications in MSR.

JEL Classification: J69, F69, R19, R49

1. Úvod

Důsledkem globalizačních vlivů je mezi jiným růst nároků na dopravu (zejména nákladní). Převážně se snaží minimalizovat logistické náklady distribučních procesů preferují logistické systémy upřednostňující rychlost a přesnost dodávky. Vlivem toho jsou logistické systémy orientovány především na silniční nákladní dopravu. Tím výrazně roste význam silniční dopravní infrastruktury, zejména pak nadregionálních rychlostních tahů a návazné regionální infrastruktury pro absorpci indukovaných regionálních toků. Podnikatelské subjekty v tomto prostředí musí čelit značným konkurenčním tlakům, souvisejícími především s regionálními socioekonomickými ukazateli v kontextu lokalizace firmy. V MSK průmysl stále hraje klíčovou roli, dochází k posilování pozice lehkého průmyslu, rovněž dochází k síťovému uspořádání menších podniků, které jsou mezi sebou provázány obchodními vztahy

Díky globalizačním jevům není podnikatelský sektor úzce spjat s územím, ve kterém jsou dislokovány firmy, protože centrální sídla mohou být mimo Moravskoslezský region. Procesy globalizace zmenšují možnosti veřejné správy regulovat procesy ve svém území, což zvyšuje tlak na management obcí při plánování budoucího vývoje území a jeho udržitelnosti. Mění se

rozložení ekonomických aktivit v prostoru i jejich struktura vytvářejí periferní a sociálně vyloučené oblasti. Současně tendence vzniku průmyslových zón a neregulovaná zástavba v procesu sub urbanizace v okolí měst vyvolává disproporce ve spotřebě energie, vody, surovin a s tím související nedostatečnost logistických sítí. V neposlední řadě vzrůstá používání individuální automobilové dopravy, zejména v důsledku dojížděky do zaměstnání. Doprovodným jevem je sociální separace, která mimo jiné souvisí se vzrůstajícími požadavky na zaměstnance, (nové znalosti a kompetence), dochází k růstu rozdílů, a to jak v příjmech, tak i v délce nezaměstnanosti.

Výsledkem je ekonomická polarizace společnosti a nárůst regionálních disparit. Mechanismy tohoto děje. Dochází k úpadku tradičních oblastí ekonomiky a profesí, souvisejících s prostorem, zejména v průmyslových centrech. Majetkoví, mocenské a sociálním disproporce se projevují i v prostorové struktuře osídlení. Toto vše vyvolává nové požadavky na dislokace podnikatelských subjektů i na nové struktury dopravních sítí. Hospodářskou politiku je tedy nutné zacílit lokálně, na podporu malého a středního podnikání a na obnovu a stabilizaci sociálních sítí, především na místní úrovni.

Globalizační procesy související s otevřením regionu tak mohou nevratně způsobit socioekonomickou degradaci periferních oblastí. V rámci územně plánovacích činností nelze přímo iniciovat rozvoj v periferní oblasti, rovněž v rámci strategického plánování či ve směrech a cílech Kohezní politiky Evropské unie nelze v nejbližší době předpokládat masivní investice na podporu ekonomického rozvoje v periferních oblastech.

2. Multikriteriální hodnocení

Z výše uvedených faktů vyplývá nutnost studií, které v ucelení podobě, systémově, analyzují změny ve zkoumaném regionu, což bylo součástí projektu SGS 20/2014 „Analýza podnikatelského prostředí v Karvinském regionu“ a dizertační práce „Význam logistické infrastruktury v příhraničí Moravskoslezského kraje“. V rámci závěrů a doporučení bylo provedeno multikriteriální vyhodnocení analyzovaných veličin. Vyhodnocení bylo provedeno na úrovni vybraných obcí MSK (obce s rozšířenou působností, obce nad 5000 obyvatel, jiné regionálně významné obce), v některých případech na úrovni okresů. V tomto případě byly hodnoty příslušného okresu, jako nadřazeného objektu, přiřazeny množině vnořených objektů, obcím. Tento princip byl použitý tam, kde nebyla k dispozici data na úrovni obcí. Veličiny byly zatříděny do třech kategorií, kategorie „dopravní infrastruktura“, „socioekonomická“ a „podnikatelské prostředí“. V první kategorii bylo sledováno 18 ukazatelů kvality (finálně doplněno o 19 – dostupnost jednotlivých obcí). Tyto ukazatele byly dále v některých případech rozděleny na hodnoty v letech 2007 (v některých případech 2008/2010) a 2013¹⁶. Takto bylo získáno finálně 30 ukazatelů kvality souvisejících se silniční infrastrukturou. Ve druhé kategorii bylo použito deset ukazatelů, přičemž obecná míra nezaměstnanosti (MN) byla sledována na úrovni okresů i obcí. Na těchto úrovních bylo sledováno i saldo migrace¹⁷. Dále byly sledovány změny ekonomicky aktivní obyvatelstvo (EAO).

¹⁶ hustota silnic 2007, hustota silnic D 2007, hustota silnic I 2007., hustota silnic II. + III 2007, poměr D+R k celkové délce 2007, hustota silnic 2013, hustota silnic D 2013, hustota silnic I 2013., hustota silnic II. + III 2013, poměr D+R k celkové délce 2013, kvalita silnic, délka D 2007, délka I. 2007, délka II. + III. 2007, délka celkem 2007, délka D 2013, délka I. 2013, délka II. + III. 2013, délka celkem 2013, dostupnost letiště čas, dostupnost letiště délka, dostupnost centra čas, dostupnost centra délka, dostupnost centra Kč, km bez RD, čas bez RD, km, čas

¹⁷ MN okres 2007, MN okres 2013, MN 2007, MN 2013, migrace okres 2007, migrace okres 2013, migrace 2007, migrace 2013, EAO 2007, EAO 2013

Třetí kategorii tvoří ukazatele podnikatelského prostředí. Použito bylo 15 ukazatelů, i v tomto případě byly některé veličiny rozděleny na hodnoty v roce 2013 a 2007 (2008, 2010). Pro analýzu bylo dostupných tedy 27 ukazatelů v této kategorii¹⁸. Celkově ve všech třech kategoriích bylo hodnoceno 67 ukazatelů (bližší viz Botlíková 2015, Příloha 42, 43). Při analýzách se dále vycházelo z teoretických poznatků (Pellešová, 2013), praktických analýz (Botlík and Botlíková, 2013) a datových modelů (Janáková, 2011)

2.1 RGB model

Pro analýzu byla použita RGB metoda (Botlíková, 2015), kdy ukazatelům byla přiřazována hodnota 0 až 255 a následně byly skládány všechny tři kategorie do jedné hodnoty vyjádřené barevným spektrem na základě RGB barevného modelu. Jako R část modelu (červená složka) byla použita kategorie dopravní infrastruktura, jako G (zelená složka) byla použita socioekonomická kategorie a jako B (modrá) pak kategorie podnikatelské prostředí. Výsledný barevný model tedy vyjadřuje podle odstínu poměr vlivu jednotlivých kategorií na danou obec. Světlost barvy pak udává poměr všech tří složek vůči ostatním obcím (čím světlejší, směrem k bílé, tím větší váhu ukazatele mají). Část dat je v tabulce 1.

Table 1 RGB model - část analýz ve formě barvy

|--|

Source: vlastní zpracování

Pro vytvoření modelu byla data nejdříve normalizována do intervalu 0 až 100. Dále byly všechny ukazatele převedeny na maximalizační kritérium (vyšší hodnota znamená větší přínos,

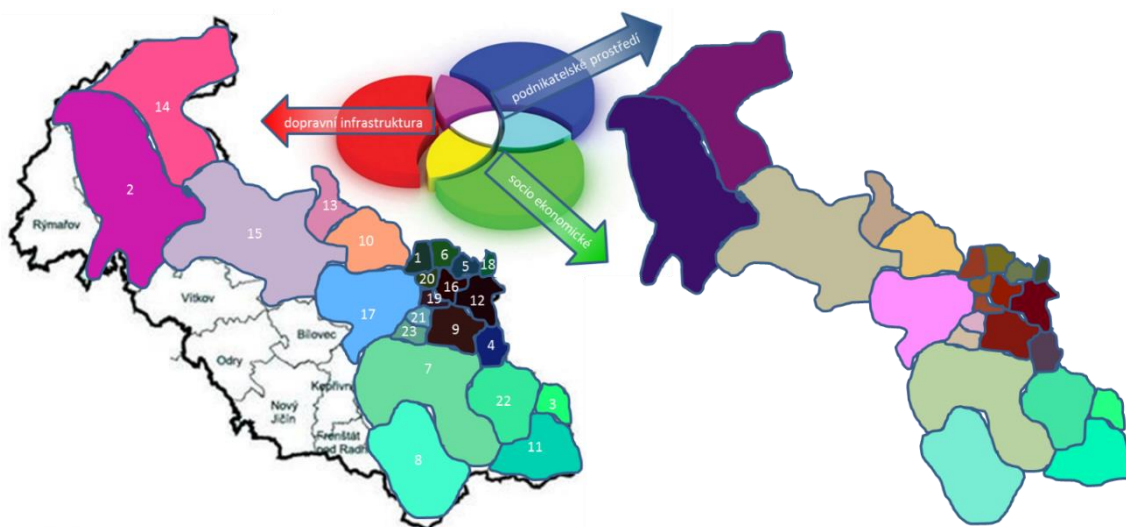
¹⁸ 2007 - firmy celkem, 2013 - firmy celkem, 2007 - aktivní podniky na obyvatele, 2013 - aktivní podniky na obyvatele, 2010 - počet znalostních, 2013 - počet znalostních, 2013 - zaměstnanci firem celkem, 2013 - zaměstnanci počet znalostních, 2013 - zaměstnanci koncentrace znalostní, 2010 - bez zaměstnanců, 2013 - bez zaměstnanců, 2010 - "1-9", 2013 - "1-9", 2010 - "10-49", 2013 - "10-49", 2010 - "50-249", 2013 - "50-249", 2010 - nad 250, 2013 - nad 250, 2008 - podniky sektor prim./1000 ob, 2008 - podniky sektor sec., 2008 - podniky sektor terc., 2008 - podniky sektor kvart., 2013 - podniky sektor prim., 2013 - podniky sektor sec., 2013 - podniky sektor terc., 2013 - podniky sektor kvart.,

převedeno např. u míry nezaměstnanosti, doby dostupnosti apod.). Převod byl proveden odečtem od hodnoty 100 (maximum intervalu). Na základě normovaných hodnot byly vytvořeny průměry hodnot použitých v jednotlivých kategoriích pro konkrétní analýzy (dodržení shodné metriky). Takto vzniklá trojice hodnot za jednotlivé kategorie byla dále převedena do intervalu 0 až 255, používaného v RGB modelu, za podmínky, že v obou intervalech je jako minimum použita hodnota 0 a maximum se mění z hodnoty 100 na hodnotu 255. Ostatní hodnoty v intervalu se přepočítali podle této podmínky. Ve výsledném intervalu je tedy zachováno rozložení původních hodnot ukazatelů mezi minimální a maximální naměřenou hodnotou¹⁹.

Data byly dále vizualizována a přehledně vztažena ke geografické poloze ve formě map. U mapových podkladů (z důvodu spojitosti mapy) jsou u obcí použity hranice ORP, což může např. u Bruntálu nebo Krnova budít dojem větší oblasti, než o jakou se jedná, naopak v oblasti Karvinska a Havířovska jsou samostatně analyzovány i obce katastrálně patřící pod jiné ORP (např. Rychvald – Bohumín). Na mapovém podkladu jsou obce umístěny na mapu MSK a očíslovány podle abecedního pořadí²⁰.

Pro závěrečná doporučení byla provedena základní multikriteriální RGB analýza všech uváděných ukazatelů. V tomto případě jsou výsledky zřejmé z obrázku 1. Levá část zachycuje stav 2007/2008 (2010), pravá část potom stav 2013. Další část analýzy se věnovala hodnocení vztahu mezi dostupností do průmyslových zón a MSP členěného podle velikosti podniků.

Figure 1 RGB Multikriteriální analýza – vývoj v časovém intervalu



Source: Vlastní výzkum

Postupně byly dále sledovány změny ukazatelů v celém segmentu firem, dále pak firmy bez zaměstnanců, 1-9 zaměstnanců, 10-49, 50-249 a nad 250 zaměstnanců.

Obdobným způsobem byly v období 2010 až 2013 zaznamenány vztahy mezi ukazateli dostupnosti do zón a počtem znalostních podniků, vztah mezi počtem znalostních podniků a

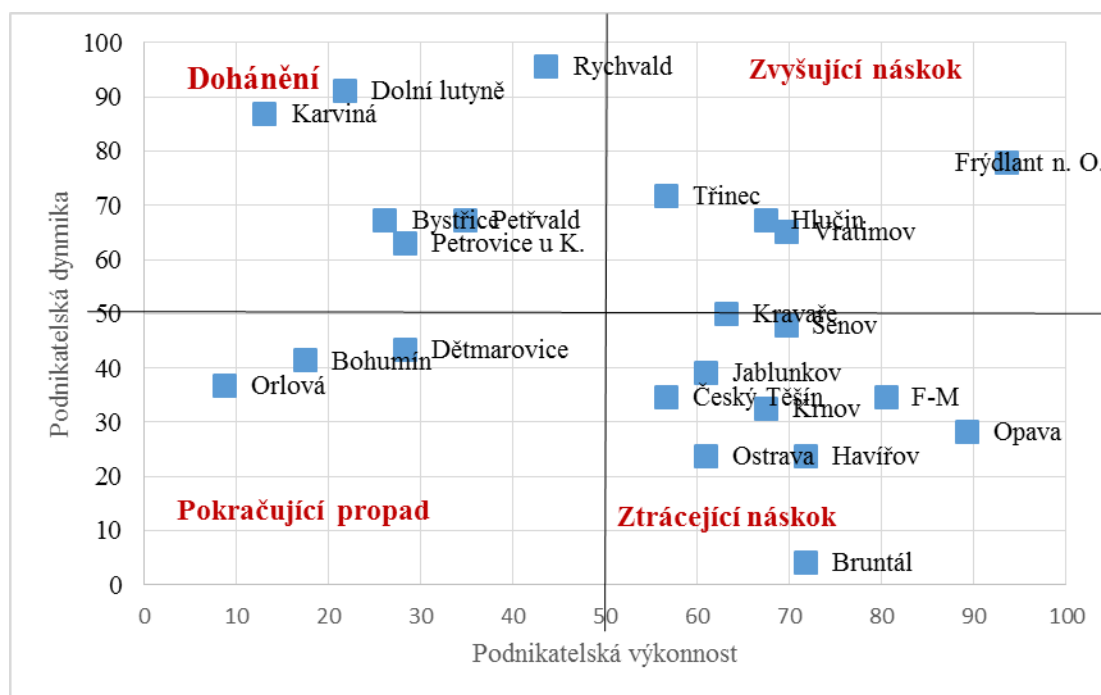
¹⁹ Ve výsledném modelu tedy znamená, že například poměry RGB (200, 200, 200) a (100, 100, 100) okazují shodný barevný odstín (mají stejný poměr barevných složek R, B a G) ale první z uváděných bude světlejší.

²⁰ Bohumín, Bruntál, Bystřice, Český Těšín, Dětmárovice, Dolní Lutyně, Frýdek-Místek, Frýdlant n.O., Havířov, Hlučín, Jablunkov, Karviná, Kravaře, Krnov, Opava, Orlová, Ostrava, Petrovice u K., Petřvald, Rychvald, Šenov, Třinec, Vratimov

MN, resp. EAO a vztah mezi počtem znalostních firem a dostupností, tyto mapy a tabulky jsou dostupné v Botlíková (2015), mohou být použity jako podklad pro případné rozhodování podnikatelských subjektů a orgánů státní správy, současně sloužily pro vytvoření doporučení.

Na základě počtu podniků v jednotlivých obcích ve sledovaných časových intervalech byl za závěr srovnán regionální vývoj s metodikou podle Wokouna (2010), výsledky korespondují se závěry Víturky et al. (2013, 2014), kdy byl zaznamenán propad kvality podnikatelského prostředí v obcích Dětmárovice, Bohumín a Orlová, zvyšující náskok zaznamenává např. Frýdlant, Třinec, Hlučín, což plně koresponduje s výsledky RGB modelu.

Figure 2 Podnikatelská dynamika v regionu



Source: Vlastní zpracování, metodika Wokoun (2010)

3. Návrhy a doporučení

Na základě prokázaných vztahů mezi zaměstnaností, migrací, dislokací podnikatelských subjektů a parametry silniční infrastruktury je nutné zohledňovat při návrhu podnikatelských zón nejen dostupnost všech významných obcí a měst, ale i jejich rozmístění a strukturu dopravní sítě, což zmiňuje i Zahradník (2011). Napojení na dálnice a rychlostní komunikace (nikoli pouhá přítomnost uvedených cest), může ovlivnit především migraci v regionu (byla prokázána pozitivní korelace). Dále je nutné zohledňovat hustotu podnikatelských subjektů na km², zejména ve vztahu k hustotě silnic I. třídy na km², protože zde byla prokázána vzájemná závislost (pozitivní korelace). Je nutné brát v úvahu i hustotu silnic II. a III. tříd vztaženou k počtu obyvatel, která vykazuje zápornou korelaci s počtem podniků vztaženým k počtu obyvatel. V souvislosti s méně kvalitní obsluhovaností v případě, že se u silnic II. a III. třídy zvýší hustota vztažená k ploše (na km²), může nastat odliv obyvatel z regionu (záporná migrace). Tyto vztahy platí i při změně struktury dopravní sítě, zejména při realizacích modernizace (např. I/11), kdy dojde ke změně poměru mezi jednotlivými kategoriemi a s tím souvisejícími případnými migračními tendencemi a možným odlivem podnikatelských subjektů. Pro stanovení návrhů a doporučení je nutné vycházet z několika skutečností. Za prvé, je nutné si uvědomit regionální disparity zkoumaného území, tj. existence velmi řídky obydlené

a velmi málo zasíťované oblasti Bruntál – Krnov s nedostatečnými páteřními tahy. Dále oblast Beskyd, kde existuje lineárně vedená dopravní silniční infrastruktura, je rovněž malá hustota obyvatel i dopravních cest na km². V neposlední řadě je to potom dominantní aglomerace kolem regionálního centra Ostravy. Pokud by došlo k prognózovaným změnám v dopravních tocích (Obrázek 3), je viditelné, že existují základní rizikové faktory. Navýšení dopravního toku mezi Bruntálem a Krnovem povede k ještě větší izolovanosti tohoto regionu. Vzhledem k tomu, že na Bruntálsku převažují podniky „1-9“ a „10 – 49“ a v Krnově rovněž střední podniky, je potřebné zabezpečit v tomto regionu alternativní dopravní napojení, především otevřít dopravní cesty více k regionálním centrům Opavě a Šumperku. Pro udržení podnikatelských subjektů je nutné uvažovat o dislokaci lokálních podnikatelských zón více do lokality Bruntálska.

Figure 3 Předpokládaný vývoj dopravních toků v regionu



Source:., Kokeš, O, Priority rozvoje dopravní infrastruktury, 2012, [online][vid 1.3.2015] Dostupné z: www.mottmac.com

V části Ostravska bude docházet k disproporcím, zejména mezi regiony Karvinska a Havířovska, které souvisí s koncepcí Slezského kříže. Z výhledu je patrné, že nárůst toků na Karvinsku je minimální a může vést k akceleraci již dnes špatných podmínek pro podnikatelské subjekty. Region by měl hledat alternativní dopravní spojení, teoreticky je stále ve hře logistický terminál Vrbsice, propojující silniční, železniční a vodní dopravu. Současně je tento region poměrně silně zasažený nezaměstnaností, což povede ke konkurenčnímu boji o průmyslové zóny. Vzhledem k tomu, že příhraniční obce Bohumín, Dolní Lutyně, Dětmárovice, Karviná jsou omezeny v podnikatelských aktivitách státní hranicí, je potřebné do tohoto prostoru lokalizovat dostatečnou nabídku pracovních míst a podnikatelských lokalit. V úvahu připadá lokalita zóny Lutyně Letiště. V opačném případě dojde k útlumu podnikatelských aktivit a firmy se začnou přesouvat do regionů blíže k síti silnic I. třídy a hustější síti II, a III, třídy, tedy směrem jižněji (Orlovsko, Havířovsko). Paradoxně, nedojde-li v tomto regionu k vybudování průmyslové zóny, nebude využitý potenciál D1. Současně dojde k útlumu tahu vedeného v ose Bohumín, Karviná, Těšín, Třinec, Jablunkov, v minulosti prioritním směrem na Slovensko. Tento tah již dnes, díky linearitě v oblasti Jablunkovska nepostačuje, jsou zde značné kongesce. Odklonění dopravního toku směrem na Frýdek – Místek

a dále na Slovensko je účelové (Hyundai), nicméně v globálním regionálním kontextu je prospěšné pro oblast Havířovska a Frýdku – Místku, povede však k dalšímu útlumu oblasti Karvinska. Je tedy nutné, adekvátně posílit a optimalizovat i infrastrukturu Karvinska. Jako nejvážnější problém se ukazuje postupné směřování dopravních toků do oblasti Ostravska, kde sice existuje polycentrická síť, ale má tendenci se transformovat na monocentrickou. Z uvedeného plynou jednoznačná doporučení, nezaměřovat se na hustotu silniční sítě, Dodržet polycentrický charakter dopravní sítě v centrální části regionu, Polarizovat rovnoměrně centra bydlení a zóny průmyslu v návaznosti na dopravní infrastrukturu. Dále je z analýz patrné, že je nutné ponechat a neutlumovat přirozené koridory vedené Karvinskem, jinak může dojít k destrukci tohoto regionu Naopak, je nutné prostorově vyvážit rozložení průmyslových zón do oblasti Bruntálska a Dolní Lutyně. V souvislosti s otevřením regionu je jednoznačně nutné více využít potenciál D1, zejména směrem na Polsko v souvislosti s potenciálem Katovicko Krakovské oblasti a dále otevřít region tak, aby nevznikaly potencionální kongesce ve směrech Opava, Frýdek – Místek, Jablunkov. Z prováděných výzkumů vyplynula dále jednoznačná potřeba Zkvalitnit síť silnic II. a III. které prokazatelně souvisejí s rozvojem podnikatelských subjektů.

4. Závěr

V závěru lze v návaznosti na multikriteriální analýzy realizované RGB modelem konstatovat, že globalizačních jevy a otevření regionu může do budoucna přinést řadu negativních jevů. Je proto nutné vzít v úvahu fakt, že v multikriteriálním RGB hodnocení bylo zjištěno, že nestačí při odstraňování regionálních disparit, resp. při rozhodování o dislokaci firmy, zohledňovat doposud zažitou segmentaci regionu na tři základní oblasti, centrum (Ostravsko), východ (Beskydy) a západ (Jesenicko). Analýzy ukazují, že je potřebné do segmentace zahrnout samostatně oblast Opavska a dále oblast tvořenou obcemi dislokovánými v prostoru Bohumín – Karviná – Český Těšín – Havířov, vyznačujícími se společnými znaky. Z analýz je dále zřejmé, že oblast Krnov – Bruntál postupně ztrácí poměr ukazatelů kvality silniční infrastruktury na úkor ukazatelů podnikatelského prostředí (přechod od odstínů červených k modrým), nicméně v poměru k ostatním obcím ve všech ukazatelích vykazují snižování hodnot (přechod k tmavší barvě). Tato situace je způsobena především zkvalitněním dopravní infrastruktury a dostupnosti v ostatních regionech, čímž byla tato oblast poměrově znevýhodněna a dochází zde k prohlubování regionálních disparit. V souvislosti s dislokací průmyslových zón a velikostí podniků ve všech velikostních segmentech MSP vykazuje Bruntál velmi malé hodnoty ukazatelů kvality, s výjimkou ukazatelů dopravní dostupnosti. Celkově jsou hodnoty ukazatelů podnikatelského prostředí a socioekonomických ukazatelů velmi nízké (velmi tmavá barva). Východní oblast regionu (Frýdek-Místek, Frýdlant, Jablunkov a Třinec) vykazuje poměrně vysoké hodnoty ukazatelů socioekonomických a ukazatelů podnikatelského prostředí (barva modrozelená), nicméně tato oblast vykazuje nízké hodnoty ukazatelů kvality dopravní infrastruktury. V souvislosti s příchodem firmy Hyundai došlo k budování dopravní infrastruktury, čímž došlo k nárůstu hodnot ukazatelů Frýdku-Místku v kontextu MSK a Frýdek-Místek se regionálně přiblížil hodnotou ukazatelů Opavě (regiony vykazují obdobné chování). Bohumín, Orlová, Karviná, Havířov (resp. obce dříve zmíněné oblasti Bohumín, Těšín, Havířov) vykazují ve všech ukazatelích velmi nízké hodnoty ve srovnání se zbytkem příhraničí MSK (velmi tmavé, až černé odstíny), v porovnání poměru ukazatelů vykazují největší hodnoty u ukazatelů dopravní infrastruktury). Otevření regionu působí v současnosti na region spíše negativně, způsobuje nárůst disparit. Je zřejmé, že dochází k masivnímu přeskupování a změně struktury podnikatelských subjektů, především do oblasti Ostravska. V této souvislosti je patrné, že vlivem dislokace stávajících průmyslových zón se

vytvořil kolem Ostravy pás obcí od Kravaří, přes Hlučín, Bohumín, Karvinou, Havířov až po Frýdek-Místek, vykazující poměrně vysoké hodnoty ukazatele dostupnosti do zón, průměrné hodnoty ukazatelů socioekonomických a poměrně nízké hodnoty ukazatele počtu podniků ve vybraných velikostních segmentech. Dominance Ostravska a tendence k monocentrismu v rámci regionu, je však z pohledu nadregionálního méně významná. Pokud do budoucna nedojde k cílenému napojování na Katovicko-Krakovskou oblast může dojít k „odlivu“ příležitostí a ztrátě potenciálu i u centrálního Ostravska.

Acknowledgment

Článek vznikl na základě projektu SGS 20/2014 „Analýza podnikatelského prostředí v Karvinském regionu“ na SU OPF v Karviné.

References

- [1] Botlíková, M., (2015). *Logistic Infrastructure Importance in Border Area of Moravian-Silesian Region*, thesis, School of Business Administration in Karvina, Silesian University in Opava
- [2] Botlík, J, Botlíková, M., (2013). Determination of Precedence in the Network Model for the Region's Analysis, 22nd International-Business-Information-Management-Association Conference on Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning and Implementation. Rome, ITALY Date: NOV 13-14, VOLS 1-3 Pages: 777-785
- [3] Janakova, M, (2011). *Visualization and Simulation in Data Processing with the Support of Business Intelligence*, International Conference on Digital Information Processing and Communications (ICDIPC 2011). VSB Tech Univ Ostrava, Ostrava, CZECH REPUBLIC Date: JUL 07-09, 2011
- [4] Pellesova, P., (2013). *Quantification of multiplication activity of government on product*, 31st International Conference on Mathematical Methods in Economics, Jihlava, CZECH REPUBLIC Date: SEP 11-13, PTS I AND II Pages: 712-717
- [5] Viturka M., et.al., (2014). Regionální rozvoj a veřejná správa. [Online] leden 2007 [vid. 25. 9. 2012] Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/jaro2014/MPR_REP2/um/ucebnitext-2014.txt
- [6] Viturka, M., et.al., (2013). The regional relationship between quality of business and social environment: harmony or disharmony?. *E & M EKONOMIE A MANAGEMENT*, Volume: 16, Issue: 2, Pages: 22-40
- [7] Wokoun, R., (2010). Regionální konkurenceschopnost: teorie a přístupy. [Online]. 16. 6 [vid. 09 2013]. Available from: <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/14318877/Wokoun.pdf>
- [8] Regionální informační systém RISY. [Online] [vid. 30. 10. 2012] Available from: <http://www.risy.cz>
- [9] Zahradník, P., (2011). *Vliv rozvinuté infrastruktury na ekonomickou prosperitu regionu*. I. přednáška konference Luhačovická výzva. [Online] Praha 2011. [vid. 2. prosinec 2012]. Dostupné z: http://konference-morava.cz/dokumenty_ke_stazeni/

TECHNOLOGICAL ENVIRONMENT OF THE VISEGRAD GROUP

Martin Buño^{1,a,*}

^{1a} Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 06 Žilina
martin.buno@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Technological environment, Selectivity analysis, V4, Science and research

Abstract: The subject of this article is a comparison of the quality of the technological environment of V4. The comparison is made by the gross selectivity analysis of the second degree.

JEL Classification: D4

1. Úvod

Technologické prostredie krajiny je elementárnym prvkom podnikateľského prostredia. Vysoká úroveň technológií a inovácií v krajine pozitívne pôsobí na príchod nových investorov, ovplyvňuje ako konkurenciu podnikov, regiónov, tak aj samotného štátu. V článku si priblížime technologické prostredie krajín Vyšehradského zoskupenia, ktorých komparáciu na základe historických a geopolitických podmienok považujeme za relevantné.

2. Dimenzie podnikateľského prostredia

Definovať podnikateľské prostredie nie je úplne jednoznačné. V procese neustáleho rozširovania trhov, globalizácie, či nových technológií sa podnikateľské prostredie vyvíja dynamicky. Podľa Strážovskej podnikateľské prostredie je podnik a všetko čo ho obklopuje a pôsobí naň. Podnikateľské prostredie je miesto formácie podniku, miesto kreovania podnikateľských procesov a vzájomných interakcií. Jeho kvalitu determinujú hospodárske, právne, politické, technologické, inštitucionálne, kultúrne, ale aj etické podmienky. Podnikateľské prostredie v širšom ponímaní odráža kvalitu hospodárskych podmienok štátu. Jeho postupné zlepšovanie je najlepším prostriedkom k podpore malých a stredných podnikov. Práve ono kreuje jednu z fundamentálnych motivácií pre podnikateľskú činnosť. Podnikateľské prostredie pod ekonomickými a sociálnymi vplyvmi globálneho prostredia sa stáva neustále zložitejšie. Generalizáciou by sme tento pojem mohli označiť za nejednoznačný a viacvrstvový. (Belanova, 2013, Ghilic-Micu, et. al., 2010)

Najväčšiu zmenu pre podnikateľské prostredie predstavuje najmä globalizácia trhov spôsobená rozvojom technologického prostredia. Už v 70. rokoch 20. storočia prechádza výrazná zmena podnikateľského prostredia od spojitého k turbulentnému. Zmeny v oblasti konjunkturálneho cyklu, životných cyklov výrobkov, v štruktúre a povahe konkurencie, či zmeny v správaní zákazníkov, to všetko mení podnikateľské prostredie. (Halmi, 2013) Tvorcovia hospodárskych politík, ako aj podnikateľské subjekty začali byť nútené čím ďalej viac nie len reagovať na zmeny, ale rovnako aj anticipovať nové situácie na trhoch. V 80. rokoch 20. storočia sa akcelerácia dynamiky zmien v podnikateľskom prostredí prehĺbila až k hranici chaosu. Zo začiatku prevládal názor, že to bude pre podniky, ako aj štát, znamenať veľkú neistotu a prekážku. Kotler uvádza (resp. upozorňuje), že jedinou istotou pre podniky a tvorcov

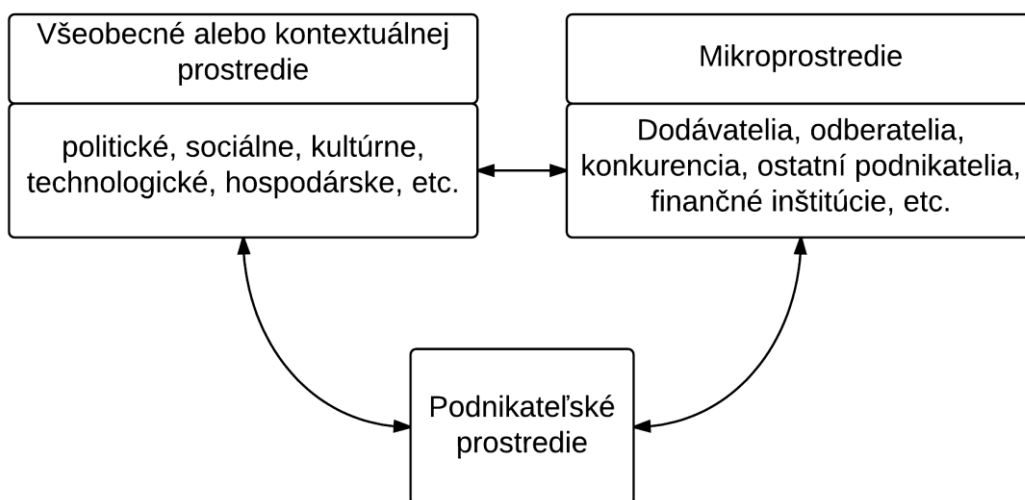
hospodárskych politik je fakt, že veci sa budú meniť, musíme očakávať neočakávané. (Neumannova, 2013)

Michael E. Porter v 90. rokoch 20. storočia sa ako prvý pokúsil popísať všetky procesy, ktoré majú vplyv na podnikateľské prostredie. Porter reagoval najmä na zmeny, ktoré spôsobila globalizácia trhov, upozorňuje na význam technológií a veľkú dôležitosť inovačných procesov podnikov a krajín, ktoré môžu výrazne zvýšiť kvalitu podnikateľského prostredia [4].

Vo všeobecnosti sa uvádza, že na podnikateľské prostredie pôsobia vplyvy makroprostredia a vplyvy mikroprostredia. (Ward, Duray, 2000) Medzi mikroprostredie patria najmä dodávatelia, odberatelia, zákazníci, sprostredkovatelia a konkurencia. Medzi makroprostredie patrí prostredie:

- Politicko-právne prostredie: definuje ho najmä kvalita a stabilita politickej situácie krajiny, ale aj miera korupcie, miera byrokracie, či kvalita súdnictva.
- Ekonomické prostredie: definované ako makroveličinami, tak aj mikroveličinami,
- Demografické prostredie: demografické aspekty sa dotýkajú jedného z hlavných pilierov podnikateľského prostredia – ľudského faktora,
- Ekologické prostredie: možnosti ochrany životného prostredia v procese produkcie, či predaja produktov,
- Sociálno-kultúrno-technologické prostredie: často označované ako prostredie, ktoré určuje vyspelosť krajiny.

Figure 1 Komplexnosť podnikateľského prostredia



Source: vlastné spracovanie podľa [6]

Ako sme už uviedli vyššie, v článku budeme komparovať technologické prostredie krajín Vyšehradského zoskupenia. Technologické prostredie predstavuje súhrn atribútov, ktoré charakterizujú krajinu z hľadiska stupňa rozvoja vedy a výskumu, modernizácie výroby a poskytovania služieb. (Síkula, 2003, Spirkova, et. al., 2015) Technologické prostredie je zložkou makroprostredia, ktorá podlieha najintenzívnejším zmenám. Za najdôležitejšie faktory považujeme výšku investícií vlád a podnikateľských subjektov do oblasti vedy a výskumu, stupeň technologického rozvoja a stupeň inovačného rozvoja. Rovnako dôležité sú aj výdavky štátu v oblasti vzdelávania. Vzdelanostný level krajiny kreuje významné podmienky pre podnikateľské prostredie krajiny a pre podnikateľskú činnosť jednotlivých subjektov.

2.1 Technologické prostredie krajín V4

V tejto podkapitole si priblížime technologické prostredie krajín Vyšehradského zoskupenia. Zameráme sa najmä na výdavky v oblasti vedy a výskumu, na inovačný index a na výdavky na vzdelávanie.

Slovenská republika výrazne zaostáva v inovačnej činnosti. Podpora vedy a výskumu je v tejto krajine na veľmi nízkej úrovni. Kým priemer výdavkov Európskej únie je na úrovni 1,91 % z HDP a krajín OECD je na úrovni 2,36 %, Slovenská republika investuje do vedy a výskumu iba 0,83 % HDP, čo je menej ako polovica priemeru Európskej únie. Priemerný počet patentov na milión obyvateľov je na úrovni 10 patentov. Globálny inovačný index skúma inovačné možnosti 125 krajín. Slovenská republika sa v rámci tohto indexu umiestnila na 37. mieste (Zahra, Covin, 1993)

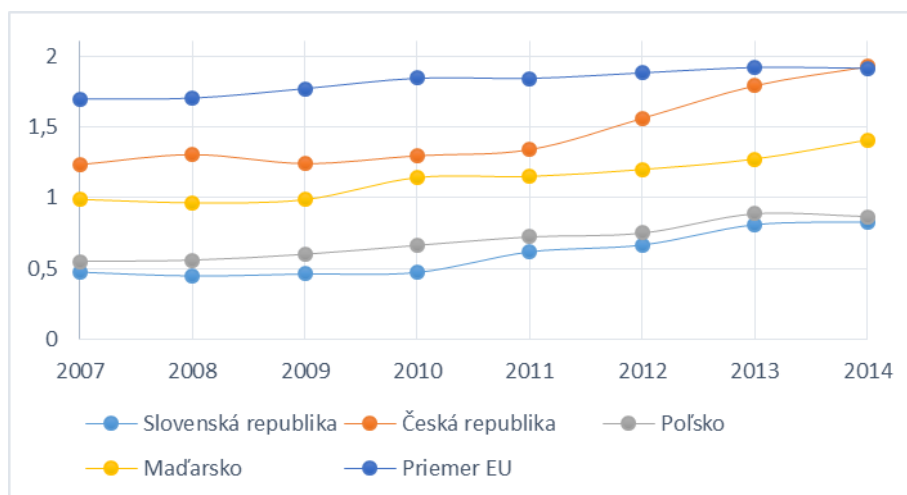
Jeden z hlavných problémov podnikateľského prostredia Českej republiky je inovačná schopnosť podnikov. Česká republika sa v rámci Globálneho inovačného indexu umiestnila na 26. mieste. České výdavky na vedu a výskum sú na úrovni 1,92 % k HDP, prvýkrát prekročili úroveň priemerných výdavkov krajín EU. Priemerný počet patentov na milión obyvateľov je na úrovni 18 patentov.

Priemerný počet patentov na milión obyvateľov je na úrovni 20 patentov, aj tento fakt reprezentuje technologické prostredie Maďarska. Maďarsko investuje do vedy a výskumu 1,4 % k HDP. Je to síce menej ako Česká republika, napriek tomu dosahuje táto krajina vyšší počet patentov. Maďarsko sa v rámci Globálneho inovačného indexu umiestnilo na 35. mieste.

Technologické prostredie Poľska sa neustále zlepšuje, krajina vykazuje vysokú kvalitu vzdelávania, ktorá je priamou cestou pre zlepšenie kvality podnikateľského prostredia v budúcnosti. Priemerný počet patentov na milión obyvateľov je na úrovni 20 patentov. Poľsko investuje do vedy a výskumu 0,87 % k HDP. Poľsko sa v rámci Globálneho inovačného indexu umiestnilo na 45. mieste.

Obrázok 2 nám ukazuje vývoj investícií vlád Vyšehradských krajín a priemer EU do oblasti vedy a výskumu percentuálne z HDP. Z dát môžeme konštatovať slabšie financovanie vedy v Slovenskej republike a Maďarsku. Kvantitatívne (aj kvalitatívne) lepšie vyznieva financovanie v Poľsku. Česká republika po prvýkrát financovala vedu a výskum vyšším percentom z HDP ako bol priemer Európskej únie, keď na vedu a výskum dala 1,924 % HDP, priemer EU je na úrovni 1,913% HDP.

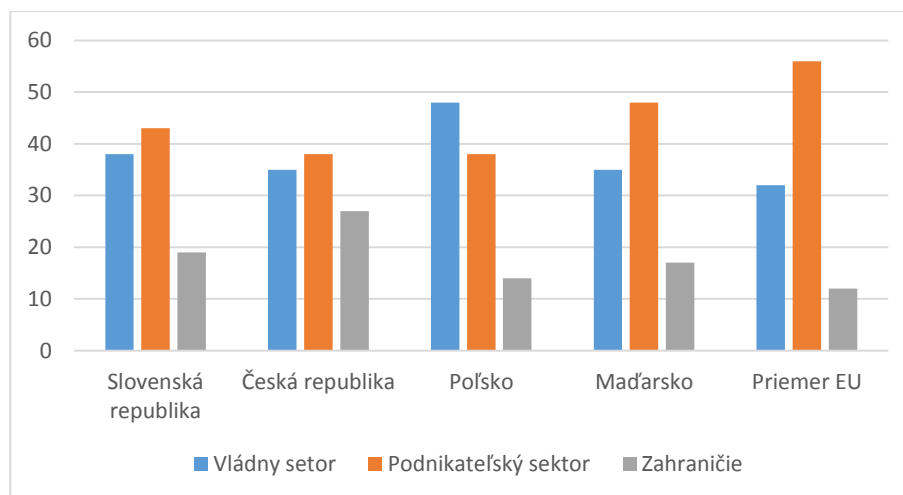
Figure 2 Výdavky na vedu a výskum v krajinách V4 (% HDP)



Source: vlastné spracovanie na základe [8]

Financovanie vedy a výskumu nemusí byť len z prostriedkov štátu. Obrázok 31 nám demonštruje mieru rozdelenia financovania vedy a výskumu medzi tri subjekty – vládny sektor, podnikateľský sektor a zahraničie. Oproti priemeru Európskej únie je hlavný rozdiel najmä vo financovaní vedy podnikateľským sektorom.

Figure 3 Financovanie vedy a výskumu v krajinách V4 (% HDP)



Source: vlastné spracovanie na základe [18]

Hlavné dôvody prečo je financovanie súkromným sektorom v krajinách vyšehradského zoskupenia na nízkej úrovni sú spoločné pre všetky krajiny. Vysoké školy a akademické centrá nedokážu pružne reagovať na potreby firiem. Výskum a vývoj často nedosahujú vysokú úroveň a často nezodpovedajú štruktúre priemyslu krajiny. Prílišná byrokracia pri akademických centrách taktiež bráni vstupu súkromného sektora do financovania vedy. Problémom je taktiež nedostatok finančných zdrojov v súkromnom sektore na dlhodobé investície do vedy a výskumu.

Table 1 Celkové výdavky na vzdelávanie vyjadrené ako podiel z HDP v percentách

Krajina	% z HDP
Slovenská republika	4,2
Česká republika	4,2
Maďarsko	4,9
Poľsko	5,2

Source: *vlastné spracovanie podľa [10]*

2.2 Hrubá selekčná analýza technologického prostredia krajín V4

V tejto podkapitole si prostredníctvom hrubej selekčnej analýzy druhého stupňa vyhodnotíme kvalitu podnikateľského prostredia krajín V4. Na základe údajov z podkapitoly 1.1 si určíme hodnoty pre jednotlivé kritériá od 1 do 10, pričom hodnotenie 10 predstavuje najlepšie hodnotenie. Následne si na základe odborných znalostí určíme váhy pre jednotlivé kritériá. Váhy určuje na báze informácií a znalostí, ktoré máme. Aj preto je možné určenie váh považovať za limitujúci faktor, na koľko je obmedzený dostupnými informáciami a naším subjektívnym rozhodnutím. Výsledné hodnoty dostaneme na základe výpočtu $\Sigma(\text{body kritéria} \cdot \text{váha kritéria})$.

Table 2 Hrubá selekčná analýza 2. stupňa

Oblasť hodnotiacich kritérií	Technologické					Hodnota
Kritériá	podpora vedy a výskumu	cena elektrickej energie	Level inovácií	Technologická vybavenosť	Podpora vzdelávania	
Váhy	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	
Slovenská republika	2	5	3	4	3	0,8
Česká republika	7	4	4	5	3	1,11
Maďarsko	5	4,5	4	4	4	1,03
Poľsko	2	6	3	5	6	1,04

Source: *vlastné spracovanie na základe údajov z podkapitoly 1.1*

Na základe výsledkov z hrubej selekčnej analýzy 2. stupňa môžeme vidieť, že pre podnikateľský subjekt je z hľadiska technologického prostredia najpriateľnejšie prostredie krajiny Českej republiky. Poľsko a Maďarsko dosiahlo taktiež pomerne dobrých hodnôt. Slovenská republika výraznejšie zaostáva.

3 Záver

V článku sme komparovali kvalitu technologického prostredia krajín Vyšehradského zoskupenia. Vychádzali sme z dát ako sú percentuálne výdavky krajín na vedu a výskum či vzdelávanie, taktiež sme použili hodnoty z globálneho inovačného indexu. Na základe týchto údajov sme vykonali hrubú selekčnú analýzu 2. stupňa, ktorá nám umožňuje určiť, ktoré prostredie je z technologického hľadiska pre investor najpriateľnejšie. Na základe nášho výpočtu je to prostredie Českej republiky, naopak, najhoršie výsledky dosiahla Slovenská republika.

References

- [1] Belanova, K., (2013). Comparison of Access to Finance in Visegrad Countries. *Financial management of firms and financial institutions: 9th International scientific conference proceedings*, pp. 15-23.
- [2] Borosovský, J. (2005) *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion. 64-69 s.
- [3] Drucker, P. F. (2008) *Management*, NY: Harper Collins Publishig. 142-148 s.
- [4] Dutta, S., Lanvin, W. V. (2014) The Global Innovation Index 2014 [Online]. Available: <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2014>
- [5] Ghilic-Micu, B., Stoica, M., Mircea, M., Sinioros, P., (2010). Cost-performance evaluation environment for the adoption of a case management solution. *Economic computation and economic cybernetics studies and research*, vol. 44, no. 1, pp. 63-79.
- [6] Guney, A., (2014). Role of technology in accounting and e-accounting. *ERPA International congress on education (ERPA Congress 2014)*, vol. 152, pp. 852-855.
- [7] Halmi, M., (2013). The investment decision and the economic growth. *Metalurgia International*, vol. 18, no. 2, pp. 210-213.
- [8] Juríčková, V. a kol. (2006). *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*, Bratislava: EU SAV, 23-25 s.
- [9] Križanová, A. a kol. (2010) *Medzinárodný marketing*. Žilina: Georg. 152-156 s.
- [10] Neumannova, A., (2013). Analysis of macroeconomic localization factors of foreign direct investments to Slovakia. *Aktualne problémy podnikovej sfery 2013*, pp. 410-416.
- [11] OECD (2015). Research and development [Online]. Available: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>
- [12] Samuelson, A. P., Nordhaus, W. D. (2009) *Economics*, NY: McGraw-Hill Education. 215-16 s.
- [13] Sikula, M., (2003). Global consequences of the European Union enlargement and convergence position of the Slovak economy. *Ekonomicky casopis*, vol. 51, no. 6, pp. 641-663.
- [14] Spirkova, D., Caganova, D., Bawa, M., (2015). The Social Capital Influence on Enterprise Competitiveness in V4 countries. *Proceedings of the 7th European conference on intellectual capital (ECIC 2015)*, pp. 314-323.
- [15] UNDP (2014). Expenditure on education. [Online]. Available: <http://hdr.undp.org/en/content/expenditure-education-public-gdp>
- [16] Ward, P.T., Duray, R., (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, vol. 18, no. 2, pp. 123-138.
- [17] Worthington, I., Britton, C. (2006) *The Business Environment*. Londýn: Prentice Hall. 40-42 s.
- [18] Zahra, S.A., Covin, J.G., (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 6, pp. 451-478.

IMPORTANCE OF LOCAL STRUCTURES IN THE GLOBALIZED WORLD

Michal Butek^{1,a,*}

¹Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 06 Žilina

^amichal.butek@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Globalization, Relocalisation, Social

Abstract: Globalisation is a phenomenon, which significantly changes the economical relations at transnational and national levels. The power of national governments in the field of taxation is diminishing because they are undertaking competition for foreign capital with other countries. As a result, they have fewer opportunities in the social field. In several countries, there is a formation of different local structures, such as community projects in agriculture, energy, local monetary systems or ethical regional banks. Some economists designate these processes as “the process of relockalisation”. The aim of this article is to describe the nature and importance of the relockalisation processes in the globalised world.

JEL Classification: R11

1 Globalization

OECD defines globalization as a process, which results in the fact that the markets and production in different countries become more and more dependent from each other, thanks to the dynamics of trade in goods, services and the mobility of capital and technology. The interdependence of the individual subjects of the globalized world is visible not only in the economic field but also in culture, social sphere, education and other. The process of globalization was first mentioned by Theodore Levit only in 1985. In the scale of the existence of human society, this is a relatively short period of time. Human society has never passed such rapid change as nowadays.

1.1 The crisis of the national state

The national states in the globalization process are characterized by the liberalization of their market, which is connected with withdrawing their power to higher institutions. Loss of state power affects almost all areas: economy, legislation and politics. By gradually integrating the national economies into the global market, there is a partial loss of the sense of national law. The abolition of protectionist state barriers, which have been one reason for the existence of states, in particular to protect the country from foreign competition, national state loses one of its key functions. There emerges an unsustainable model, where the nation states within the framework of participation in a globalized world lose power over their economy, but still they need to carry the task of ensuring social area. In order to create jobs, the states create different types of subsidies, which only further apply a load to the state budget.

Examples of state subsidies to create jobs in the US (Barlet, D. L. and Steele, J. B. 1998):

- Illinois paid USD 44,000 per job in the company Sears, Roebuck & Co. so that it leaves the establishment in their state and does not move away
- Indiana has paid USD 72,000 per job in United Airlines in the halls for aircraft maintenance.
- Alabama State gave 169 000 USD per job in Mercedes-Benz in its assembly hall in Tuscaloosa.
- The state of Pennsylvania gave USD 323,000 per job in Norwegian engineering company Kvaerner ASA, so that it re-opens its ship yard.
- Louisiana holds the record in the contributions to Uniroyal (USD 100,000 per job), Procter and Gamble (3,100,000 USD per job), BP Exploration (4,000,000 per job), Down Chemical (10,700,000 USD per job) and Mobil Oil Co. (29,000,000 USD per job).

The tax burden thus relates in particular to domestic enterprises, while profits of multinational corporations are to varying degrees exempt from taxation, for example due to different accounting methods to avoid taxes. Some estimates indicate that half of the world's money is based in tax havens or in transit through them. (O' Brien and Williams, 2010)

1.2 The ideology of infinite growth

Currently, the social peace of democratic countries is maintained with the help of government deficits. In today's society, it is difficult to imagine that the states would spend as much as they are able to obtain via incomes. Political parties, which are promising better times in elections, can hardly afford a realistic representation in government spendings. (Avi-Yonah, 2000) The only painless "solution" is a growth. It seems like supporting growth has become the only option. As Tomáš Sedláček says "Is it thanks to the doctor, gardener (politics, economy) that a child, tree (GDP) is growing? They all can only prepare the ground well and manure, but the growth will come from elsewhere. Some years are more generous, others are not. " (Sedláček, 2011) The governments in spite of all available incentives are not able to ensure growth. Currently, the growth is supported by expansionary monetary policies, as is evidenced by the extremely low interest rates in almost all countries of the "West", but no expected significant growth in the real economy has appeared. [Table] In all countries of the Western world can be seen strong deflationary pressures associated with reducing aggregate demand. It would be worth to consider whether our Western society still has the potential to grow, in the current state and current conditions. As K. Boulding says: "Anyone who believes exponential growth can go on forever in a finite world is either a madman or an economist." (Boulding 1973)

Table: the inability of expansionary policies to ensure growth

	Interest rate 2014	GDP growth 2014	Deficit 2014 (% of GDP)
USA (FED)	0.25%	2.4%	2.2
Euro area (ECB)	0.05%	0.9%	2.4
Japan (BoJ)	0.1%	-0.1%	7.7
Australia (RBA)	2%	2.5%	3.1
Switzerland (SNB)	-0.75%	1.9%	0.1

Source: www.tradingeconomics.com

1.3 Growth and Environment

GDP growth means increasing production and consumption, which returns challenges in the environmental field, as well as depletion of non renewable as well as renewable natural resources, environmental pollution, reducing the quality of agricultural soils due to intensive agriculture. According to some authors, there is not correlation between GDP growth and environmental degradation. (Grossman and Krueger, 1995) It should be noted, however, that developed countries often transfer their production to countries with lower standards and leads to increase in environmental pollution in the developing world. (Beckerman, 1992) Perhaps it is time that we begin to think about a society, where the basic feature would not be the GDP growth.

2 Change in the globalization trend

Globalization brings with it a number of problems and challenges. It looks that the globalized world is in a state from which it is no longer possible to continue in the same direction. (Lawn and Clarke, 2010)

In the Western world in the political area we can see a slump in the political centre and strengthening of extremism and the left and right wing of the political spectrum. The evidence is the growth of extremist parties such as Golden Dawn in Greece, the True Finns in Finland, Jobbik in Hungary, as well as the Podemos party in Spain, the Tea Party in the US. The common feature of these parties is a critique of neo-liberal policies. At the same time, in parallel with these national and nationalist movements often arise regional or local structures, which benefit from the know-how and technology of the globalized world, and they create smaller interconnected economic and social structures. The essential feature of these local structures is not an effort to achieve the highest profits, as in the global economy. The bodies of local economies can recognize more easily their interdependence and connectedness, which contributes to their social nature compared to the predatory global market. An interesting phenomenon is the promotion of such localization trends by large companies, often of corporate character. Companies are integrated into these processes by different forms of support such as financial contributions in the areas of public space, providing their workers in the form of corporate volunteering. We are seeing a process of "humanization of the economy." (Ivanová, 2015)

2.1 Relocalization

The developed world passes not only through the stretching crisis, but simultaneously also through a long-term transformation and shift from globalization to re-localization, ie. the new normal structuring of the economy, industry organizations and new business models. While new concepts, ideas, innovations and information are generated globally, their transformation into new products and services is realized and "tailor-made" according to local conditions, preferences, needs and demands. Globalization becomes a concept, localization becomes the implementation. (Zelený, 2011)

There are visible processes, in which technology and know-how developed globally enable local economies to be more independent. There is a shift from global (and often remote) production to local production.

Relocation represents a new standard, a new way of life, a new world. It is based on new technology, new knowledge and perception of the world. Driving characteristics of relocalization are new, previously unrecognized transformation factors:

- Self-organization and self-service
- Exclusion of intermediaries and brokers (disintermediation)
- Individualization and mass customization (Mass Customization)
- High technology - Knowledge instead of information (knowledge)

and a number of additional, secondary and derivative manifestations and consequences. The relationship between users and providers must be direct without redundant and unnecessary intermediaries. Relocalization transforms global information into local knowledge, i.e. shares.

According to the Zelený, relocalization takes place at several levels: global and international companies in the global localization (glocalization) adapt their products to local conditions, for example McDonald's, Starbucks, Tesco, Dell, etc. In the US, there is an established term of local sourcing (use of local resources) where supermarkets complement their assortment from immediate surroundings (up to 30 miles), so that they have fresh and local preferred goods, especially food. (Lysak, 2003) This process is also seen as a consumer support of local agriculture and industry, regional economy and creation of self sufficient communities. (Amin, and Robins, 1990) As outsourcing was the feature of the globalization process, insourcing (use of internal resources) is a feature of relocalization. In English supermarkets, such as Waitrose and Asda, local assortment has become prevalent (eg. 2,150 products from 465 local businesses in Waitrose). Relocation takes place also in India, where some cars are actually assembled locally, i.e. the sampling site. Multicenter networks with autonomous "hubs" tend to develop. In New York, the distribution of food within the network FreshDirect is based on local production, which is the case also in several restaurants. (Zelený, 2011)

2.1.1 Local currency systems

A feature of relocalization is the creation of local currency systems, which operate alongside state financial systems. The aims of complementary currencies are mainly

- cooperation (as opposed to competition in the global environment)
- development of small and medium-sized local businesses
- development of the local market

Local currency systems are able to provide a credible exchange means in times of instability of state money and are able to contribute to the increase of financial stability (Lietaer, B. at all 2009). In the world, there is a number of initiatives with the effort to create a local currency. In 2003 there were registered around 4000 of them. (Costanza, R. 2003)

2.1.2 Ethical regional banking

Within relocation trends, there arise banks, whose primary objective is not to make profit. Their mission is to create social and environmental values by selecting the projects in which they invest. Banks often work in the cooperative principle, i.e. depositors are also partly owners of the bank and have the right to decide on some of the bank's intentions. The bank offers less or no income, but guarantees that the money is invested in projects that have a social value. Examples of such banks include Crédit Municipal in France, or YAK in Sweden.

2.1.3 Community Supported Agriculture (CSA)

In agriculture, there is also linking producers with buyers. There arise models of Community Supported Agriculture (CSA). It is a socio-economic system where the customer becomes simultaneously an investor and therefore a part of the community. CSA systems are based on high quality fresh local food. CSA systems are not limited to the supply of food but they provide many services such as education or leisure activities. (Cone and Myhre, 2000)

3 Conclusion

The world is currently experiencing a major transformation. As a response in the unstable and highly competitive global environment, there occur smaller structures of regional character, whose objectives are primarily of social and environmental nature. There is relocalization of economy, which will result in enhancing the vitality of the regions as some more autonomous economic units. With the declining power of the state it is to be expected that these local structures will partly take over the functions of the state in the social sector.

References

- [1] Amin, A. And Robins, K. (1990): „The reemergence of regional economies - the mythical geography of flexible accumulation“, *Environment and planning d-society & space*, vol. 8 pp. 7-34
- [2] Avi-Yonah, R. (2000): „Globalization, tax competition, and the fiscal crisis of the welfare state“, *Harvard law review*, vol. 113 pp. 1573-1676
- [3] Barlet, D. L., Steele, J. B. (1998): What corporate welfare costs, *Time*
- [4] Beckerman, W. (1992): „Economic-growth and environment - whose growth - whose environment“, *World development*, vol. 20 pp. 481-496
- [5] Boulding, K. (1973): Energy reorganization act of 1973: Hearings, Ninety-third Congress, first session, on H.R. 11510. p. 248
- [6] Cone, C.A., MYHRE, A. (2000): „Community-supported agriculture: A sustainable alternative to industrial agriculture?“, *Human Organization*, vol. 59 pp. 187-197
- [7] Costanza, R. (2003): "Complementary Currencies as a Method to Improve Local Sustainable Economic Welfare", University of Vermont, Draft
- [8] Gomez, G.M. (2008) : „Alternative currency movements as a challenge to globalisation? A case study of Manchester's local currency networks“, *European Urban and Regional Studies*, vol. 15 pp. 84-86
- [9] Grossman, G.M. AND KRUEGER, A.B. (1995), „Economic-growth and the environment“, *Quarterly journal of economics*, vol. 110 pp. 353-377
- [10] Ivanová, P. (2015): The finance sector of the context of the humanization of the economy and society, Bratislava: EKONÓM
- [11] Lawn, P. And Clarke, M. (2010): „The end of economic growth? A contracting threshold hypothesis“, *Ecological economics*, vol. 69 pp. 2213-2223
- [12] Lawson, T. (2012): „Ontology and the study of social reality: emergence, organisation, community, power, social relations, corporations, artefacts and money“, *Cambridge journal of economic*, vol. 36 pp. 345-385
- [13] Lietaer, B. (2005): Budoucnost peñez, Paradigma
- [14] Lysak, L. (2003): „Globalisation versus glocalisation“, *Ekonomicky Casopis*, vol. 51, no. 8, pp. 931-946
- [15] Lietaer, B., Ulanowicz, R., Goerner, S. (2009) : "Options for managing a systemic bank crisis", S.A.P.I.E.N.S, vol.2

- [16] Mizruchi, M.S. (2014): „Berle and Means revisited: The governance and power of large US corporations“, *Theory and society*, vol. 33 no. 5 pp. 579-617
- [17] O´ Brien, R. Williams, M (2010).: *Global Political Economy: Evolution and Dynamics*, Palgrave Macmillan
- [18] Sedláček T. (august 2011): Spor o růst aneb vyrosteme z toho? [online] available on: <http://nazory.ihned.cz/komentare/c1-52667330-spor-o-rust-aneb-vyrosteme-z-toho>
- [19] Schumacher, E.F (1989): *Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered*, Harper Perennial
- [20] Spash, C.L. (2015): „The Future Post-Growth Society“, *Development and change*, vol. 46, no. 2, pp. 366-380
- [21] Zelený, M. (február 2011) :Relokalizace-Mysli globálne, jednej lokálne [online] available on: <http://www.svetproduktivity.cz/clanek/Relokalizace-Mysli-globalne,-jednej-lokalite.htm>

THE RELATIONS AND THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON LOGISTICS

Pavel Ceniga^{1,a,*}, Viera Šukalová^{2,b}

¹Katedra ekonomiky, F PEDaS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

²Katedra ekonomiky, F PEDaS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

^apavel.ceniga@fpedas.uniza.sk, ^bviera.sukalova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Globalization, Logistics, Supply Chain, Logistics service Provider

Abstract. The paper deals with actual topic concerning the connection between the globalization process and logistics from the point of the interrelations impacts. Increased globalization and offshore sourcing caused that the global supply chain management is becoming an important issue for many businesses. The big difference is that the global supply chain management involves worldwide company interests and suppliers rather than simply a local or a national orientation. The article is focused on new opportunities of globalization and the development of logistics services. The result of this process is the integration of the supply chains and creation of the logistics service providers.

JEL Classification: F 69

1 Introduction

Globalization is the integration of economies, industries, markets, cultures and policymaking round the world. Globalization describes a process by which national and regional economies, societies, and cultures have become integrated through the global network of trade, communication, immigration and transportation. In the more recent past, globalisation was often primarily focused on the economic side of the world, such as trade, foreign direct investment and international capital flows, more recently the term has been expanded to include a broader range of areas and activities such as culture, media, technology, socio-cultural, political, and even biological factors, e.g. climate change. Gourdin (2006)

The world has become one global village interlinking businesses and their supply chains all over the world. Today companies (shippers) need to orient their business outside the borders of their home country and control their costs to survive the fierce competition. Cost control generally means cutting down unprofitable business units and focussing on one's core business. Therefore off-shoring parts of the value chain to low- cost countries and outsourcing parts of the value chain - in particular tasks that are catalogued as secondary activities such as logistics - are general adopted ways of organising business today. Verstrepen et al. (2005)

Following to this trend an increasing amount of supply chain activities are transferred to the logistic service providers. Following to the internationalisation of the economy value chain activities (sourcing, production, manufacturing and sales sites) are spread out all over the globe. The expansion of Europe and the growth of China and India towards important economic entities are changing the face of logistics. Outsourcing and off-shoring activities drive the complexity and longitude of the supply while complex supply chains fuel the need for efficient international logistic management. It is a self-propelling process. In order to be efficient logistics needs to operate crossing company borders with all agents of the supply chain. (Beamon, 1998) Monitoring the supply chain from source to consumer is a constant quest for

optimisation. International success is guaranteed by the continuity of the supply chain and sharp control of the logistics costs, improving customer and shareholder satisfaction. This is true for both the demanding parties (shippers of goods) and the supplying parties (logistic service providers). Efficient logistics is considered as a strategic priority to compete in a globalized economy. (Grant, 2013, Thomas, 1996)

2 The Globalization process

The globalisation process has been recognized as one of the main underlying forces impacting logistic service providers. The definition of globalisation passed on by the International Monetary Fund (IMF), *“the growing economic interdependence of countries worldwide through increasing volume and variety of cross-border transactions in goods and services, freer international capital flows, and more rapid and widespread diffusion of technology”*, illustrates that the globalisation wave is a combined process of various actions and trends. Gourdin (2006)

2.1 Concept of Globalization

However, before we would start to analyse the relation of globalisation and logistics, let us clarify the concept of globalisation. Briefly, we could summarize it the following way: globalisation is basically the integration and democratisation of the world’s culture, economy and infrastructure, which is carried out through the swift spread of transnational investments, informational and communicational technologies, and the effects on local, regional and national economies. In the course of globalization, producing companies are confronted with new challenges to optimize their logistics performance based on logistical measures. Grigutsh, Nywit (2015).

A so called “global economic way of thinking” is needed to be established for this, with the following essential fields: enterprise/concentration of capital, globalised acquisition, globalising market, globalising supply chain, globalising information networks, globalising business process. (Gunasekaran, et. al., 2001) Globalisation is getting a great emphasis in both business and scientific forecasts. To support this argument the best way is to think of the leap growth of global trade compared to the global GDP, in other words the supplying/producing and trading markets in terms of space /and administration/ are separated from each other. Naturally this generates new performances in supply and logistics. This trend also involves the spread of global business culture. Pernica (2004)

With improvements in transportation and communication, international business grew rapidly after the beginning of the 20th century. International business includes all commercial transactions (private sales, investments, logistics, and transportation) that take place between two or more regions, countries and nations beyond their political boundaries. Such international diversification is tied with firm performance and innovation, positively in the case of the former and often negatively in the case of the latter. Usually, private companies undertake such transactions for profit. These business transactions involve economic resources such as capital, natural and human resources used for international production of physical goods and services such as finance, banking, insurance, construction and other productive activities. (Terzi, Cavalieri, 2004)

International trade is the exchange of capital, goods, and services across international borders or territories. In most countries, such trade represents a significant share of gross domestic product (GDP). Industrialization, advanced transportation, multinational

corporations, offshoring and outsourcing all have a major impact on world trade. The growth of international trade is a fundamental component of globalization. Grant (2013)

2.2 Globalization features

Because of the global economic principles the supplying and sales markets got separated very far from each other, in many cases to a different continent. It increased the time of delivery, thus the international supply chain can adapt less efficiently to an occasionally quickly altering demand. (Bogataj, Bogataj, 2007)

The operation of economy in global extend sets up growing needs towards the market players in order to bridge space and time. In spite of the restrictions in space and time, whole industries were formed to ensure the continuity of production and service. One of the most important of these is logistics, which is responsible for producing the place- and time value of the four types of value factors based on macro - economical product-value approach. From the 7Rs of logistics the second and the third “R” – the right time and place – have particularly great significance in the field of productive consumption, since here the service in time and special location have further linking effects. Cempírek (2010)

Globalisation – as we had seen it – can be analysed from several approaches. According to their effects they differ based on which environment they are present. To benefit from it, there is cooperation needed all the time on micro-, macro and even global level. The basis of this cooperation is the enhancing logistical activity, the enlarging supply chain, which all have a major effect on the growth of competitiveness. (Gunasekaran, Bhai, 2012)

3 The Relations of Globalization to Logistics

The world is growing closer and closer together. Political and ideological borders are disappearing. Trade barriers are being dismantled and customs duties are being eliminated. At the same time, innovative information and communication technologies are creating new, far-reaching possibilities. As a result of this dynamic development, the demand for logistics services is climbing enormously. Logistics has become a critical factor in the success of modern companies because customer and supply networks can be extended around the world. At the same time, though, intensifying global competition is developing. The result: Globalization is creating new challenges to go along with its sweeping opportunities. Ceniga and Šukalová (2012)

3.1 The new opportunities of Globalization

In the past 20 years, the conditions for global trade and business have improved tremendously. Many political, ideological and customs-related borders between countries and regions of the world have been dismantled. The “Iron Curtain” fell and the socialist economic order collapsed while the integration of Europe continued to advance. Similar developments have occurred in other regions, including South America (MERCOSUR), North America (NAFTA) and the Pacific region (ASEAN). In addition, worldwide efforts to remove trade barriers are progressing slowly but surely. These include the Global Agreement on Tariffs and Trade (GATT) and the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

A driving force of these improvements has been the enormous advances made in information and communications technology since the 1990s. This development is the result of both the World Wide Web and globally accepted, factual standards, including Windows-based PC systems, the EDIFACT, EAN coding and, last but not least, English as the world language of

business. The standards help business partners to be located more quickly and cost effectively, and make the processes used in the everyday business world considerably more efficient than it was in the 1980s. These strides have been complemented by progressive standardization in packaging and containers led by the International Standards Organization (ISO). (Pernica, 2004, Rimiene, Grundey, 2007)

For industrial and trade companies, the possibility of extending the networks of their suppliers and customers farther and farther internationally has become much more appealing. After all, they can search for materials, employees, know-how and the conditions for their activities in countries and regions that offer them the best cost-performance ratio. Customs regulations and document processing have been greatly simplified. Communications and transport options have become significantly faster, more cost effective and more reliable. The lower transport costs arising from these changes are the reason that more and more companies are deciding to extend their value-creation processes around the world. (Mehta, 2004)

Globalization is not just a world of new opportunities for companies. It also poses certain risks. In many sectors, more intense, global commercial competition has arisen. Even in their home markets, companies are facing new competitors from around the world, and these competitors frequently enjoy massive cost advantages generated by such factors as lower production expenses. As a result of this development, the demand for transport, storage, transshipment, communications, plan and control services is continuously growing. At the same time, pressure to optimize the quality and costs of services is growing on companies. Logistics has become one of the most important levers that companies can use to survive and succeed in global competition. (Erhart et al. 2010)

3.2 Development of Logistics services

Amid global changes the 2011 White Paper serves as a guideline for the development of transport and logistics services, and their optimization both in the EU and Slovakia. The main goal is to reduce dependence on imported oil and to limit CO₂ emissions. The CO₂ emission level of the EU transport sector is to be reduced by 60% until 2050. The objectives of achieving this are the following in short: (Hameri, Hintsa, 2009)

The development and use of new and sustainable fuels and propulsion systems:

- By 2030 to cut the number of vehicles running on conventional fuels by half in urban transport, by 2050 a total ban on them in large cities.
- By 2050 low CO₂ emission fuels must have a 40% share in air traffic.

The optimisation of the efficiency of multifunctional logistics chains, including the wider use of more energy efficient modes

- By 2030 30% of road transport that exceeds 300 km must use other modes such as rail or water transport by 2050 this ratio must exceed 50%.
- By 2050 high speed railway must be constructed in Europe.
- Totally functional and within the EU intermodal TEN-T core network by 2030 high quality and capacity network by 2050 adequate information services.
- By 2050 all the core network airports must be connected to the railway – preferably high speed – network; all the core network seaports must be adequately connected to railway system in freight forwarding and where possible to the inland waterways system.

Improving the efficiency of transport infrastructure use by means of information systems and market-based incentives

- By 2020, the overall modernization of the European air traffic infrastructure and the completion of the European Common Aviation Area. Installing proper land and water transportation management systems. Installing the European Global Navigation Satellite System (Galileo).
- By 2020, the creation of the framework for an integrated multimodal transport information, ticketing and fare payment system.
- By 2020 halving the number of road accident victims.
- Use the 'polluter pays' principle, involving the private sector in the system.

The Medium-Term Strategy for Logistics (2013) refers to the infrastructure. It states that "In the field of transportation and logistics services both the maintenance of the incessantly modernised infrastructure and the development of services and background activities play a key role. An important prerequisite for this is the development and the operation under normal condition of integrated enterprise management, quality management, environmental and CRM (Customer Relationship Management) systems, which allow for efficient operation." MDVaRR (2015)

4 The Impact of Globalization on Logistics

In my opinion Logistics industry can be described as wheels of Globalization and key to the market expansion and competitive product availability to the growing global consumers. Dynamic business conditions and confronting economic conditions are driving globalization. Globalization is resulting due to expanding markets, exploding retail market, product proliferation, ever changing needs of customers, economic downturn, cost pressures, technology, culture integration and government policies around the world. It would be wrong to assume that globalization influences economy and trade only; we are seeing integration in the areas of culture, media, education, research and development, tourism and even climate change. On political front, we see collaboration and collective approach in addressing daunting challenges we face today. Globalization will make our societies more creative and prosperous, but also more vulnerable and in transforms economies more competitive. (Creazza, et. al. 2010)

4.1 Supply Chain Integration

Under the integration of logistics system we can generally understand connecting elements and links of the logistics system and targeted removal:

- Diversity
- Logical inconsistency
- Inadequacy of elements, links, objectives and functions of the system
- Non-compliance in the characteristics and parameters of the system.

It is a process leading to improved durability and lasting internal cohesion logistics system.

Integrated logistics, in current practice of the leading companies, means:

a) Connection of the company with:

- Suppliers
- Distribution and marketing chains (partners)
- Final customers

To the integral Supply chain expanding also reflows, claimed goods, packaging and packaging waste destined for recycling or disposal.

In specific terms it is the horizontal dimension of integration. For integrated Supply chains on this scale is being called the term: The Total Supply Chain. Malindžák and all. (2010)

b) Interconnection and logistics coordination:

- Production with development; creation of marketing strategies that means the linking business (logistics) function from the operational level to the strategic level.

In concrete terms this represents the vertical dimension of integration. Pernica (2004)

The global Supply chains functions:

- Implementation of transfers, transformation and transaction within the meaning of search competence and reducing nuclear activities non added value
- The same target businesses as entities in the chain and chain as a system (remove bullwhip effect)
- Participating enterprises must be managed as separate entities and as part of a string
- Cost reduction in terms of holistic supplier processes (long chain)
- Carrying competitiveness of enterprises in the chain
- Movement of goods from the natural resources to the consumer and recycling, change layout and property rights, changes in debit and credit, and others.
- Holistic management of risks in terms of ecology.

4.2 Logistics service Providers (LPS)

The Logistics service Provider landscape is characterised by increasing consolidation, pressure to cover the global market (follow the shipper, reactive attitude) and pressure on profits. These elements build a highly fragmented and competitive West- European logistics market. By its nature the demand for transport and logistic activity is a derived demand because of its strong relation to the demand for movement and treatment of goods, driven by internationalisation and economic growth. Next to the growing demand for transport, LSP's are faced to the growing demand for coordination and management activities of larger parts of the supply chain.

Coordination of the supply chain activities along with the collaboration across agents and LSP's has become so important that fourth party logistics providers were created to do the job. Most authors classify the LSP's based upon the level of outsourcing activities, service package and level of collaboration. According to Lemoine and Dagnaes (2003) four types of LSP's can be identified:

- **1PL:** Here we refer to the shipper, organising and executing all of the logistic activities autonomously, all activities are done inhouse (100% in-sourcing).

- **2PL:** The shipper (demanding party) uses a subcontractor to execute transport activities. The 2PL is responsible for clearly defined operational tasks.

- **3PL:** Following to the outsourcing trend during the eighties 3PL's entered the LSP arena next to 2PLs. They offer value added services such as governance of the supply chain (the Order management, Custom clearance...) along with solutions for improvement of operational performance. A long-term relationship between the shipper and the LSP is preferable in this setting. Traditional tasks, such as transport is outsourced to 2PL's. Some 3PL operators supply "downstream" customised activities (postponement tasks).

- **4PL:** Both the organisation and the management of logistics is sourced out to 4PLs. In many cases they control the complete supply chain from point of sourcing to point of sale and

point of using. They are non-asset based and the traditional transport and basic logistic services are sourced out. They play an advising role in supply chain design, development and implementation of solutions. Furthermore they take part in strategic decision-making and envisage the sharing of risks and profits with shippers. Recently a new kind of operator has entered the 4PL arena, the ICT-based broker, playing an intermediate role between shippers and their choice of logistic service provider to offer competitive prices.

At present most of the transport companies have a small and medium-sized profile and don't have enough financial resources to invest in value added logistic services next to the classic transport service. Small companies are therefore forced to fierce survival strategies with a focus on local and niche markets. Medium sized companies also experience fierce competition but seek strong strategic alliances to guarantee their future success and increase their geographical scope. Large companies experience tough competition but can cope with the competitive forces by increasing their network globally (investments). There is clearly a link between size and strategic choice. Further work is necessary to test the insights gained on this topic via this qualitative survey with a quantitative survey. Erhart and al. (2010)

5 Conclusion

The current global processes of the world economy show the up-valuation of the regions, the enterprises within the regions and cooperation. The up-valuation of region's role is speeded up by the practice that nowadays the enterprises concentrate more and more on the primary activities and the partial, secondary functions – built in the regional network system- are dealt with outside the enterprise. The inside organisation of the regions can be regarded as a valuable new resource.

Logistics or more precisely the transportation and forwarding sector is one of the largest employer sectors in the EU. With expanding globalization processes its importance continues to increase. The EU aims to achieve a Single European Transport Network and the countries have reached an appropriate level through the development until about 2030. It is important to enhance IT-related developments of logistics, which is what we are striving for. As a result of globalization, the role of logistics services appreciated and we should take advantage of it.

Modern enterprise management in the time of globalization asks to use new methods and tools to eliminate threats, risks, and constraints and also to maintain the market competitiveness. The permanent conflict between theory and practice penetrates into business management every day. Company management has to be prepared to anticipate future development and direction of the organization in the future by using of theoretical assumptions.

Acknowledgment

We prepared this paper with the support of the project "Education quality and human resources development as the pillars of a knowledge society at the Faculty PEDAS, University of Zilina in Zilina", ITMS project code 26110230083, University of Zilina.

References

- [1] Beamon, BM., (1998). Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal of Production Economics*, vol. 55, no. 3, pp. 281-294.

- [2] Bogataj, D., Bogataj, M., (2007). Measuring the supply chain risk and vulnerability in frequency space. *International Journal of Production Economics*, vol. 108, no. 1-2, pp. 291-301.
- [3] Cempírek, V., et al. (2010). *Logistická centra*, Institut Jana Pernera, o.p.s., Pardubice, pp. 75-78.
- [4] Ceniga, P. and Šukalová, V. (2012). *Logistika v manažmente podniku*, Žilinská univerzita v Žiline: Žilina, pp. 124-128.
- [5] Creazza, A., Dallari, F., Melacini, M., (2010). Evaluating logistics network configurations for a global supply chain. *Supply Chain Management an International Journal*, vol. 15, no. 2, pp. 154-164.
- [6] Erhart, Ch., et al., (2010). Delivering tomorrow towards sustainable Logistics. Bonn: Deutsche Post DHL, pp. 156.
- [7] Gourdin, K. N. (2006). *Global logistics management*, Blackwell Publishing: Oxford UK, pp. 94 – 102.
- [8] Grant, D., B., et al., (2013). Sustainable Logistics and Supply Chain Management. Kogan Page Ltd., New York pp. 256.
- [9] Gunasekaran, A., Ngai, E.W.T., (2012). The future of operations management: An outlook and analysis. *International Journal of Production Economics*, vol. 135, no. 2, pp. 687-701.
- [10] Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtitoglu, E., (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, no. 1-2, pp. 71-87.
- [11] Grigutsh, M. and Nywit, J. (2015). "Efficient Evaluation of Production Measures Based Logistical Models," *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, Vol. 8, Issue 1, pp. 63.
- [12] Hameri, AP., Hintsa, J., (2009). Assessing the drivers of change for cross-border supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 39, no. 9-10, pp. 741-761.
- [13] Lemoine, W., Dagnaes, L. (2003). Globalisation strategies and business organisation of a network of logistics service providers, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.33, No. 3.
- [14] Malindžák, D., Straka, M., Rossová, M., (2010). *Základy logistiky podniku*, SCL Košice pp. 286.
- [15] MDVaRR (2015) *Stratégia rozvoja dopravy SR do roku 2020*, document available on <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=1>
- [16] Mehta, J., (2004). Supply chain management in a global economy. *Total quality management & business excellence*, vol. 15, no. 5-6, pp. 841-848.
- [17] Pernica, P. (2004). *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*, RADIX, Praha, pp. 205-240.
- [18] Rimiene, K., Grundey, D., (2007). Logistics Centre Concept through Evolution and Definition. *Inžinerine Ekonpmika – Engineering Economics*, no. 4, pp. 87-95.

- [19] Terzi, S., Cavalieri, S., (2004). Simulation in the supply chain context: a survey. *Computers in industry*, vol. 53, no. 1, pp. 3-16.
- [20] Thomas, DJ., (1996). Coordinated supply chain management. *European Journal of Operational Research*, vol. 94, no. 1, pp. 1-15.
- [21] Verstrepen, S., Cools, M., Cruijssen, F., Dullaert, W. (2005). *Creating and managing horizontal partnerships in logistics: empirical evidence and guidelines for implementation*, BIVEC-CIBET Transport Research day.

AN ANALYTICAL VIEW ON THE ISSUE OF COMPENSATION IN MULTINATIONAL COMPANIES

Jana Coculová^{1,a,*}, Nella Svetožárovová^{2,b}

¹Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, 17. novembra 1,
08078 Prešov, Slovakia

² Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, 17. novembra 1,
08078 Prešov, Slovakia

^ajana.cuculova@unipo.sk, ^bnella.svetozarovova@smail.unipo.sk

*Corresponding author

Keywords: Human Resource Management, Compensation, Multinational company, Expatriates.

Abstract. The paper deals with the issue of a compensation practice in multinational companies. The aim of the paper is to present current knowledge of the compensation of employees in multinational companies and to point out specific features of implementation of compensation in the international environment. Particular attention is paid to the compensation of expatriates and comparing of different approaches which multinational companies can apply to compensate this category of employees.

JEL Classification: M12.

1 Úvod

Väčšina medzinárodných podnikov stavala svoju globálnu integráciu až do približne 80. rokov minulého storočia na pracovníkoch pôsobiach v zahraničí. Na týchto pracovníkov bola delegovaná zodpovednosť za manažment lokálnych zamestnancov, vrátane odmeňovania so zámerom dosiahnuť podnikové ciele a plánované zisky. Úlohou centrál bolo schvaľovať rozpočet mzdových prostriedkov a sociálnych výhod, zvýšenie platov lokálnej exekutívy či zavedenie nových systémov benefitov. Zriedka zasahovala do rozhodovania o miestnej mzdovej štruktúre či detailov o poskytovaní zamestnaneckých výhod (Reynolds 1997). V poslednom desaťročí došlo k určitým zmenám. V rade medzinárodných spoločností sa do popredia dostáva diskusia týkajúca sa:

- rastúceho vplyvu mzdových nákladov lokálnych pobočiek na ich výnosnosť,
- potreby celosvetovo motivovať zamestnancov k realizácii podnikových cieľov a na zlepšenie konkurenčnej schopnosti,
- zavedenie jednotnej politiky odmeňovania osôb pôsobiach v zahraničí, čo súvisí s nárastom počtu transferovaných zamestnancov,
- outsourcingu rutinných administratívnych činností spojených s odmeňovaním osôb pôsobiach v zahraničí a ich zabezpečenia od medzinárodných spoločností,
- vplyvu národnej a podnikovej kultúry na systém odmeňovania a benefitov (Reynolds 1997).

2 Špecifické charakteristiky personálnej praxe odmeňovania v prostredí medzinárodnej organizácie

Mnohé medzinárodné podniky sú nútené riešiť otázku miery transferu domácich praxe odmeňovania do hostiteľských krajín. Zjavné problémy súvisia s hlboko zakorenenými národnými a firemnými hodnotami, ktoré ovplyvňujú systém odmeňovania, a teda predstavujú určité výzvy týkajúce sa ich univerzálneho použitia (Poutsma, Ligthart and Schouteten 2005).

Autori Kang a Shen (2015) uvádzajú, že tendencia transferovať praxe odmeňovanie vyplýva často zo skutočnosti, že ekonomika materskej krajiny je vo väčšine prípadov viac vyspelá než ekonomika hostiteľskej krajiny. Na druhej strane tendencia lokalizovať túto praxe vyplýva najmä z veľkosti rozdielov medzi materskou a hostiteľskou krajinou, najmä v oblasti hospodárskeho rozvoja, životnej úrovne či určitých zvyklostí v realizácii odmeňovania.

Väčší výber, rastúca schopnosť systematicky identifikovať a implementovať nové a doposiaľ neznáme odmeňovacie praxe možno chápať ako dôsledok potreby zvýšenej transparentnosti odmeňovacích praxe v celosvetovom meradle (Engle and Dowling 2004). Tieto zložité okolnosti a výzvy, ktorým manažéri čelia pri rozhodovaní o globálnom odmeňovaní, nemajú dve hlavné oblasti zamerania. Títo jednotlivci musia riadiť vysoko komplexné a turbulentné lokálne špecifiká a súčasne vytvárať a implementovať unifikované, strategické spôsoby politik a praxe odmeňovania.

Pre medzinárodné podniky úspešne riadiť odmeňovanie zamestnancov vyžaduje mať znalosti o nasledujúcich aspektoch (Dowling, Festing and Engle 2008):

- zamestnancoch,
- daňových a iných zákonoch vzťahujúcich sa na odmeňovanie,
- zvykoch, prostredí hostiteľskej krajiny,
- bežných praxiach v rôznych cudzích krajinách,
- súčasnej miere fluktuácie,
- vplyvu inflácie na odmeňovanie.

Úspešná realizácia odmeňovania pracovníkov v medzinárodne pôsobiacej organizácii si vyžaduje dostatočné znalosti noriem v oblasti pracovného práva, daňového práva, špecifik personálnych praxe ako aj vyplývajúcich zvyklostí v rôznych krajinách. Požadovaná vysoká úroveň znalostí miestnych podmienok vyžaduje často špecializované poradenstvo, čo vedie medzinárodné organizácie v mnohých prípadoch k využitiu rôznych poradenských spoločností a zabezpečovaniu týchto činností formou outsourcingu. Pri rozvíjaní politiky medzinárodného odmeňovania podnik sleduje niekoľko cieľov (Dowling, Festing and Engle 2008):

1. Stratégia odmeňovania by mala byť konzistentná s celkovou podnikovou stratégiou, štruktúrou a potrebami medzinárodnej organizácie.
2. Stratégia odmeňovania musí byť dostatočne atraktívna pre získanie kvalitných pracovníkov.
3. Stratégia odmeňovania by mala zohľadňovať transfer zamestnancov.
4. Stratégia odmeňovania musí akceptovať požiadavku rovnosti a jednoduchej administratívy.

a. Komparácia prístupov uplatňovaných pri odmeňovaní expatriantov

Špecifickou kategóriou pracovníkov v medzinárodných organizáciách sú expatrianti, t.j. pracovníci pochádzajúci z materskej krajiny (krajiny sídla materskej spoločnosti) a pôsobiaci

istú dobu v krajine hostiteľskej (krajina sídla pobočky, príp. dcérskej spoločnosti). Riešenie otázky odmeny tejto kategórie pracovníkov predstavuje jednu z najnáročnejších otázok, ktoré musí medzinárodná organizácia riešiť. Podstata problém spočíva v tom, aký prístup medzinárodná organizácia bude uplatňovať pri stanovení odmeny expatrianta, zvlášť to, či východiskom pri určovaní odmeny bude systém odmeňovania platný v materskej krajine alebo hostiteľskej krajine.

Trhovo založený prístup odmeňovania expatriantov („Going rate prístup“)

Pri uplatňovaní uvedeného prístupu je základný plat v rámci medzinárodného pôsobenia zamestnanca stanovený v závislosti od platovej štruktúry v hostiteľskej krajine. Medzinárodná organizácia obyčajne získava informácie z lokálnych prehľadov v oblasti odmeňovania v hostiteľskej krajine, na základe ktorých rozhoduje o určení základného platu. V prípade, že v hostiteľskej krajine je úroveň miezd veľmi nízka, medzinárodná organizácia nedostatok kompenzuje obyčajne využitím dodatočných benefitov a príplatkov (Dowling, Festing and Engle 2008).

Jednou z výhod uvedeného prístupu je zabezpečenie rovnosti s lokálnymi obyvateľmi, čo je veľmi výhodné najmä v prípade tých zamestnancov, v krajine ktorých je úroveň miezd nižšia. Prístup je jednoduchý a jasný pre pochopenie a expatrianti sú schopní sa lepšie identifikovať s hostiteľskou krajinou, tiež to zabezpečuje rovnosť medzi expatriantmi odlišných národností.

Výhodou prístupu je aj pomerne jednoduchý spôsob výpočtu, pomáha k ľahšej identifikácii osôb pôsobiacich v zahraničí s hostiteľskou krajinou a tiež osôb pôsobiacich v zahraničí z rôznych krajín, a zároveň zabezpečuje rovnaké podmienky pre všetky kategórie pracovníkov pôsobiacich v jednej hostiteľskej krajine (Dowling, Welch and Schuler 2004).

Čo sa týka nevýhod, môže tento postup odmeňovania spôsobovať určité rozdielnosti medzi pracovníkmi na rozdielnych zahraničných misiách a medzi obyvateľmi rovnakej národnosti. Tento prístup môže tiež predstavovať menej prítiažlivý stimul pre pracovníkov, ktorí by mohli pracovať v zahraničí. Problematické môže byť aj zhromaždiť informácie o sadzbách trhu práce v hostiteľskej krajine ako základu pre stanovenie úrovne mzdy či platu (Armstrong 2009). Prísna aplikácia tohto prístupu môže viesť k rivalite o lokality, v ktorých môžu expatrianti pôsobiť. Tento prístup môže spôsobovať problémy aj v prípade repatriácie, ak plat expatrianta po návrate do materskej krajiny je nižší než ten v hostiteľskej krajine. Je to najmä problém amerických expatriantov, nakoľko USA je svetovým lídrom v oblasti výšky manažérskych plátov. Napríklad, výskum realizovaný Towers Perrin, ktorý sa zameriaval na porovnanie plátov vrcholových manažérov v celosvetovom meradle, dokazuje, že najlepšie platení manažéri sú v USA (Dowling, Festing and Engle 2008).

Obdobne autorka Frazee (1998) vo svojom príspevku popisuje na rovnakom princípe založený prístup odmeňovania, ktorý označuje ako tzv. „host-based“ prístup. Tento systém určuje plat expatrianta podľa úrovne platu lokálneho zamestnanca na podobnej pracovnej pozícii. V podstate expatriant dostáva základný plat, ku ktorému následne získava príplatky.

Bilančný prístup odmeňovania expatriantov („Balance sheet prístup“)

Bilančný prístup je uvádzaný ako najčastejšie uplatňovaný spôsob odmeňovania americkými medzinárodnými spoločnosťami. Dokazuje to aj prieskum Price Waterhouse's z r. 1996, ktorý dokazuje, že 92,1% z 370 dotazovaných respondentov využíva jednu z foriem bilančného prístupu (Dowling, Festing and Engle 2008).

Tento prístup bol vytvorený skoro po 2. sv. vojne ako metóda odmeňovania zamestnancov pracujúcich v zahraničí. Podstata spočíva v tom, že zamestnávateľ udržiava životnú úroveň

svojho zamestnanca aj počas jeho medzinárodného pôsobenia, tak rodina expatrianta nie je nijako postihnutá jeho premiestnením. V praxi je tento prístup často modifikovaný, viac-menej spoločnosť obyčajne len chráni zamestnanca v prípade, že úroveň životných nákladov je vyššia než v materskej krajine. Hlavným cieľom uvedeného prístupu je udržanie životnej úrovne materskej krajiny pre medzinárodne pôsobiaceho zamestnanca, vrátane poskytnutia finančných stimulov za účelom zatraktívnenia odmeňovania týchto zamestnancov. Základný plat je na rozdiel od trhovo založeného prístupu určovaný v závislosti od platovej štruktúry v materskej krajine, ako pre zamestnancov materskej krajiny, tak i pre zamestnancov tretích krajín (Dowling, Festing and Engle 2008).

Reynolds (2000) uvádza, že bilančný prístup je systém vytvorený tak, aby vyrovnal kúpnu silu zamestnancov na porovnateľných pozíciách pôsobiacich v zahraničí a v materskej krajine a poskytoval stimuly ako kompenzáciu kvalitatívnych rozdielov medzi jednotlivými lokalitami, v ktorých zamestnanci pôsobia. Pre expatrianta pôsobiaceho v zahraničí sa pripraví tzv. odmeňovací balíček, ktorý obsahuje plat a optimalizáciu zdanenia, čo je ochrana pred zvýšeným zdanením v hostiteľskej krajine. Ďalej sa do balíčka počítajú aj príplatky podľa materskej organizácie, rizikové príplatky a napokon poukážky, v ktorých sa hradia náklady na presťahovanie a ďalšie náležitosti, ktoré poskytujú adekvátny štandard nielen expatriantom, ale aj jeho rodinným príslušníkom (Štrach 2009).

Výhodami tohto systému je, že podmienky pre zamestnancov sú vo všetkých krajinách rovnaké. Tento prístup poskytuje rovnosť medzi rôznymi lokalitami ako aj medzi expatriantmi rovnakej národnosti. Ďalšou výhodou je, že repatriácia expatriantov má podstatne ľahší priebeh, nakoľko expatriant nepocítiť rozdiel v odmeňovaní po návrate z misie do materskej krajiny. Tento spôsob napomáha ľahšiemu návratu expatriantov späť do krajiny a je pre expatriantov viac akceptovateľný (Downing, Welch and Schuler 2004).

Jednou z nevýhod uvedeného prístupu je, že môže spôsobovať viditeľné disparity medzi expatriantmi rôznej národnosti a medzi zamestnancami materskej a hostiteľskej krajiny. Problémy vznikajú, ak medzinárodný personál je platený odlišne pri rovnakej alebo veľmi podobnej výkonnosti v hostiteľskej krajine v porovnaní s platom lokálnych pracovníkov. Tieto rozdiely môžu byť príčinou viacerých problémov a konfliktov medzi expatriantmi a pracovníkmi hostiteľskej krajiny. Ďalším problémom spojeným s týmto prístupom je, že je veľmi administratívne náročný, čo spočíva v odlišných, najmä legislatívnych podmienkach hostiteľskej krajiny (dane, dôchodkový systém) (Dowling, Festing and Engle 2008).

Autorka Frazee (1998) uvádza dve najčastejšie metódy aplikovania bilančného prístupu. Prístup na domácej báze vychádza z určovania platu expatrianta na základe komparácie v rámci jeho rodnej oblasti. Druhá metóda, označovaná ako metóda na báze vedenia spoločnosti (tzv. headquarters based system), určuje plat na základe porovnateľnej pracovnej pozície v oblasti, kde sídli vedenie spoločnosti. (Napríklad, expatriant v pobočke v Dallase spoločnosti založenej v New Yorku by dostával plat zodpovedajúci úrovni plátov v New Yorku. Rovnako je to aj napríklad v prípade expatrianta z Londýna pôsobiaceho v Tokiu).

Table 1 Komparácia výhod a nevýhod bilančného a trhovo založeného prístupu odmeňovania

<i>Bilančný prístup</i>	<i>Trhovo založený prístup</i>
<i>Výhody</i>	
- Rovnosť medzi expatriantmi rovnakej národnosti - Bezproblémová repatriácia - Jednoduché vysvetlenie zamestnancom	- Rovnosť s lokálnymi zamestnancami - Identifikácia s hostiteľskou krajinou - Rovnosť medzi odlišnými národnosťami
<i>Nevýhody</i>	
- Riziko vzniku disparít medzi expatriantmi odlišných národností - Vytváranie rozdielov medzi expatriantmi a lokálnymi zamestnancami - Čiastočne administratívne náročný	- Vytváranie rozdielov medzi expatriantmi rovnakej národnosti v odlišných krajinách - Potenciálne problémy pri repatriácii

Source: *vlastné spracovanie podľa Dowling, Festing and Engle 2008.*

Hybridný model odmeňovania expatriantov

Tento prístup predstavuje kombináciu oboch metód. Jedná sa napríklad o kombináciu použitia bilančného prístupu s dôraznejším zohľadnením lokálneho prostredia. Hybridná metóda je zvyčajne kompromisom medzi bilančným a trhovo založeným prístupom odmeňovania. Typicky hybridný prístup môže byť variáciou domáceho alebo hostiteľského systému, kde je bilančný prístup porovnávaný s ekvivalentom miestnej trhovej sadzby. Ďalším prístupom je zaplatiť expatriantovi sumu v hostiteľskej krajine, ktorá sa rovná príjmu okolitých pracovníkov, ale nasleduje vyplácanie sumy materskej krajiny, ktorá umožňuje zamestnancovi zachovať svoje výdavky na život a úspory (Armstrong and Murlis 2007).

2.1 Výber systému odmeňovania expatriantov

Výber správneho prístupu odmeňovania v medzinárodnej organizácii predstavuje zložitú otázku, nakoľko nevhodne zvolený prístup môže mať za následok dopad na celkovú výkonnosť organizácie. Ako uvádzajú Hon, Lu a Chan (2015) vo svojom príspevku, výsledky výskumov zaoberajúcich sa problematikou tzv. duálneho mzdového systému uplatňovaného medzinárodnou organizáciou ukazujú, že ak sú zamestnanci v pozícii expatriantov platení podstatne menej než lokálni zamestnanci, vníma to znevýhodnená skupina pracovníkov ako nespravodlivé a neprimerané (Lee and Martin 1991; Mitlacher 2007). Podobne, vyrovnanie mzdových rozdielov medzi expatriantmi a lokálnymi zamestnancami predstavuje zdroj vnímanej nespravodlivosti zo strany miestnych zamestnancov (Chen et al. 2002). V dôsledku vnímanej nespravodlivosti dochádza k mnohým nepriaznivým účinkom na organizačné výsledky.

Čo sa týka výberu najvhodnejšieho systému odmeňovania expatriantov, je potrebné brať do úvahy tri odlišné skupiny (Frazee 1998):

1. Spolupracovníci expatrianta v materskej krajine.
2. Spolupracovníci expatrianta v hostiteľskej krajine.
3. Zahraniční spolupracovníci expatrianta.

Následne Frazee (1998) uvádza nasledovné alternatívy:

1. Rovnosť so spolupracovníkmi expatrianta v materskej krajine.

Doporučuje sa uplatňovanie bilančného prístupu, ktorý spočíva v zabezpečení rovnosti medzi expatriantom a jeho kolegami na podobných pracovných pozíciách v materskej krajine. V tomto prípade tento prístup umožňuje plynulý prechod expatrianta naspäť domov. Bilančný prístup sa odporúča aplikovať pri jednorazových medzinárodných misiách.

2. Rovnosť so spolupracovníkmi expatrianta v hostiteľskej krajine.

Uplatňovanie bilančného prístupu v tomto prípade vedie často ku vnímaniu expatriantov ako osobitnej, viac zvýhodňovanej kategórie pracovníkov, zvlášť v prípade, ak je úroveň plátov podstatne vyššia v materskej krajine než v hostiteľskej krajine. V prípade, ak je cieľom medzinárodnej spoločnosti uplatňovať princíp rovnosti expatrianta a lokálnych pracovníkov, a úroveň plátov je medzi materskou a hostiteľskou krajinou veľmi rozdielna, v tom prípade je vhodnejšie uplatňovať trhovo založený prístup.

3. Rovnosť so zahranične pôsobiacimi spolupracovníkmi expatrianta.

V prípade, ak spoločnosť má za cieľ zabezpečiť rovnosť svojich pracovníkov pôsobiacich na medzinárodných misiách a ak súčasne zamestnáva expatriantov troch alebo štyroch odlišných národností, je dôležité navrhnúť rovnaký odmeňovací balíček pre danú skupinu expatriantov. V tom prípade je vhodné uplatniť metódu na báze vedenia spoločnosti (tzv. headquarters based system).

Konkrétny prístup k odmeňovaniu expatriantov by mal byť zvolený na základe jedného z uvedených cieľov, ktoré medzinárodná spoločnosť sleduje v oblasti zaistenia princípov rovnosti.

3 Záver

Problém odmeňovania pracovníkov v medzinárodnom prostredí predstavuje vzhľadom na svoje špecifiká jednu z najzávažnejších otázok, ktoré musí medzinárodná organizácia riešiť. Riešenie otázky odmeňovania pracovníkov je vo všeobecnosti zložitá, o to viac v prípade odmeňovania pracovníkov v pozíciách expatriantov. Rozhodnutie o nastavení správneho systému odmeňovania si vyžaduje mať dostatočné znalosti o právnej legislatívne platnej v hostiteľskej krajine, ktorá upravuje otázku odmeňovania a zdaňovania, rovnako aj o istých zvyklostiach charakteristických pre príslušnú krajinu, či odvetvie, v ktorom organizácia pôsobí. Okrem podmienok externého prostredia, ktoré vplývajú na určovanie odmeny expatrianta, je potrebné, aby medzinárodná organizácia zohľadňovala aj iné faktory, ktoré sú špecifické práve pre pozíciu expatrianta. Zložitosť daného problému dokazuje aj existencia odlišných prístupov, ktoré v súčasnosti medzinárodné organizácie uplatňujú pri určovaní odmeny. V každom prípade je dôležité, aby systém odmeňovania zohľadňoval výhody a nevýhody pôsobenia v cudzej krajine a aby pôsobil ako dostatočný stimul pre pracovné pôsobenie za hranicami domova.

Acknowledgment

Príspevok je výstupom riešenia projektu KEGA č.p. 042 PU-4/2014 s názvom „Riadenie ľudských zdrojov v etape globalizácie“.

References

- [1] Armstrong, M. (2009). *Odmeňovanie pracovníkov*, 1st ed. Praha: Grada Publishing. 448 p.
- [2] Armstrong, M. and Murlis, H. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page Publishers. 722 p.
- [3] Chen, C. C., Choi, J. and Chi, S. C. (2002) "Making justice sense of local–expatriate compensation disparity: mitigation by local references, ideological explanations, and interpersonal sensitivity in China–foreign joint ventures," *Acad. Manage J.*, vol. 45, no. 4, pp. 807-817.
- [4] Dowling, P. J., Festing, M. and Engle, A. D. (2008). *International Human Resource Management*. 5th ed. Cengage Learning EMEA. 368 p.
- [5] Dowling, P. J., Welch, D. and Schuler, R. (2004). *International human resource management*, 3rd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- [6] Engle, A. and Dowling, P. (2004) "Global Rewards: Strategic Patterns in Complexity," *Human Resource Management in a Knowledge Based Economy*. Ljubljana, Slovenia. June 2004.
- [7] Frazee, V. (1998) "Is the balance sheet right for your expats?" *Wokforce*, vol. 3, no. 5, pp. 19-26.
- [8] Hon, A. H.Y., Lu L. and Chan W. H. (2015) „Does cultural value exacerbate or mitigate the effect of perceived compensation gap between local and expatriates in hotel industry?“ *International Journal of Hospitality Management*, vol. 48, pp. 83-91.
- [9] Kang, H. Y. and Shen, J. (2015) "Transfer or localize? International reward and compensation practices of South Korean multinational enterprises in China," *Asia Pacific Business Review*, vol. 21, iss. 2, pp. 211-227.
- [10] Lee, R. T. and Martin, J. E. (1991) "Internal and external referents as predictors of pay satisfaction among employees in a two-tier wage setting," *J. Occup. Psychol.*, vol. 64, no. 1, pp. 57-66.
- [11] Mitlacher, L. W. (2007) "The role of temporary agency work in different industrial relations systems – a comparison between Germany and the USA," *Br. J. Ind. Relat.*, vol. 45, pp. 581-606.
- [12] Poustma, E., Ligthart, P. and Schouteten, R. (2005) "Employee Share Schemes in Europe – The Influence of US Multinational," *Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 99-122.
- [13] Reynolds, C. (2000). *Guide to Global Compensation and Benefits*, San Diego, CA: Harcourt Professional Publishing.
- [14] Reynolds, C. (1997) "Strategic Employment of Third Country Nationals: keys to sustaining the transformation of HR functions", *Human Resource Planning*, vol. 20, no. 1, pp. 33-40.
- [15] Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*, 1st ed. Praha: Grada Publishing. 167 p.

INFLUENCE OF SELECTED HR COMPETENCIES ON THE PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS (COMPARISON OF INDIAN AND EUROPEAN ORGANIZATIONS)

Lukáš Copuš^{1,a*}

¹Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra manažmentu
Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, Slovakia

^alukas.copus@fm.uniba.sk

*Corresponding author

Keywords: Human Resources. HR Competencies. HR professionals.

Abstract: The paper deals with the selected HR competencies and their influence on the performance of organisations in the region of Europe and India. The data come from the international research “Human Resource Competency Study” published in “Global HR competencies”. Firstly, the paper covers economic, political, social and business trends in the selected regions exercising their impact on organisations and HR management. Six key HR competencies identified in the research influenced by the above mentioned trends are the source for comparison of influence on the performance of organisations in Indian and European regions.

JEL Classification: M120

1 Úvod

V súčasnosti vplyva na fungovanie organizácií viacero faktorov z externého prostredia, ktorým sa musia dokázať prispôbiť. Môžeme spomenúť dôsledky hospodárskej a finančnej krízy a v poslednom čase neúľavne problematiku týkajúcu sa migrácie obyvateľov. Tieto faktory majú vplyv na viacero oblastí, ktoré sú súčasťou organizácií, pričom jednou z nich sú aj ľudské zdroje a s nimi spojená práca personalistov.

Firmy a organizácie si už nejaký čas uvedomujú, že ich úspešnosť stojí a padá práve na ľudských zdrojoch, ktoré majú k dispozícii. Výstižne tento fakt vyjadruje Halík (2008), ktorý uvádza, že „*Ľudia sú to najvzácnejšie, čo firma má*“. Nájsť a vybrať vhodného kandidáta na konkrétnu pracovnú pozíciu sa stalo dôležitým faktorom fungovania a napredovania každej organizácie. Táto úloha je vo väčšine prípadov v rukách personalistov, pričom je úzko spojená a previazaná s ďalšími funkciami manažmentu ľudských zdrojov. Je preto potrebné, aby personalisti disponovali schopnosťami, ktoré sú pre ich prácu potrebné. Takéto schopnosti môžeme nazvať kľúčovými kompetentnosťami, pričom majú výrazný vplyv nielen na výkonnosť samotného zamestnanca – personalistu, ale zároveň aj na celú organizáciu.

Tieto kľúčové kompetentnosti sa prirodzene líšia vzhľadom na zameranie organizácie, ako aj vzhľadom na kultúrne a geografické špecifiká.

Z pohľadu európskych štátov môžeme nájsť vo svete viacero potenciálnych a perspektívnych partnerov na spoluprácu v blízkej či vzdialenej budúcnosti. Aj to bol jeden z dôvodov, prečo sa v príspevku venujeme trendom vo vybranom prostredí a porovnávame

špecifiká kľúčových kompetentností personalistov v Európe a Indii, ako jedného z možných partnerov európskych štátov.

2 Významné trendy vplývajúce na personálnu prácu

Ako bolo uvedené, každá organizácia je svojím spôsobom výnimočná a vplýva na ňu prostredie, v ktorom pôsobí. V rámci Indie a Európy možno identifikovať niekoľko trendov, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú personálne úlohy a činnosti, ktoré musia na nich reagovať a sčasti sa im aj prispôbovať. Piškanin a kol. (2010) medzi hlavné úlohy manažmentu ľudských zdrojov zaraďuje:

1. **Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov organizácie**, aby pracovné schopnosti pracovníka zaradeného na dané pracovné miesto zodpovedali požiadavkám pracovného miesta.
2. **Optimálne využívanie pracovných síl v organizácii**, t. j. optimálne využívanie fondu pracovného času a optimálne využívanie kvalifikácie pracovníkov.
3. **Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov**.
4. **Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie**, teda rozvoj ich pracovných schopností a sociálnych vlastností, rozvoj pracovnej kariéry.

Ak sa zameriame na konkrétne personálne činnosti, tak Bajzíkova a kol. (2004) uvádza takéto rozdelenie:

- a. **Hrubé činnosti** – napr. nábor, odmeňovanie, vzdelávanie, udržiavanie a pod.
- b. **Jemné činnosti** – napr. zmena kultúry, tvorba tímovej práce, dizajn pozícií, budovanie značky zamestnávateľa a pod.

a. Trendy prejavujúce sa v regióne Európa

Ulrich a kol. (2013) v regióne Európy definuje viacero trendov, či už politických, sociálnych alebo demografických. Tieto trendy a ich vplyv na úlohy a činnosti manažmentu ľudských zdrojov nie sú vo všetkých európskych štátoch rovnaké, avšak takéto zovšeobecnenie je na porovnanie s iným svetovým regiónom dostačujúce.

i. Ekonomické a politické trendy

Rast v jednotlivých štátoch Európy je veľmi rozdielny. Podľa údajov z Eurostatu (2015) majú štáty ako Srbsko a Bulharsko stále nízke HDP na obyvateľa v porovnaní s rozvinutými štátmi, ako je Francúzsko či Švédsko. Ekonomický rast jednotlivých stredoeurópskych štátov ako Slovensko, Česko či Poľsko bol v nedávnych obdobiach oveľa vyšší, ako rast západných štátov. Aj napriek tomu, že celý rast HDP európskych štátov je stále rastúci, vo svetovom porovnaní je klesajúci vzhľadom na výrazný rast Číny, Indie, Brazílie a ďalších štátov. Z pohľadu vplyvu tohto trendu na personalistiku možno vidieť, že sa európske firmy snažia investovať mimo Európy v štátoch s vyšším rastom. Personalisti musia pomáhať organizáciám budovať také talenty a v takej kapacite, aby vedeli byť úspešní aj na nových trhoch. Musia byť zároveň schopní nájsť a aktívne zapojiť do budovania firmy na novom trhu aj mieste talenty a budovať nové vzťahy so zákazníkmi a partnermi. V takýchto prípadoch je nutné prehodnotiť strategické plány týkajúce sa pracovnej sily, náborových aktivít, či vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Európska únia hrá významnú rolu v integrovaní štátoch do jedného celku. Legislatíva sa snaží prispieť k voľnému trhu tovarov, služieb, kapitálu a ľudí. Tieto snahy zabezpečujú zvyšovanie obchodných transakcií naprieč Európou, pričom úlohou personalistov je v tomto prípade zabezpečiť inovovanie personálnych činností tak, aby vedeli adaptovať stratégiu firmy na miestne podmienky nových trhov. Pracovná migrácia obyvateľstva zároveň spôsobila, že v západnej Európe nastáva prebytok talentovaných pracovníkov na úkor strednej a východnej Európy.

Rozdiely v mzdách sú pozorovateľné naprieč celou Európou. Podľa Eurostatu (2015) sú najvyššie hodinové mzdy napríklad v Belgicku, Švédsku či Dánsku a najnižšie v Bulharsku, Rumunsku či v Litve. Firmy sa tak snažia premiestniť svoje kľúčové závody do štátov s nižšou mzdou, aby ušetrili náklady. Úlohou personalistov je teda premiestniť aj určitú časť personálnych zdrojov a zároveň nájsť a vyškoliť nových zamestnancov v nových štátoch, ktorí častokrát nemajú potrebné odborné zručnosti.

ii. Sociálne trendy

Podobne, ako pri prvej skupine trendov, aj nezamestnanosť je v jednotlivých štátoch rozdielna. Podľa údajov z Eurostatu (2015) niektoré štáty majú dlhodobo nízku nezamestnanosť, napríklad Rakúsko, Holandsko či Nemecko. V iných štátoch však ekonomická neistota spôsobená krízou drží nezamestnanosť na vysokých hodnotách. Príkladom je Grécko či Španielsko. Špekulácie týkajúce sa stability Eura majú negatívny vplyv na ekonomiku celej Európy. Počas ekonomickej neistoty sa firmy stávajú častokrát viac konzervatívnymi a riskujú menej. Snažia sa nezvyšovať výdavky a naplňovať očakávania shareholderov. Personalisti sa snažia udržať a rozvíjať zamestnancov, ktorí prinášajú pridanú hodnotu a zároveň udržiavať dobré vzťahy s kľúčovými zákazníkmi. Na prácu personalistov je kladený zvýšený dôraz najmä z hľadiska schopnosti nájsť a vybrať naozaj vhodného zamestnanca a vyhnúť sa tak neželanej fluktuácii. Mnohé firmy však zakonzervovali svoj stav a snažia sa vyčkať na oživenie ekonomiky s overenými zamestnancami a neprijímať nových.

V posledných rokoch sa v Európe zvyšuje diverzita pracovnej sily z pohľadu pohlavia, veku, fyzických schopností, náboženstva či sexuálnej orientácie. Legislatíva Európskej únie sa snaží takúto diverzitu podporovať v čo najväčšej miere. Personalisti sa musia snažiť využiť túto diverzitu ako hnacu silu organizácií a nie ako brzdu ich rozvoja. Tento nový prvok sa vo viacerých firmách musí prejavovať aj v jednotlivých strategických rozhodnutiach tak, aby bol naplno využitý.

Zamestnanci v Európe sa snažia nájsť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Napomáha tomu aj významná regulácia zo strany vlád, ktoré sa snažia vo veľkej miere chrániť zamestnancov. Personalisti tak museli tomuto trendu prispôbiť aj nábor a výber zamestnancov. Napríklad, snažia sa potenciálnym kandidátom ukázať, že ich firma je naozaj dobré miesto na prácu, že majú pripravený predbežný kariérny plán zamestnancov, že ponúkajú flexibilitnú pracovnú politiku a využívajú najmodernejšie technológie, aby uľahčili prácu zamestnancov a umožnili im tak pracovať aj mimo kancelárie.

Vo viacerých európskych štátoch buď už prebehla diskusia o zvyšovaní veku odchodu do dôchodku, alebo práve prebieha. Európa tak musí robiť vážne rozhodnutia, pretože podiel ekonomicky aktívneho obyvateľstva sa každým rokom znižuje. Personalisti prispôbujú pracovnú politiku skutočnosti, že v ich firmách budú pracovať čoraz starší ľudia, ktorí by už v minulosti v ich veku boli na dôchodku. Je teda potrebné inovovať vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, odmeňovacie systémy či benefity tak, aby sa prispôbili tejto situácii.

iii. Trendy v oblasti obchodu

Technológie dnes umožňujú prenos informácií po celom svete a momentálne má každý prístup k rovnakým zdrojom informácií. Firmy sa učia, ako spravovať svoje informačné kanály tak, aby boli zrozumiteľné a pochopiteľné pre obyvateľov z viacerých štátov sveta. Európske firmy čelia zároveň veľkej konkurencii z Ázie a tie z nich, ktoré nedokázali na túto výzvu odpovedať, majú značné problémy a veľakrát krachujú. Rozvíjať zamestnancov tak, aby mysleli nielen lokálne, ale aj globálne, je jednou z výziev personalistov. Je potrebné rýchlo rozvinúť komunikačné zručnosti a zaviesť svetové štandardy, aby firmy dokázali vyrábať a komunikovať na takej úrovni, ktorá bude konkurenčná celosvetovo a nielen na domácom trhu.

b. Trendy prejavujúce sa v Indii

Podobne ako pre región Európy, aj pre Indiu definoval Ulrich a kol. (2013) niekoľko trendov vyplývajúcich z prostredia. India je jedným zo svetových regiónov s najviac rozvíjajúcou sa ekonomikou a miestom pre nepretržité inovácie personálnej práce. V posledných šesťdesiatich rokoch India prešla viacerými dramatickými zmenami, ktoré doteraz ovplyvňujú celú ekonomiku.

i. Ekonomické a politické trendy

Ekonomická liberalizácia, ktorá prebehla v Indii v roku 1992, priniesla výraznú zmenu v štruktúrach vlastníckych vzťahov spoločností. Dovtedy centrálna riadená ekonomika obmedzovala konkurenciu. Nastala tak nová éra v oblasti slobodného podnikania. Bolo potrebné pretransformovať aj úlohu personalistov. V tomto čase sa začal klásť dôraz na to, aby boli správni ľudia s potrebnými schopnosťami a v potrebnom množstve obsadzovaní na správne pozície. Začali sa budovať kohézne organizácie a vytvárať ich vlastná identita a kultúra. Lídri dostali príležitosť využiť svoje schopnosti pri budovaní vlastných tímov. Tento trend pokračuje až dodnes a India je stále považovaná v tejto oblasti za lídra zmien.

ii. Sociálne trendy

Vzdelanie je v indických rodinách prioritou. Od detí z bohatých rodín sa očakáva, že budú pokračovateľmi v ekonomickom úspechu svojej rodiny a deti z chudobných rodín sú povzbudzované k štúdiu, aby si našli svoju vlastnú cestu k slušnému životu. Pre personalistov znamená takýto príliv vzdelaných ľudí príležitosť využiť ich potenciál na zabezpečenie úspešnosti organizácií.

Problémom v Indii je pretrvávajúca vysoká miera korupcie. Je známe, že väčšina zamestnancov štátnej správy sa na svoje miesta dostala len vďaka úplatkom. Je to výzva pre personalistov, aby prijímali na pracovné pozície naozaj vhodných ľudí a tým sa vyvarovali problémom, ktoré môže spôsobiť zlý výber podporený úplatkom.

V Indii sa rapídne zvyšuje vzdelanosť žien a ich ambície presadiť sa na pracovnom trhu neprestajne stúpajú. V súčasnosti sú aj na čele viacerých spoločností práve ženy. Mnohokrát je diverzita pracovnej sily z pohľadu pohlavia veľkým prínosom a personalisti by mali tento fakt pri výbere zamestnancov zohľadňovať.

iii. Trendy v oblasti obchodu

India prechádza od obchodu zameraného na konkurovanie nízkymi nákladmi na konkurovanie na základe inovácií a kvality. Takáto reorganizácia spoločností často dokáže priniesť nielen inovácie a kvalitu, ale udržať aj relatívne nízke náklady. Príkladom môže byť spoločnosť Tata's Nano. Personalisti môžu naplno využívať potenciál spomínaných vzdelaných absolventov škôl.

Po liberalizácii trhu nastali zmeny aj v obchodovaní so svetom. Na rozširovanie stykov je však potrebná aj určitá schopnosť indických firiem prispôbiť svoju kultúru tak, aby boli schopné naplňať požiadavky partnerov zo zahraničia. Podobné kultúrne transformácie sú časté aj pri spolupráci a spájaní firiem naprieč Indiou, ale aj s okolitým svetom. Významná úloha personalistov sa tak prejavuje aj v tejto oblasti.

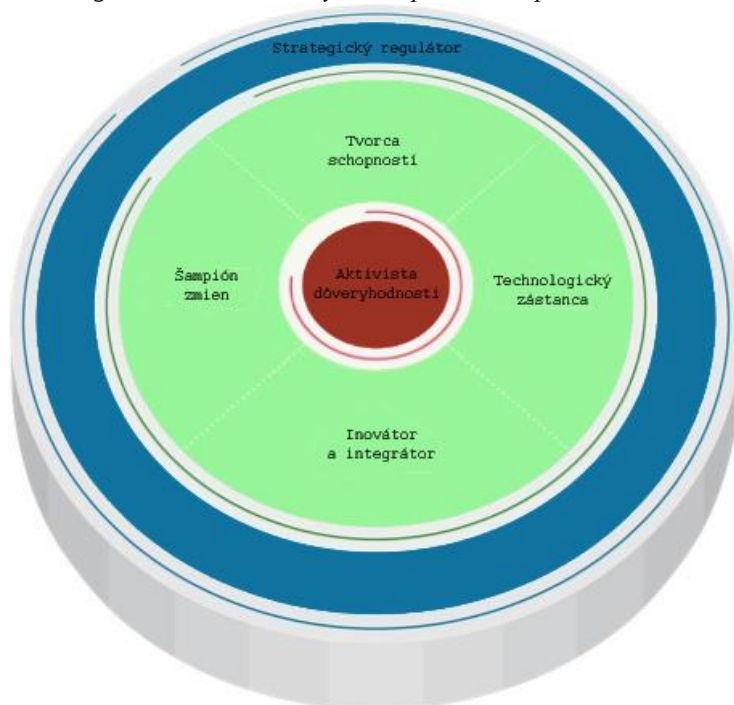
3 Kľúčové kompetentnosti personalistov

Ulrich a kol. (2013) v rámci výskumu s názvom „Human Resource Competency Study“ z roku 2012 identifikovali šesť kľúčových kompetentností personalistov (Obrázok 1), ktoré úzko súvisia so spomínanými úlohami a činnosťami manažmentu ľudských zdrojov:

- a. **Aktivista dôveryhodnosti.** Personalista s touto kompetentnosťou naozaj spraví to, čo povie, že urobí. Osobnú dôveru v seba zároveň transformuje do profesionálnej dôveryhodnosti. Je veľmi efektívny v interpersonálnych zručnostiach. Je flexibilný a jeho pozitívne zmýšľanie motivuje ostatných k lepším výkonom. Má silnú pozíciu pri riešení problémov a prináša hodnotné návrhy.
- b. **Strategický regulátor.** Rozumie globálnemu kontextu podnikania – sociálnym, ekonomickým, technologickým, environmentálnym a demografickým trendom a dokáže ich zahrnúť do obchodnej stratégie. Ovláda štruktúru a logiku vlastného trhu, do ktorého patria napríklad konkurencia, zákazníci, dodávatelia a pod. Vie aplikovať tieto znalosti v rozvoji osobnej vízie pre úspešnú budúcnosť organizácie. Participuje na rozvoji obchodných stratégií a implementuje tieto stratégie aj do priebežných obchodných plánov a cieľov.
- c. **Tvorca schopností.** Efektívny personalista vie pomôcť identifikovať a definovať schopnosti organizácie, teda to, v čom je organizácia dobrá a prečo je známa. Tieto schopnosti vychádzajú z individuálnych schopností zamestnancov a systému organizácie a môžu zahŕňať inovácie, zameranie na zákazníkov, efektívnosť a podobne. Personalisti môžu pomôcť líniovým manažérom nájsť takéto schopnosti organizácie, ktoré budú odrážať hlbšie hodnoty a vlastnosti zamestnancov.
- d. **Šampión zmien.** Personalisti využívajú priestor na zmeny v organizácii a tieto príležitosti transformujú do efektívneho procesu zmeny, ktorý môže byť konkurenčnou výhodou firmy. Snažia sa potlačiť odpor k zmenám zo strany všetkých zainteresovaných strán a pritom získavať z predošlých zmien dôležité informácie, ktoré v budúcnosti môžu takýto odpor znížiť na minimum.
- e. **Inovátor a integrátor.** Ide o schopnosť personalistov integrovať personálny pohľad do všetkých kľúčových oblastí podnikania. Personalisti tak vedia zabezpečiť vhodné kapacity na naplnenie stanových cieľov organizácie. Zároveň neustále inovujú tieto personálne procesy a štruktúry, aby bola personalistika kontinuálnym prínosom pri zabezpečovaní úspešnosti organizácie.
- f. **Technologický zástanca.** Personalisti aplikujú do svojej práce technické vymoženosti už roky. Informačné systémy, ktoré využívajú, zvyšujú efektívnosť procesov. V súčasnosti sa však do popredia dostávajú aj nové využitia moderných technológií. V prvom rade možno spomenúť aplikovanie myšlienky sociálnych sietí, ktoré napomáhajú ostať v kontakte, či už ide o internú komunikáciu v rámci firmy, alebo kontakt s externým prostredím, napríklad so zákazníkmi. V druhom rade ide o zvyšovanie významu rolí personalistov v manažmente informačných systémov. Toto zahŕňa identifikovanie informácií, ktoré si zaslúžia pozornosť, transformovanie týchto

informácií do použiteľnej podoby, aplikovanie týchto informácií v kľúčových rozhodnutiach a nakoniec zabezpečenie, že tieto rozhodnutia budú jasne komunikované a aplikované.

Figure 1: Model kľúčových kompetentností personalistov



Source: *Vlastné spracovanie podľa*: Ulrich, D., Brockbank, W., Zounger, J., Ulrich, M. (2013). *Global HR Competencies. Mastering Competitive Value from the Outside In*. US: McGraw-Hill, ch. 1, pp. 24.

Je potrebné poznamenať, že skúmaniu kľúčových kompetencií personalistov sa venovali viacerí autori, pričom niektoré identifikované kompetencie sú obsahovo podobné. Príkladom môže byť Lo a kol. (2015), ktorá identifikovala sedem skupín kompetencií personalistov, ktoré zahŕňajú:

- a. líderstvo a budovanie vzťahov,
- b. sebadôvera a sociálne faktory,
- c. strategické smerovanie,
- d. podpora,
- e. obchodné myslenie,
- f. otvorenosť a bystrosť pre HR,
- g. systémy a technológie.

4 Vplyv kľúčových kompetentností na úspešnosť organizácií

Vplyv a význam kľúčových kompetentností, ktoré sme opísali, Ulrich a kol. (2013) zistil na základe odpovedí samotných personalistov zo spomínaných regiónov Európy a Indie (Tabuľka 1). Výsledky sú ovplyvnené aj spomenutými trendami identifikovanými v jednotlivých regiónoch.

Table 1: Význam klúčových kompetentností na úspešnosť organizácií

	Európa	India
Aktivistu dôveryhodnosti	8%	15%
Strategický regulátor	11%	15%
Tvorca schopností	23%	17%
Šampión zmien	16%	15%
Inovátor a integrátor	21%	18%
Technologický zástanca	21%	21%

Source: Vlastné spracovanie podľa: Ulrich, D., Brockbank, W., Zounger, J., Ulrich, M. (2013). *Global HR Competencies. Mastering Competitive Value from the Outside In*. US: McGraw-Hill, ch. 6, 7, pp. 123, 141.

Veľmi vysoký vplyv na úspešnosť organizácií má v oboch regiónoch kompetentnosť „**Technologický zástanca**“. Podobný výsledok môže byť dôkazom toho, že využívanie technologických vymožeností a moderných komunikačných nástrojov je základom úspešného podnikania vo všetkých častiach sveta. Nastaviť a prispôbiť interné komunikačné procesy tak, aby umožnili bezproblémovú komunikáciu medzi zamestnancami a s externým prostredím pri naplňovaní stanovenej stratégie má výrazný vplyv na úspešnosť organizácií a región Európy či Indie sa v tejto charakteristike nelíšia.

S predloženou kompetentnosťou úzko súvisí aj kompetentnosť „**Inovátor a integrátor**“, ktorá má mierne vyššiu hodnotu v Indii. V oboch regiónoch je však vplyv tejto kompetentnosti výrazný. Aplikovanie technologických vymožeností úzko súvisí aj s inováciami v personálnych procesoch a štruktúrach s dôrazom na to, aby bola personalistika naozaj prínosom pre organizácie.

Veľký rozdiel vo význame pre úspešnosť je v kompetentnosti „**Aktivistu dôveryhodnosti**“. Táto kompetentnosť má oveľa väčší vplyv na úspešnosť organizácií v Indii. Môže to byť spôsobené veľkou mierou korupcie a rodinkárstva v tomto štáte. Tak táto kompetentnosť prináša vlastníkovi firmy, samotnému zamestnancovi, ale aj zákazníkom väčšiu istotu v kontakte s takouto firmou.

Veľmi podobný vplyv na úspešnosť organizácií v oboch regiónoch má kompetentnosť „**Šampión zmien**“. Firmy po celom svete sa musia prispôbovať globálnym podmienkam, nevynímajúc Európu, ktorá je ovplyvnená aj viacerými trendami spomenutými v predchádzajúcej časti a taktiež nevynímajúc ani Indiu, ktorá v poslednom čase prechádza výraznými zmenami vo fungovaní štátu. Napriek týmto faktorom táto kompetentnosť nie je v percentuálnom vyjadrení ani v jednom regióne najviac dominujúca a obsadzuje skôr stredné hodnoty.

Kompetentnosť „**Tvorca schopností**“ má v regióne Európy najvyšší vplyv, pričom v Indii obsadzuje skôr stredné hodnoty. Môže to byť zapríčinené veľkou konkurenciou v regióne Európy a následne tým, že firmy musia byť niečím výnimočné. Táto kompetentnosť personalistov pomáha organizáciám definovať samých seba. V Indii táto kompetentnosť obsadzuje skôr stredné hodnoty.

Ako vidieť na obrázku 1, akousi zastrešujúcou kompetentnosťou je „**Strategický regulátor**“. Je vo veľmi úzkom spojení so všetkými ostatnými kompetentnosťami a prináša „big picture“ do ich využívania. Táto kompetentnosť má vyšší vplyv v Indii, pretože firmy sa v tomto regióne stále formujú a taktiež kultúrne transformujú. Schopnosť rozumieť globálnemu aspektu podnikania má tak relatívne veľký význam pre úspešnosť organizácií v tomto regióne.

3 Záver

Firmy v súčasnom zložitom trhovom prostredí hľadajú príležitosti na zvyšovanie svojej efektívnosti a na trvalo udržateľný rast. Jedným z najdôležitejších prostriedkov je vhodná pracovná sila a s tým súvisiace vysoké nároky na jej výber a ďalšie formovanie. Manažment ľudských zdrojov a samotní personalisti sa stávajú konkurenčnou výhodou firiem. Ďalším z prostriedkov na dosiahnutie úspešnosti firmy sú aj otvárajúce sa nové potenciálne trhy, na ktorých môžu rozvíjať svoje aktivity.

Príspevok sa snaží prepojiť tieto dva prvky, teda personálne činnosti a potenciálne trhy. Zaoberá sa regiónom Európy a v budúcnosti zaujímavým regiónom Indie, pričom po uvedení základných teoretických východísk týkajúcich sa úloh a funkcií manažmentu ľudských zdrojov, uvádza identifikované trendy v prostredí oboch regiónov. Tieto trendy majú výrazný vplyv pri určovaní vplyvu jednotlivých kľúčových kompetentností personalistov na úspešnosť organizácie, ktorými sa zaoberal výskum s názvom „Human Resource Competency Study“. Krátke porovnanie a analýza tohto vplyvu v oboch regiónoch v závere príspevku poukazuje na rozdielnosť a podobnosť v práci personalistov v regióne Európy a Indie.

References

- [1] Bajžíková, Ľ., Luptáková, S., Rudy, J., Vargic, B., Weidlich, R. (2011). *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: UK, ch. 3, pp. 23.
- [2] Eurostat. (2015). GDP per capita in PPS. [Online]. Available: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&plugin=1>
- [3] Eurostat. (March 2015). Hourly labour costs. [Online]. Available: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Hourly_labour_costs
- [4] Eurostat. (July 2015). Unemployment statistics. [Online]. Available: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics
- [5] Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., pp. 128.
- [6] Lo, K., Macky, K., Pio, E. (2015) *The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 26, pp. 2308-2328.
- [7] Piškanin, A., Rudy, J., Bajžíková, Ľ., Sulíková, R., Šajgalíková, H. a Wojčák, E. (2010). *Manažment. Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: UK, ch. 13, pp. 208.
- [8] Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., Ulrich, M. (2013). *Global HR Competencies. Mastering Competitive Value from the Outside In*. US: McGraw-Hill, ch. 1, 6, 7, pp. 24-26, 113-153.
- [9] Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2013). *The State of the HR Profession*. Human Resource Management, vol. 52, pp. 457-471.

GLOBAL EXPERIENCE IN OVERCOMING ADVERSE SELECTION IN THE INSURANCE MARKETS

Victor V. Dengov^{1,a}, Elena Gregova^{2,b*}

¹ PhD., Ass. Professor of Economics, Saint Petersburg State University, Faculty of Economics,
Department of Economics and Economic Policy, Tchaikovskogo str. 62, a. 310, Saint Petersburg,
191194, Russia.

² doc., Mgr., PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov,
Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, SR. Tel.: 421/41 5133 211,

^avvdengov@mail, ^belena.gregova@fpedas.uniza.sk.

*Corresponding author

Keywords: Moral Hazard, Adverse Selection, Insurance Coverage, Risk and Uncertainty, Information Asymmetry.

Abstract. The functioning of a modern economy cannot be studied on the basis of models of the neoclassical school. They are not provided for such phenomena as asymmetry and incomplete information. They do not take into account possible risks when making decisions, and do not find a place for such effects of information asymmetry as an unwanted selection, moral hazard and opportunistic behaviour of the parties. Based on its review of the results of practical research problems of adverse selection and moral hazard in the various markets of insurance services the authors analyze the ways to combat these phenomena and offer their own solutions for the specific situations. Study of the problems of adverse selection on the insurance market is one of the stages of many years of the original research in the framework of the contracts theory

JEL Classification: D86

1 Introduction

The authors for a long time and consistently are conducting studies related to various aspects of the contracts theory (Dengov, Gregova, 2003). Previous works have been devoted to the problem of adverse selection in the credit resources markets (Dengov, Melnikova, 2012), as well as issues of credit risk in the telecommunication market of the Russian Federation (Dengov, Tulyakova, 2015). Were considered and problems of adverse selection on the insurance markets (Dengov, Melnikova, 2011).

In the last of these articles we analyzed in detail the results of experimental verification of forecasts of development of the insurance market, which had previously been obtained by a number of famous economists (Riahi, Levi-Garbua, Monmarketom, 2010). Their research was based on well-known models of Akerlof (1970) and Rothschild-Stiglitz (1976). It turned out that not all the predictions were confirmed during this audit.

In Russia, unfortunately, studies on the practical side of this phenomenon as an unwanted selection in the insurance business, or not at all, or they are there, but remain inside information insurance companies and banks, and therefore do not reach the scientific community. These circumstances force us to limit ourselves to an analysis of studies of foreign authors in respect of the foreign insurance markets.

2 The methodology of analysis and practical research model

Studying the market of certain insurance services for the presence of adverse selection on it, first of all checked the link between the amount of insurance coverage and the predisposition of the insured risk. Widely used two methods of research. In both cases it requires a large set of data requested from insurance companies (in some cases the sample size reached 60,000 insureds) (Cohen, Siegelman, 2010).

The first model is a regression equation of the form:

$$Risk_i = \alpha + \beta \cdot Coverage_i + \gamma \cdot X_i + \varepsilon_i,$$

where $Risk_i$ - a variable that is responsible for the risk of i -insurant, $Coverage_i$ - for the selection of insurance coverage, and X_i - the vector of all the known characteristics of the insured to the insurer.

Another approach to this problem is implemented using a model consisting of two equations. The first equation is responsible for the selection of the size of the coating, and the second is responsible for the risk of:

$$\begin{cases} Coverage_i = f(X_i) + \varepsilon_i \\ Risk_i = g(X_i) + \eta_i \end{cases}$$

A. Cohen and P. Siegelman (2010) showed that these models are in some cases equivalent. On the basis of these models and conducted research of the insurance market for the presence or otherwise of adverse selection.

3 The results obtained for the various types of insurance

Car Insurance. Studies carried out on the French market of car insurance is not a definitive link between the size of insurance coverage and risk exposure of customers of insurance companies (Abbring, Chiappori, Heckman, Pinquet, J., 2003). Been studied a group of 6,000 drivers with experience of driving one to three years for which there was a large amount of information: the type of insurance contract, the circumstances crashes if any. All conducted tests for the presence of adverse selection (the construction and evaluation of a probit-equations for the type of contract and the likelihood of an accident and others) showed a negative result.

Similar studies of the Israeli market confirmed the above results for drivers with experience of driving up to three years. However, the presence of adverse selection found among experienced drivers with experience of more than three years: among those who have chosen an insurance contract with a small amount of deductible, the number of hits in the accident was 36% higher (Cohen, Siegelman, 2010). Obviously, if the client chooses an insurance policy with a small amount deductible, he assesses the probability of an insured event is quite high. Probably, this figure should be even higher, since insurers often get into accidents, tend to periodically change insurance companies to cover the story of the many applications for payments under the insurance.

Finally, the Japanese automotive market is the reverse situation (favorable selection, discussed in more detail below): studies have found a negative relationship between the risk of getting into an accident and buying an insurance policy with a zero-sum deductible.

Annuities and life insurance. Firstly, it should be noted that the market offers as insurance services annuities, there is asymmetry of information in favor of persons who have paid an annuity. According to research conducted in the UK, the US and Japan, insurance companies, setting the price, using mortality tables, based only on sex and age, not taking into account important factors such as smoking, passing medical examinations and other.

Make a conclusion about the presence of adverse selection can be from the fact that, according to statistics, on average annuitants live longer than the rest of the population of the same age. For example, in the US and the UK death rate among annuitants by one third lower than in the general population; in Japan, it is less than 20% (Cohen, Siegelman, 2010). It was also found a positive relationship between life expectancy and purchasing policies with the load at the end (back-loaded), most of the payments are carried out in recent years. Such insurance policies are much more attractive for those customers who expect to live longer than their insurer assumes.

Unlike annuities market, where clearly the phenomenon of adverse selection, the opposite results achieved in the life insurance market. The study of this market in the US in the early years of the XXI century has shown that, firstly, the mortality rate among bought a life insurance policy is lower than among abandon it (Cohen, Siegelman, 2010). Secondly, the amount of insurance payments gradually began to decline, while the amount of insurance coverage - increase. This contradicts the limitations observed in adverse selection. Similar results were obtained for the life insurance market in the UK and Japan: the buyers of insurance policies have a lower risk of mortality compared to the general population.

This situation - the lack of adverse selection in the life insurance market and its presence in the market of annuities - can not be explained solely on the basis existence of information asymmetry in favor of the client. In this case, those insureds who assume that will die before counting the insurance company would buy a life insurance policy. On the contrary, those who live longer suggests - an annuity. Some researchers explain this fact on the basis of factors such as wealth, education or socio-economic status of clients (Finkelstein, Poterba, 2006). Obviously, between the amount of income and the desire to buy an insurance policy, there is a direct link. High income is directly related to the purchase of insurance and back - with the risk of mortality. This means that the demand for the service of life insurance depends on two contradictory factors - income and high risk of death - which partially cancel each other, so the buyers of such insurance policies do not differ much in their characteristics from the population as a whole. Consequently, there is no reason to talk about adverse selection. On the other hand, high income and low mortality risk as factors that encourage the customer to buy an annuity in the same direction. As a result, annuitants live longer on average compared to the population as a whole, the market is adverse selection.

Health insurance and insurance continuing care (long term care). Insurance for long-term medical care reimburses expenses that may include both general assistance and nursing care at home, which without insurance are very expensive. Especially onerous these costs for the elderly. However, according to statistics, in the United States only 10% of older people use insurance for long-term care. Studies have shown the presence of favorable selection: people who buy this insurance policy, less risk-averse and more others are taking measures to promote health.

At the same time a large number of scientific papers contain evidence of the presence of adverse selection in the health insurance market. Since it has been proven that people with the worst health insurance policies to choose more extensive coverage. In particular, a comparative analysis of a number of companies select employees kind of insurance policy has been

established that those who have chosen a traditional health insurance plan FFS (fee-for-service), allows you to access any doctor in any hospital in the country is much more likely to have problems health and more likely to use medical services than those who have chosen the policy HMO (health maintenance organization), offering a narrower range of services and doctors.

Thus, according to studies, adverse selection occurs in the car insurance market among drivers with more experience, in the market of annuities and health insurance market. On the contrary, there is no adverse selection in the market insurance life and long-term care insurance.

Consider some examples where serious adverse selection proved and provoked litigation.

Disability Act (ADA), adopted in the US, prohibits discrimination based on disability employees in any matter relating to employment. This means that the employer has no right to insure some workers, the ability to work is in doubt, such as AIDS patients. But it is clear that the inclusion of insurance "bad" agents with a high risk of cost increase premiums so that healthier employees can refuse to buy insurance. Taking into account this fact, the Commission on Equal Opportunities in Employment issued an instruction according to which the employer has the right not to include the insurance of certain employees if it can show that it executable insurance liabilities led to a sharp increase in the payment of insurance premiums, making insurance unacceptable. In other words, this is an example of how to be limited to adverse selection by legislation. However, litigation - not always output for companies faced with adverse selection. For example, one department of the American company in Los Angeles addressed the court with the requirement that women make great compared to men pension contributions. As an explanation cites the fact that women live longer than men, so to obtain the same amount of pension contributions has to be different. The Court ruled that this requirement violates the Civil Rights Act of 1964, and dismissed the claim.

Examples of adverse selection can be found in other insurance markets. For example, in the mid-80s in the United States could be seen the so-called liability insurance crisis. Legislative acts forced to provide greater and greater levels of third-party insurance in the case of civil offenses. This began to undermine the insurance market in the classical way. To compensate for the increased payment, insurers have raised the amount of insurance premiums. The reaction to this was the withdrawal from the market of the least risky insureds, so that the price rose again. And this market began to die, going into "death spiral".

Another case concerns liability insurance in the matter of environmental pollution. Up to a certain point in the US insurance Commercial General Liability insurance included on the "sudden and accidental" pollution, but exclude coverage in the event of a gradual, long-term contamination, for example by a prolonged release of harmful substances (Siegelman, 2004). But then, this condition has been revised, after which the insurance payment in case of pollution, in principle, been abolished. The reason for this was the possibility of adverse selection. There is a problem of information asymmetry, because insureds know much more about the situation of his company in relation to pollution than insurers. Rather than consider the costs of eliminating the consequences of the accident, more profitable companies to pay for insurance. At the same time, it would buy the company with a higher probability of the insured event.

These examples show that the problem of adverse selection in the insurance markets is fairly common and is of great importance. According to research in the first decade of the XXI century among litigation related to adverse selection, in 73% of cases, this negative factor played a significant role (Siegelman, 2004).

4 Adverse selection and moral hazard

In contrast to the adverse selection, the cause of which is hidden information (called «precontractual opportunism»), moral hazard, and may be associated with hidden actions - behavior agent after the conclusion of the contract (the so-called «postcontractual opportunism»).

At the time, studies have been conducted regarding the opportunistic behavior of drivers "Volvo". It was believed, and rightly so, that the braking system from this brand of cars is better than the competition. Analysis of statistics and the circumstances of accidents involving these and other machines showed that drivers "Volvo" to the red light starts to brake later and more likely to be involved in an accident. Good brakes are perceived as a kind of insurance and weaken vigilance. Potential insureds may exercise precautionary actions that reduce the likelihood or size of the losses. However, the purchase of insurance reduces his motivation for such activities, because at least part of the losses in the case of an insured event falls on the share of the insurer. The higher the proportion of insurance coverage in relation to the size of the losses, the less precautions policyholder and, in turn, higher than the expected size of the loss. Thus, the relationship between the risk and the amount of insurance coverage can be established on the grounds of moral hazard. This creates a new problem. How to distinguish what caused this bond: adverse selection, moral hazard, or the two events at the same time? This task is one of the most difficult in statistical research on the insurance market. One possible approach to trying to discern adverse selection and moral hazard is as follows. It is known that the amount of insurance contributions and payments referred to in the agreement may vary, depending on the history and the number of previous calls to the insurance company for payment. In this case, the moral hazard is observed a negative relationship between past payments and payments for the last time because the customer wants to sign a new contract for more favorable terms. On the contrary, if the relationship between the past and future payments will be positive, it will be evidence of an adverse selection, since it is assumed that the history of previous payments reflects the type of riskiness of the insured. This method has been applied in the study of the French insurance market cars. The results showed the presence of moral hazard among a group of drivers with driving experience less than 15 years (Cohen, Siegelman, 2010).

The ability to distinguish between adverse selection and moral hazard is important since the methods to combat these phenomena are also different.

From the time of studies undertaken by M. Spence on the labor market (1973), M. Rothschild and J. Stiglitz (1976) and K. Wilson (1977) for the insurance market, the best known are two possible methods of combating adverse selection - signaling and transference. In reality, other methods are used also.

One of the possible solutions to the problem of unwanted selection is to grant the right to carry out insurance activities only one insurer by common plan for all insureds. This a single insurer may levy equal fee to all without fear that clients with low risk of the insured event will go to a competitor. As an example, the social security system in the US, which provides nearly universal plans for the life insurance, unemployment insurance, disability insurance and pensions insurance.

Another approach to the problem - to oblige everyone to buy insurance, but prohibit insurers (in this embodiment, there may be several) put a price on the basis of risk. It is common practice in large American companies. Limit risks in car insurance that exists in the US and some other countries, partially uses the approach that helps to significantly improve the function of the

distribution of risk. Also widespread compulsory health insurance for all people with different levels of risk. A distinctive feature of this method - large-scale, as clients are, for example, all the inhabitants of a particular region of the country. As for Russia, then in 1992 a program of compulsory health insurance. Smaller is the method of group insurance, which implies that all workers, some enterprises will be insured by its owner in a particular insurance company. With the help of statistical methods the insurer determines the average probability of occurrence of an insured event in the enterprise. The advantage of group insurance is that part of the insured group of weakly at risk. And they have neither the incentive nor the ability to refuse insurance. Thus, the company distributes the possible risk, shifting it to the customers with low risk, which, however, nothing in this to lose.

It is interesting both from a theoretical and practical point of view, the situation that has developed on the issue of voluntary medical insurance of employees of our university. For group insurance was really massive, the insurance company and the university administration agreed that most of the insurance premium for the employee will make the university and less - by the employee (and in the amount that would have frightened off most potential clients). Nevertheless, some, especially young employees who feel healthy, did not want to be insured even under these conditions. However, older employees is dominated by the university. They inevitably have a lot of health problems. As a result, failure to young healthy employees from insurance did not give them the possibility shift on part of the risk. This resulted in adverse selection. It is also apparent and opportunistic behavior as the university staff and medical workers. It is reflected in insurance payments insurance company. There is always a certain category of patients who seek treatment for anyone, even the most insignificant occasion, especially if medical services "free of charge". On the other hand, health workers in an effort to maximize the receipt of insurance payments can assign optional costly examinations and tests, additional visits and procedures.

5 Conclusions and recommendations

However not enough to give a diagnosis of the situation. The main thing - to propose possible solutions that would, if not completely arranged all, or at least led to a balance of interests of all parties to the contract.

1. One possible solution - not to deny clients the right to treatment in a hospital. But you can limit the ability to use it to once a year for up to 10 days, or two hospitalizations to 5 days.

2. Another proposal may relate to the payment of insurance policies. The total participation of all university employees in the insurance can be provided, if all the costs of the policy of "Standard" will take over the university. This will solve the problem of adverse selection. At the same time employees must be granted the right to their own funds to pay extra for the opportunity to be insured under the program "Elite" with an extended range of medical services. It will at the same time signal allows to select a group of persons with an increased risk of disease.

3. Offering potential clients a "menu of contracts", insurers reasonably believe that risk-preferred clients will want more extensive coverage. Neither whose rights are not violated. Many insurance companies in such cases to spend their medical examination to have initially cut off the group of people for whom insurance policy in the near future will have to carry out payments. But the legality of these actions already questionable.

4. Customer retention with a low risk of the insured event is one of the tasks of the insurance company. This can be achieved by providing discounts after a sufficiently long-term

cooperation: for example, those for 2 years did not seek medical help. On the contrary, in certain situations, the possibility of charging penalties for early termination of the contract.

5. Finally, in some developed countries have the opportunity to appeal to the courts, which may limit the effect of adverse selection. In Russia, however, this practice is not widespread.

References

- [1] Abbring, J.H. – Chiappori, P-A. – Heckman, J. – Pinquet, J. (2003) *Adverse Selection and Moral Hazard in Insurance: Can Dynamic Data Help to Distinguish?* Journal of the European Economic Association, Vol. 1 Iss. 2-3, pp. 512–521, URL: http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=UA&SID=R2oYUQbn7sWeyFR1ESk&search_mode=GeneralSearch&prID=2b81ccaf-5923-4239-afbb-daaf4f10354b.
- [2] Akerlof, G. A. (1970) *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, The Quarterly Journal of Economics, vol.84, August 1970, p.488-500, URL:http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=UA&SID=R2oYUQbn7sWeyFR1ESk&search_mode=GeneralSearch&prID=72380b2f-7715-4740-bdad-3902e86c69a8
- [3] Cohen, A. – Siegelman, P. (2010) *Testing for Adverse Selection in Insurance Markets*, Journal of Risk & Insurance, The American Risk and Insurance Association, vol. 77(1), pp. 39-84. Journal Of Risk And Insurance, Vol. 77, Iss. 1, pp. 39-84, URL:http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=UA&SID=R2oYUQbn7sWeyFR1ESk&search_mode=GeneralSearch&prID=3f93cbe6-8991-4c9d-b9cc-c458d4d7d88d
- [4] Dengov, V.V. – Gregova, E. (2003) *A Contracts Theory as New Field of the Modern Microeconomic Theory*, Vestnik of Saint-Petersburg University, Ser. 5, Economics, vol. 3, pp. 31-41, URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19006025>
- [5] Dengov, V.V. – Melnikova, E.P. (2011) *Experimental Verification of Adverse Selection Models*, Vestnik of Saint-Petersburg University, Ser. 5. Economics, vol. 3, pp. 31-41, URL: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=958515>
- [6] Dengov, V.V. – Melnikova, E.P. (2012) *Adverse selection on credit markets: the analysis of the empirical research results*, Proceedings of the 7th international conference on currency, banking and international finance, Slovakia, Univ. Econ. Bratislava, 2012, pp. 38-52, URL:http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=1&SID=V2NebjmsXJQeuG4UAgL&page=1&doc=3
- [7] Dengov, V.V. – Tulyakova, I.R. (2015) *Credit risk analysis for the telecommunication companies of Russia: problem statement and selection of indicators*, SGEM 2015 International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, Political Sciences, Law, Finance, Economics and Tourism Conference Proceedings, vol. II, iss. II, Albena, Bulgaria, 2015. C. 131-138, URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24026998>
- [8] Finkelstein, A. – Poterba, J. (2006) *Testing for Adverse Selection with "Unused Observables"*, National Bureau of Economic Research, Working Paper, March, #12112, 37 p, URL: <http://economics.mit.edu/files/2945>

- [9] Ahi, D. – Levy-Garboua, L. – Montmarquette, C. (2010s-34) *Competitive Insurance Markets and Adverse Selection in the Lab*, CIRANO working paper, Scientific Series, Montreal, pp. 1–29, URL: <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2010s-34.pdf>
- [10] Rothschild, M. – Stiglitz, J.E. (1976) *Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay in the Economics of Imperfect Information*, Quarterly Journal of Economics, vol. 90, pp. 629–649.
URL: http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=UA&SID=R2oYUQbn7sWeYFR1ESk&search_mode=GeneralSearch&prID=f542bf00-ad61-41d0-b946-65f6c70e51f9
- [11] Siegelman, P. (2004) *Adverse Selection in Insurance Markets: an Exaggerated Threat*, The Yale Law Journal, Vol. 113, Iss. 6, pp. 1223–1284, Published: APR 2004 ,
URL: http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=UA&SID=R2oYUQbn7sWeYFR1ESk&search_mode=GeneralSearch&prID=f6e74fb8-99e2-4c79-9bc8-aa5433927415
- [12] Spence, M. (1973) *Job Market Signaling*, Quarterly Journal of Economics, vol. 87, Iss.3, pp. 355–374,
URL: http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=UA&SID=R2oYUQbn7sWeYFR1ESk&search_mode=GeneralSearch&prID=5e165f34-0259-4ce7-8751-92f2e8bb2fc1
- [13] Wilson, C. (1977) *A Model of Insurance Market with Incomplete Information*, Journal of Economic Theory, Vol. 16, Iss. 2, pp. 167–207,
URL: http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=UA&parentProduct=UA&search_mode=GeneralSearch&parentQid=16&qid=17&SID=R2oYUQbn7sWeYFR1ESk&&update_back2search_link_param=yes&page=2

THE DEVELOPMENT OF THE CROSS-BORDER COOPERATION IN THE CZECH-BAVARIAN BORDERLAND: A CONTRIBUTION TO ENHANCING OF THE EUROPEAN INTEGRATION IN TERMS THE OF GLOBAL ECONOMICS

Jaroslav Dokoupil^{1,a,*}, Jiri Preis^{2,b,*}

¹Faculty of Economics, University of West Bohemia, Tylova 18, 30614, Plzen, Czech Republic

²Faculty of Economics, University of West Bohemia, Tylova 18, 30614, Plzen, Czech Republic

^adokoupil@kge.zcu.cz, ^bjpreis@kge.zcu.cz,

*Corresponding author

Keywords: Development documents; Czech-Bavarian borderland; cross-border cooperation; European integration

Abstract: Czech-Bavarian borderland is one of the EU regions that has been carrying out day-to-day policy of a good neighbourhood. From the economic point of view, it is, however, necessary to enhance the cross-border cooperation, so that this region could be competitive enough in a public competition of European regions. Due to those reasons, the cross-border collaboration has been supported in terms of the economic and social cohesion policies of the EU. It enhances European integration in the context of the global economics. If spatial information compatibility (such as statistics, developmental documents) is improved, it will strengthen mutual development of the Czech-Bavarian borderland even more significantly and efficiently.

JEL Classification: F50

1 Úvod

V česko-bavorském pohraničí probíhá již více než 25 let politika dobrého sousedství, což umožnil pád „železné opony“ a tedy konec vojenského napětí na společné česko-německé hranici. Popescu (Popescu 2008) píše, že nad pojmy soupeření a unilaterálního přístupu jsou nyní upřednostňovány koncepty kolektivního bezpečí a pozitivní vzájemné závislosti. Politice dobrého sousedství napomáhají přeshraniční kontakty veřejného i neveřejného sektoru za podpory instituce euroregionů. V rámci česko-bavorské hranice se jedná o euroregiony Šumava a Egrensis, které napomohly v oblasti lidských vztahů k uzavření mnoha přeshraničních kontaktů, ke vzájemnému poznání sousedů a tedy k dobrému fungování přeshraničních občanských aktivit. To sice snižuje negativní dopady dřívější bariérové funkce hranice, avšak v konkurenci s dalšími evropskými regiony je zapotřebí posílení další přeshraniční spolupráce v oblasti trhu práce a rovněž v oblasti hospodářské. Cílem příspěvku je analýza kompatibility prostorových informací (statistika, rozvojové dokumenty) včetně návrhu na její posílení. Posílení kompatibility statistických informací včetně kompatibility rozvojových dokumentů povede k dalšímu posílení rozvoje česko-bavorského pohraničí a posílení jeho pozice ve veřejné regionální konkurenci v rámci evropské integrace. Tento příspěvek je výsledkem spolupráce čtyř pracovišť (MU Brno, UK Praha, UP Olomouc a ZČU v Plzni) v rámci projektu TAČR.

2 Podpora přeshraniční spolupráce finančními prostředky z fondů v rámci Politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU

Příhraniční regiony jsou v rámci jednotlivých států periferními prostory, avšak v rámci nadnárodní, evropské úrovně může být mezi sousedními příhraničními regiony značná diference (Maier 1990). Důvodem jsou rozdílné právní i správní struktury, ale především rozdíly v ekonomické úrovni odrážející se i v sociální oblasti, rozdíly v sociálním kapitálu (Jancak and all. 2010). Příhraniční regiony jsou i prostory, kterých se významně dotýkají kvalitativní změny v souvislosti se změnami funkce hranice (od bariérové po kontaktní linii), v souvislosti s horizontálním i vertikálním rozšiřováním integrace (vstup do EU resp. do Schengenského prostoru). V průběhu integrace se mění význam hranic, jejich vliv na každodenní život běžných obyvatel, lze pozorovat rozdíly ve vlivu a vývoji hranic uvnitř EU a na vnějších hranicích EU (Malíková, L. and all. 2015).

Definici přeshraniční spolupráce lze odvodit z rozboru vztahů mezi sousedními regiony (lze hovořit o regionální spolupráci) na společné hranici. Lze diskutovat situaci, kdy zmíněná hranice má charakter hranice státních útvarů a tedy přeshraniční spolupráce znamená spolupráci přes státní hranici (tedy mimo spolupráci například vyšších územně správních celků či regionů soudržnosti v rámci jednoho státního celku). Regionální spolupráci definuje Dočkal (2005) jako společnou aktivitu regionálních aktérů, která primárně směřuje k oboustrannému rozvoji regionů, ve kterých aktéři působí. Sekundárně pak i k rozvoji aktérů samotných. Tato spolupráce může být realizována za součinnosti státu nebo bez této součinnosti.

Nicméně i pro kooperaci bez státního vlivu by mělo platit, že veřejný zájem, což může být rozvoj regionu, převažuje nad soukromým (rozvoj soukromých aktérů). Přeshraniční spolupráce je usměrňována legislativními podmínkami na úrovni národní i nadnárodní. Na nadnárodní, evropské úrovni jde o tzv. Evropskou rámcovou úmluvu o přeshraniční spolupráci mezi územními společenstvími nebo orgány (Madridská konvence z roku 1980). Přeshraniční spolupráce je v rámci konvence obecně formulována jako souhrn všech administrativních, technických, ekonomických, sociálních a kulturních opatření, směřujících k upevnění a rozvíjení sousedských vztahů mezi oblastmi po obou stranách hranice, obdobně jako k uzavření smluv k řešení problémů, které v těchto regionech existují, resp. mohou vzniknout (Jeřábek and all. 2004).

V dalším pojetí přeshraniční spolupráce dle Evropské komise je cílem řešení společných problémů identifikovaných podél společné hranice a využití místního potenciálu pro rozvoj, zároveň jde o posílení procesu spolupráce za účelem celkového harmonického rozvoje Evropské unie (Interreg A: Cross-border cooperation 2015). Přeshraniční spolupráce má dle této koncepce za úkol rozvoj území udržení vzdělané pracovní síly v pohraničí, posilování místního lidského kapitálu, zlepšení kvality života pomocí investic do inovací, zdravotní péče, vzdělání, zaměstnanosti a mobility pracovní síly. Přeshraniční spolupráce je velmi individuální, vychází z jednotlivých potřeb a problémů daného pohraničí a především je závislá na oboustranné přeshraniční komunikaci, která tvoří základ pro vzájemné porozumění a následnou kooperaci. V této souvislosti je vhodné zmínit principy pro přeshraniční spolupráci, které byly schváleny Asociací evropských hraničních regionů (AEBR-Association of European Border Region) a podpořeny Evropskou komisí (Jeřábek and all. 2004):

- Vertikální a horizontální partnerství,
- subsidiarita, daná delegováním kompetencí a úkolů na regionální a lokální úroveň,
- příprava koncepcí a strategií příhraničního rozvoje.

Přeshraniční spolupráce zahrnuje aspekty kulturní, ekonomické, jazykové, technické, administrativní či geopolitické. Obecně kvalita spolupráce podél hranice záleží na vůli a angažovanosti ke spolupráci jak ze strany zúčastněných států či regionů (kraje), tak také ze strany jednotlivých místních aktérů, mezi něž patří nejen fyzické či právnické osoby, ale především obce. Z pohledu obcí jako aktérů opět záleží na přístupu momentálního vedení v dané obci. Nezbytné je zdůraznit, že značný vliv na kvalitu přeshraniční spolupráce má jazyková bariéra. Znalost jazyka sousedního státu místními aktéry je významným impulsem rozvoje přeshraniční spolupráce. Po odstartování iniciativy přeshraniční spolupráce jako formy regionálního rozvoje a evropské integrace byla tato kooperace v počátcích zaměřena především na specifické, dílčí problémy, jež byly podmíněny právě státní hranicí. Řešil se např. rozvoj místní dopravní i technické infrastruktury, trh práce či kulturní spolupráce (Jeřábek and all. 2004).

Až postupem času vznikla potřeba přistupovat ke spolupráci podél hranic více integrovaně a komplexně. Dále se ukázalo, že dlouhodobá a efektivní spolupráce vyžaduje určitou institucionalizaci, díky které je možné čerpat finance z fondů Evropské unie, jež jsou určeny pro podporu přeshraniční spolupráce. Nejvýznamnějším nástrojem přeshraniční spolupráce a rozvoje pohraničních oblastí je Politika hospodářské a sociální soudržnosti (PHSS). Cílem je zejména podpora vytváření nových pracovních příležitostí, zvýšení konkurenceschopnosti firem, hospodářský růst, udržitelný rozvoj a zlepšování kvality života obyvatel. Převážná část prostředků poskytnutých PHSS směřuje na podporu méně rozvinutých evropských regionů. Tyto prostředky pomáhají snížit ekonomické a sociální nerovnosti přetrvávající v Evropské unii.

Základem fungování přeshraniční spolupráce se tak staly strategické operační programy, z nichž vychází realizace dílčích projektů. Na nadnárodní úrovni jsou stanovena programová období, pro které je vypracován strategický rozvojový rámec. V něm jsou zvoleny základní cíle podpory přeshraniční spolupráce. Na tento nadnárodní strategický dokument navazují dílčí národní operační programy a dílčí regionální rozvojové programy, jež vychází ze zvolených rozvojových cílů pro dané programové období.

Pro podporu přeshraniční spolupráce byla realizována již od 90. let 20. století řada programů. Nejprve se jednalo o předvstupní program PHARE. Byl vytvořen v prosinci roku 1989 jako nástroj pomoci postkomunistickým zemím po pádu socialistického bloku (Fiala, Pitrová 2003). Až do roku 1999 byl program PHARE nejzásadnější formou finanční a technické podpory Evropské unie zemím střední a východní Evropy a zároveň i hlavním nástrojem v jejich snaze o vstup do EU. Ze začátku byl program určen pouze pro Polsko a Maďarsko, ale do roku 1996 bylo součástí PHARE již 13 zemí včetně Česka i Slovenska (Fiala, Pitrová 2003).

Program PHARE probíhal ve třech formách:

- národní programy,
- programy přeshraniční spolupráce (CBC),
- mezinárodní programy.

Pro specifickou problematiku rozvoje příhraničních regionů byl v rámci PHARE vymezen výchozí Program přeshraniční spolupráce (CBC PHARE). Byl vytvořen v roce 1994 s cílem podpořit aktivity dvoustranné přeshraniční spolupráce v regionech zemí střední a východní Evropy se sousedícími zeměmi EU. Zároveň CBC PHARE představoval předvstupní program, který připravoval kandidátské země EU na účast v iniciativě Společenství INTERREG III. Projekty v rámci CBC PHARE měly většinou investiční charakter a orientovaly se zejména na rozvoj turistického ruchu, zlepšení životního prostředí, zvyšování dostupnosti a funkčnosti dopravní infrastruktury a rozvoj lidských zdrojů. Umožňovaly rovněž realizaci neinvestičních

projektů z oblasti kultury a školství. Z hlediska financování programu PHARE byl jeho rozpočet součástí celkového rozpočtu Společenství, kdy jednotlivé finanční přiděly regionům stanovovala Evropská komise. Konkrétní projekty byly vždy spolufinancovány z dalších zdrojů.

V Česku byly projekty programu PHARE v předvstupním období (1998-2004) a pokračovaly ještě dva roky po vstupu do EU (2004-2006). Pomohly Česku s přípravou na plnění podmínek souvisejících se vstupem Česka do Evropské unie a také s přípravou na zapojení Česka do iniciativy INTERREG III.

V rámci přeshraniční spolupráce byla důležitým programem tzv. iniciativa Společenství INTERREG. Jedná se o podporu Evropské unie v územní spolupráci členských států, která fungovala od roku 1990. Tato iniciativa jako součást evropské regionální politiky měla za cíl pomoci k překonávání nevýhod vycházejících z polohy příhraničních regionů všech členských států EU. Od začátku svého fungování byla iniciativa INTERREG úspěšná a tak byla od roku 1994 rozdělena na tři části (A, B, C). Od roku 2000 došlo k dalším úpravám, iniciativa INTERREG III A byla zaměřena na problematiku přeshraniční spolupráce, INTERREG III B se věnovala nadnárodní spolupráci a INTERREG III C podporovala mezinárodní spolupráci. V následujícím programovém období (2007-2013) byl pro podporu přeshraniční spolupráce určen Cíl 3 – Evropská územní spolupráce v podobné struktuře (přeshraniční spolupráce, nadnárodní spolupráce, meziregionální spolupráce). Finanční podpora Cíle 3 (INTERREG) je čerpána zejména z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Pro přímou podporu přeshraniční spolupráce se zaměřením na „měkké“ projekty lokálního charakteru (rozvoj sociálního kapitálu, dobré sousedství) byly určeny nástroje spravované jednotlivými euroregiony - Společný fond malých projektů (1998-2003), Fond malých projektů (2004-2006), Dispoziční fond (2007-2013).

3 Potřeba kompatibility prostorových informací

Příhraniční regiony jsou, v porovnání s vnitrozemskými oblastmi jednotlivých států, znevýhodněny geografickou polohou, zpravidla doprovázenou nižší úrovní zdejší infrastruktury (občanské, dopravní, technické) s negativními dopady na demografický, sociální a ekonomický vývoj (Dokoupil 2002). Tento hendikep je oboustranný, neboť se zde setkávají dva (případně tři) systémy – např. v legislativě, statistice, územním plánování a regionální politice, ale jsou rozdíly i ve společnosti (mentalita, jazyk aj.). Mimo rámcové i dílčí projevy evropské integrace, doplněné aktivitami Asociace evropských hraničních regionů, vyžaduje pohraničí resp. vnitřní hranice EU nadále zvláštní pozornost. Proto záměrem především decizní sféry by mělo být přizpůsobit (směrem k unifikaci) dosavadní postupy sledování a usměrňování socioekonomického vývoje v českém pohraničí. Na základě analýzy datové základny a koncepčních dokumentů Česka a Německa je možné formulovat relevantní doporučení pro veřejnou správu (MMR ČR, ČSÚ) s cílem komplexního přístupu k česko-bavorskému (česko-německému) pohraničí jako celku, což přispěje ke zvýšení regionální konkurenceschopnosti českého pohraničí.

Právě v příhraničních regionech se realizuje „každodenní“ evropská integrace, sousedské vazby tomu však neodpovídají. Jako prostředek ke zlepšení situace se aplikovaný výzkum orientuje na nastolení kompatibility prostorových informací (statistika, rozvojové dokumenty). Evropská unie jako celek, jednotlivé státy či regiony (nadstátního i vnitrostátního rozsahu) usilují o vzájemnou propojenost v jednotný systém, mj. prostřednictvím unifikace nejrůznějších postupů a metodik. Usměrňování územního rozvoje není v tomto ohledu výjimkou, ba naopak vytváří (mělo by vytvářet) jakousi protiváhu oborovým (odvětvovým, resortním) přístupům.

Tyto aspekty jsou sledovány regionální politikou (politikou hospodářské a sociální soudržnosti), která se postupně vypracovala na přední (zatím druhé) místo v rámci EU. Její nedílnou, dnes již trvalou součástí, je podpora příhraničních regionů, a to ve všech částech Evropy. Zvláštní pozornost si přitom zaslouží právě Střední Evropa, v našem případě ji lze ztotožnit s územím Česka a sousedních států (Německa, Rakouska, Slovenska a Polska). České pohraničí vnímáme jako značně diferencované, a to z pohledu vnitřního (např. endogenního potenciálu) i vnějšího (charakter území, donedávna příslušnost k jiným celkům v rámci bipolárního rozdělení světa).

Sledování je podmíněno odpovídající datovou/informační základnou, kterou spravuje především Český statistický úřad. Znamé jsou jeho snahy, případně jiných subjektů prostřednictvím evropských prostředků, o zajištění obdobné databáze z hlediska konstrukce ukazatelů, periodicity sledování, územních jednotek. Ani ČSÚ jako potenciální odběratel, ani náročnější uživatel však se současnou situací nemůže být spokojen. Následné usměrňování (přeshraničního) územního rozvoje - v gesci MMR ČR a za přispění jednotlivých euroregionů – omezuje doposud převažující koncipování relevantních dokumentů na národní/celostátní úrovni. Nedostatečné „přesahy“ konzervují státní hranice jako „švy, jizvy dějin“, jak je uváděno v Chartě evropských hraničních regionů. V realitě tato území vyžadují jejich „srůstání“ cestou vzájemného poznání, porozumění, spolupráce a koordinace (Jurczek 1998). Lze tedy očekávat, že postupně se budou stále více prosazovat, nejen na úrovni evropské ale i sousedské, přeshraniční vztahy, vazby a souvislosti. Státní hranice bude – ve smyslu bariéry – mizet a pohraničí tak získá charakter území zprostředkování, posílí se jeho konkurenceschopnost, a to na pozadí prohlubující se evropské integrace na regionální úrovni. Prostředkem k tomu je jednak návrh na kompatibilní datovou základnu především o socioekonomickém vývoji sousedních států, jakož i doporučení na vyšší provázanost koncepčních dokumentů územního plánování a regionální politiky (rozvoje).

V současnosti je sledování případně usměrňování regionálního rozvoje v česko-bavorském pohraničí znesnadňováno absencí či nedostatkem relevantních dat (pro obě strany státní hranice). Zdánlivě srovnatelná data se liší způsobem získávání, konstrukcí některých ukazatelů, periodicitou sledování apod. Přes četné pokusy o nápravu jak z akademického prostředí, tak i ze strany veřejné správy současná situace neodpovídá aktuálním potřebám. Ani databázi Eurostatu nelze považovat za uspokojivou, neboť přeshraniční dimenze v ní není téměř zastoupena. Rovněž je potřebné sledování rozvojových koncepcí (z územního plánování, regionální politiky/rozvoje případně oborově zaměřené) zpracovávaných na nejrůznějších hierarchických úrovních. Ty bohužel vesměs končí na hranicích příslušného státu, případně/reálné přesahy jsou zastoupeny, pokud vůbec, pak okrajově až symbolicky. Přitom vzájemné ovlivňování resp. propojení je zcela zřejmé: dopravní koridory, rozvojové osy, přeshraniční trh práce, přenos znečištění (ovzduší, vody), nákupní turistika atd.

Dosavadní aktivity – např. OP Přeshraniční spolupráce (bilaterální) – poskytují jen dílčí poznatky, komplexní řešení chybí. Za nezbytné proto považujeme pojmout dosavadní úsilí komplexně, a to v územním pohledu – celé pohraničí (vymezené např. příhraničními okresy) – i po stránce obsahové, zajišťující propojení zastoupení jednotlivých oblastí sociálního, ekonomického i environmentálního vývoje. To umožňuje geografický přístup v kooperaci se statistickou službou, euroregiony jako regionálními reprezentanty přeshraniční spolupráce/evropské integrace a ústředním orgánem zodpovědným za usměrňování územního rozvoje. České pohraničí představuje, s vědomím značné územní diferenciace, oblast nedostatečně integrovanou jak v rámci státu, tak „přeshraničně“/mezinárodně v rámci procesů probíhajících v Evropě. Přitom právě zde se koncentrují/zesilují problémy současného vývoje, např. demografické stárnutí podmíněné depopulačními tendencemi, nezaměstnanost jako

problém nevyhovující/zastaralé až žádné výrobní základny, zatížení krajiny/životního prostředí dopravou či cestovním ruchem apod. Přeshraniční spolupráce proto znamená pro tyto oblasti šanci na plnohodnotné zapojení do regionálního systému nejen v rámci státu, ale i na vyšší – např. středoevropské – úrovni. Bez pomoci zvnějšku, doplněné aktivizací endogenního potenciálu, se zdejší situace jen těžko změní k lepšímu. Soukromý sektor nemá zájem na vyrovnávání životních podmínek, zde je úloha veřejné správy, a tedy i veřejných zdrojů, nezastupitelná. Za nezbytné proto považujeme pojmout dosavadní úsilí komplexně, a to v územním pohledu – celé pohraničí (vymezené např. příhraničními okresy) – i po stránce obsahové, zajišťující proporční zastoupení jednotlivých oblastí sociálního, ekonomického i environmentálního vývoje. To umožňuje geografický přístup v kooperaci se statistickou službou, euroregiony jako regionálními reprezentanty přeshraniční spolupráce/evropské integrace a ústředním orgánem zodpovědným za usměrňování územního rozvoje.

Základní výzkumnou metodou v projektu „Vliv přeshraniční spolupráce na regionální rozvoj českého pohraničí“ byla analýza dostupných statistických databází i rozvojových dokumentů po obou stranách státní hranice, tak aby mohlo dojít k jejich následné komparaci. Jako zdroje sloužily veřejné databáze statistických služeb vč. Eurostatu, rozvojové dokumenty na regionální i lokální úrovni. Pozornost byla věnována zejména následujícím tématům: demografie, trh práce, doprava/infrastruktura, land use, sociální prostředí, environmentalistika, cestovní ruch, veřejná správa, ekonomika, věda, výzkum a inovace. Stěžejním úkolem byla komparace dat i dokumentů po stránce územního, tematického a časového určení. Výsledkem je syntéza ve smyslu doporučení na sjednocení popř. doplnění přístupů české statistiky (ČSÚ) v souladu s národními statistikami sousedních států, doporučení i pro decizní sféru ve smyslu usměrnění příhraničního regionálního rozvoje. Výsledná certifikovaná metodika přeshraniční databáze vychází z aktuální situace v oblasti regionální statistiky Česka a sousedních států s důrazem na srovnatelnost z hlediska územního, věcného (obsahového) a časového (frekvence, periodicita, vývoj). Tematicky jsou sledovány vybrané okruhy, které lze shrnout pod problematiku environmentální, sociální a ekonomickou. Provedená analýza napomohla k odhalení slabých míst a následně jsou navrženy korekce pro sledování příslušných indikátorů v zájmu společného (integrovaného) rozvoje českého pohraničí.

Splnění tohoto úkolu negativně ovlivňují rámcové podmínky resp. nepříliš silné postavení statistické služby v hierarchii státních orgánů, což vede mj. k redukci sledování na regionální až lokální úrovni. Přitom právě tato data reflektují nežádoucí územní disproporce ve všech oblastech společnosti a ekonomiky. Jako jeden z výchozích podkladů slouží databáze přeshraniční spolupráce (CBFD), projekt statistiky české, bavorské, saské a polské. Výchozím krokem výzkumného projektu bylo shromáždění relevantních ukazatelů vč. jejich územních, časových a věcných atributů, přičemž vše vyústilo v doporučení na sjednocení v souladu s národními statistikami sousedních států popř. doplnění české statistiky (ČSÚ). Směrem k sousedům si toto dovolit nelze, nicméně tam lze hledat inspiraci.

Z územního hlediska jsme řešili otázku územních jednotek se záměrem co největšího detailu, tedy zpravidla obce. Tento požadavek se ovšem podařilo naplnit jen v některých oborech (ukazatelích), zatímco jinde jsme se museli spokojit s jednotkami vyššími – v Česku např. SO ORP, okresy či kraje. V sousedních státech se samozřejmě obdobné jednotky vyskytují, nejsou však plně srovnatelné.

Z vývojového pohledu jsme zjistili, že některé obory (ukazatele) nejsou sledovány kontinuálně, srovnání v čase je tedy obtížné. Rozlišujeme přitom jak data z periodicky se opakujících akcí (např. sčítání lidu), tak jevy zachycené průběžnou evidencí – zpravidla

každoročně. Pro přeshraniční komparaci bohužel ne vždy máme k dispozici data ke stejnému období.

Také po věcné stránce, jakkoliv by se dala očekávat „shoda“, není situace bezproblémová. Ukazatele se liší v jejich konstrukci, názvech a interpretaci, případně se již nesledují, a to ve všech v úvahu přicházejících územích či alespoň v jednom. Náš záměr spočíval v sestavení jakéhosi katalogu ukazatelů, pomocí něhož by byla sledována, analyzována případně usměrňována až aktivizována přeshraniční spolupráce. Základ pro lokální (komunální) úroveň představuje zdroj Městská a obecní statistika, provozovaná ČSÚ. Pro druhou – o řád vyšší – regionální (okresní) úroveň jsme využili kombinace projektu Cross-Border Friendship Database (CBFD) a výsledků intenzivních aktivit statistických služeb v Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa (ERN) v česko-německo/sasko-polském pomezí.

S využitím hierarchického přístupu jsou nejprve charakterizována data z Eurostatu, která ovšem na měření přeshraničních interakcí nejsou dostatečně podrobná. V metodice jsou dále představena specifika jednotlivých národních statistik sousedních států, zakončená komparací s portfoliem české statistiky. Následné rozpracování se odvíjí dvěma směry – obecné okruhy/ukazatele k přeshraniční komparaci a témata/ukazatele přeshraničně zaměřené (viz tabulka 1).

Table 1: Návrh témat k zařazení do přeshraniční statistické databáze

Přeshraničně zaměřená	Pro přeshraniční komparaci
využití území	příhraniční projekty
ekonomická aktivita	přeshraniční partnerské obce
občanská vybavenost	přeshraniční trh práce (pendlerství)
dopravní a technická vybavenost	přeshraniční komunikace vč. cyklostezek, spoje veřejné dopravy
cestovní ruch	přeshraniční prostory pro podnikání a ekonomické aktivity zaměřené na přeshraniční klienty
Ostatní	přeshraniční krizový management (záchranné složky)
	přeshraniční odpadové hospodářství a kanalizace
	přeshraniční ochrana životního prostředí
	přeshraniční kulturní, sportovní a edukační aktivity (výuka jazyka souseda...) do škol
	přeshraniční migrace
	přeshraniční kriminalita

Source: vlastní zpracování

Zjistili jsme, že „přeshraničně“ panuje poměrně velká shoda ve sledovaných tématech (a ukazatelích), v žádném případě ovšem nelze hovořit o plné komparaci z hlediska obsahového, územního a časového. Přes úsilí o harmonizaci (unifikaci) ze strany Eurostatu přetrvávají ne nepodstatné rozdíly na jednotlivých hraničních úsecích, podmíněné zejména dosavadním vývojem v odlišných podmínkách politických, ekonomických či historických.

Na základě dosavadních zjištění doporučujeme prověřit navrhovaná témata (ukazatele) z hlediska jejich institucionální a finanční náročnosti v rámci české statistické služby. V případě pozitivního výsledku by měl následovat další krok, jehož smyslem by bylo prosadit příslušné změny do statistiky sousedních států/zemí případně až na úrovni evropské (Eurostatu). Jsme přesvědčeni, že požadovaná harmonizace přístupů a vykazování by přispěla k jednotnému pohledu na (české) pohraničí plně v duchu proklamovaného zapojení (Česka) do evropského integračního procesu.

4 Závěr

Regionální rozvoj česko-bavorského pohraničí je významně podmíněn dobrou znalostí dosaženého stavu rozvoje, srovnatelného na obou stranách hranice. Přitom posílení pozice přeshraničního česko-bavorského regionu ve veřejné regionální soutěži mezi evropskými regiony velmi napomůže k hospodářské a sociální soudržnosti celé evropské integrace a tím zároveň k posílení postavení integrace v globální ekonomice. Poznání a popsání situace v přeshraniční komparaci dat a dalších informací, týkajících se regionálního rozvoje na základě rozsáhlé analýzy datové základny ukázalo na malou kompatibilitu prostorových informací na hierarchicky nižší úrovni (obec, okres).

V úzké spolupráci s Českým statistickým úřadem bude řešitelský tým usilovat o posílení tématu přeshraniční spolupráce do sledování resp. statistického zjišťování. Tento záměr je ovšem ze strany ČSÚ – z finančních důvodů, jakož i upřednostňování tzv. administrativních dat zpochybňován. Nicméně panuje shoda o základním přínosu certifikované metodiky, tj. jevy a ukazatele obecné povahy pro komparaci a jevy přeshraničně specifické. Svým způsobem se aktivity členů řešitelského týmu přesunou, resp. doplní o „politickou“ rovinu, kde je nezbytné získat podporu pro sledování přeshraničních aspektů jako významného prvku regionálního/lokálního rozvoje. To spočívá v získání názoru např. představitelů územní samosprávy (obce, mikroregiony, kraje), podnikatelské sféry (příp. prostřednictvím hospodářských komor) o nezbytnosti sledování relevantních údajů. V úvahu připadá nejen periodické sledování, ale i šetření nepravidelné (případně regionálně omezené) či ad hoc, a to i za účasti privátní sféry – např. agentur veřejného mínění. Jako problematický se jeví sběr (nových, netradičních) dat na druhé straně hranice. K odstranění tohoto hendikepu může přispět inspirace v jiných, evropských hraničních regionech, k čemuž lze využít již navázanou spolupráci s Asociací evropských hraničních regionů.

Acknowledgment

Příspěvek vychází z projektu TAČR č. TD 020254 s názvem „Vliv přeshraniční spolupráce na regionální rozvoj českého pohraničí“, řešeného geografickými pracovišti MU Brno, UK Praha, UP Olomouc a ZČU v Plzni.

References

- [1] Dočkal, V. (ed.). (2005) *Přeshraniční spolupráce na východních hranicích České republiky. Růžový oblaček a hrana reality*. 1. vyd. Brno: MU, 140 s.
- [2] Dokoupil, J. (2002). Diferencující aspekty zkoumání hraničního efektu (na příkladu česko-bavorského a česko-rakouského pohraničí). In Jeřábek, M., Balej, M. (2002) *Pohraničí, přeshraniční spolupráce a euroregiony: sborník tematického okruhu PSE*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2002, 77 s.
- [3] Dokoupil, J., Matušková, A., Rousová, M., Preis, J., Kaňka, L. (2012): *Euroregion Šumava*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 186 s.
- [4] Interreg A: Cross-border cooperation. 2015 [Online] European Cross-border cooperation [cit. 10. 09. 2015] dostupné na WWW.
<http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/>

- [5] Jančák, V., Chromý, P., Marada a kol. Social Capital as a Factor in the Development of Peripheral Areas: an Analysis of Selected Components of Social Capital in Czechia's Typologically Different Peripheries. *Geografie*, vol. 115, pp 207-222.
- [6] Jeřábek, M., Dokoupil, J., Havlíček, T. a kol. (2004). *České pohraničí – bariéra nebo prostor zprostředkování?* 1. vyd. Praha: Academia, 296 s.
- [7] Jurczek, P. (1998). Chancen und Probleme der grenzübergreifenden Zusammenarbeit an der deutschen Ostgrenze. In: Neus, B.; Jurczek, P.; Hilz, W. (eds). *Occasional Papers Nr. 19, Grenzübergreifende Kooperation im östlichen Mitteleuropa*. Tübingen: EZFF, pp. 114-122.
- [8] Fiala, P., Pitrová, M. (2003). *Evropská unie*. 1. vyd. Brno: CDK, 743 s.
- [9] Maier, J. (1990). *Staatsgrenzen und ihre Einfluss auf Raumstrukturen und Verhaltensmuster. Arbeitsmaterial für Raumordnung und Raumplanung*. Bayreuth : Institut für Geowissenschaften, Universität Bayreuth. 249 s.
- [10] Malíková, L., Kloboučník, M., Bacík, M., Spišiak, P. (2015). Socio-economic changes in the borderlands of the Visegrad Group (V4) countries. *Moravian Geographical Reports*, vol. 23, pp. 26-37
- [11] Popescu, G. (2008). The Conflicting Logics of Cross-border Reterritorialization: Geopolitics of Euroregions in Eastern Europe. *Political Geography*, vol. 27, pp. 418-438

UNIFICATION OF LEASING IN INTERNATIONAL BENCHMARK

Pavol Ďurana^{1,a*}

¹Katedra ekonomiky, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

^a pavol.durana@fpedas.uniza.sk,

*Corresponding author

Keywords: leasing, lessor, lessee, leasing contract.

Abstract. Leasing is easily accessible and currently often preferred alternative source of financing. Almost everything can be financed by leasing – furniture, cars, transport vehicles, house and office equipment, production machines, etc. Leasing has a long history of using. Over the time, as the society has changed its needs, leasing has naturally changed, too. Leasing grew from local to international using. International operation of leasing led to the creation of many joint leasing unions and associations. The article discusses the development, characteristics, typical features, classification, using, positives and negatives of this financial instrument.

JEL Classification: G 21, G 30

1 Introduction

Each business entity is natural and integral part of the market economy. Each of them tries to obtain the greatest competitive advantages that would allow surpassed other rivals, occurring in the same market area. The objective standing in front of the companies is the same, but the path how to achieve it varies. One of tools of gaining competitive advantages is undoubtedly the choice of form of property financing. On one hand stands financing from internal sources on the other, alternative forms of financing by external sources. At present accessible and frequent using sources of alternative financing is the leasing (Yan, 2006). The lease has come a long way of using and how the environment has changed and developed, so the lease has formed too. Bayless and Diltz (1990), Svarinska, (2008) Mazure (2009) discuss development of leasing.

Lease financing has not remained only at national use but has found its place in the international context. Unified definition of the leasing practically does not exist in the national or international legislations. Various authors have defined leasing in different manner (Svarinska, 2008). According to most authors dealing with issues of the leasing, the leasing is interpreted by International accounting standard for leases IAS 17 as a contractual relationship, where the lessor transfers to the lessee the right to use certain long-term asset for an agreed installment payment (Cisko and Klieštík, 2009).

About the development of leasing discuss typical characters, the classifications, the uses, positives and negatives of this financial instrument will be discussed in the next section.

2 Development of leasing

We have already met with simple form of lease since the time before Christ in ancient Mesopotamia. Since these times, this form of financing investment has come a wide range of

modifications and great progress. Breaking point of the leasing was the period of the fifties of the twentieth century, when the leasing began widespread use in the USA. On the European continent there was a boom of leasing versus USA later, in the sixties of the twentieth century (Svarinska, 2008). By the development of lease came the demand of the involved participant for coordination of common interests. These are mostly the interests of areas such as legislation, accounting, taxation and using information technology (Majcher, 1998). The resulting need led to the creation of many joint unions and associations. LEASEUROPE, the European Federation of Leasing Company Associations is this times the most significant regional leasing community (Cisko and Klieštík, 2009). The Association of Leasing Companies of the Slovak republic has been being the member of mentioned federation since 1993.

3 The aspects of leasing

The term leasing is practically possible to put to the equivalence of each lease. The scientific literature, supported by the economic life, allows many points of view at leasing, but the two of them create major groups, depending on which aspect of leasing is considered for the most important (Valach, 2006).

3.1 The legal aspect of the leasing

This group focuses on leasing as lease, in which the lessee has the right to use the lease subject against the payments (Majcher, 1998). The leasing contract is essential element, without which leasing could not exist. This frame adjusts not only the rights but also the obligations of the parties. Leasing contract confirms the validity of financial transaction, it is made in writing form. The contract as a legal act must contain certain requirements, it may be a basic (general) requirements or ad hoc requirements.

General requirements include the names of participating contractors, description of the subject of leasing, facility and services linked to the the lease object (warranty, customer service, claim, insurance), price leasing and the possibility of changing the amount, down payment, duration of the contract, the way of termination, payment schedule, terms of early repayment, the distribution of property rights their transition between parties, the place and the date of the conclusion of the contract, the signatures of the parties. There are at least two contracting subjects in each leasing (Franklin et al., 2014):

- a) **lessee** - user, economic owner and recipient of technical and economic rewards of the lease subject. The lessee may be natural or legal persons.
- b) **lessor** - legal owner of the lease subject. This may be for example a bank or its subsidiary, a manufacturer of goods, a leasing company.

3.2 The finance aspect of leasing

For the second group is leasing a special form of financing needs of businesses with external capital or the instrument to the diversification of risk. The lessee gets the necessary assets to the production process either partially or totally from outside capital by leasing. The lessor (owner) of the lease subject is situated in the position of a lender and user (lessee) acts as a debtor who repays successive annuities purchase price of the used asset. Leasing installments represent equivalent for the right to use property of lessor (Kharcenko, 2009). The revenues of lessee that arise as the effect of the involvement of the lease subject to the transformation process, are used for covering leasing installments.

4 Advantages and disadvantages of leasing

Everything has pros and cons, by leasing it is the same. Leasing brings a range of advantages, but there are also some disadvantages. Frankel (1990) dealt with advantages and disadvantages of leasing. Graham et. al. (1998) and Lin et. al. (2012) compare leasing to debt and purchase. Bell and Thomas (2012) highlight tax benefits of leasing.

Table 1: Advantages and disadvantages of leasing

ADVANTAGES	DISADVANTAGES
• more accessible than bank credit, • not spending large amounts of capital at once, • elimination of the risk associated with buying, • immediate use after the down payment, • installments are paid from achieved sales, • the possibility of non-linear installments if the production is seasonal, • acquire property only for necessary time, • tax reducing • installments include maintenance, insurances and services, • inflation does not affect the amount of payment, • less bureaucracy.	• the price of leasing may be higher than for credit financing, • fixed payments, • taking the leased subject if the installments are not paid, • time-bounded and inability of termination or penalty for termination of the contract, • limited ownership, • technical adjustments and interventions in the parameters of lease subject are sometimes possibly only with an agreement of the lessor, • vague formulation of legislation in the area of the leasing, • exchange risk in international leasing.

Source: By author

5 The classification of leasing

On the basis circumstances typical for specifically international environment has developed several categories of leasing. However, there are some classification criteria that can be applied unified regardless of the specifics of the environment.

Table 2: Classification of leasing

CLASSIFICATION CRITERION	LEASING TYPE
<i>Length of the lease</i>	Operative leasing Financial leasing
<i>Lease subject</i>	Personal leasing Leasing of immovable property Leasing of movable property
<i>Lessee</i>	Leasing for business Consumer leasing Leasing for the public sector

Source: By author

We look in detail at the leasing, which varies in length of the lease. It will be discussed the operating and finance leasing.

5.1 Operative leasing

Operative leasing is used to cover seasonal needs of businesses. This is a transaction when the leasing subject is leased for less time than its expected lifetime. During the period of use the lessor takes all the risks, it does not depend, whether the risks are related to functionality or maintenance. The lessor shows the leasing subject in balance sheet and depreciates it too. Usually after the expiration of the leasing contract the leasing asset is not fully written off yet and it can be leased again to a new lessee. Operative leasing can be classified to two types - cancellable leasing and non-cancellable leasing.

5.2 Financial leasing

Financial leasing is specified by a long-term partnership leasing participants. The leasing period usually equals the economic life of the leased asset. After finishing the leasing contract the owner of leasing asset changes, it is no more the property of the lessor but it belongs to the lessee. The risk that is connected with the care of leasing subject, in this case deals the lessee. The leasing payments represent the possibility of reducing the tax base. It depends on the law of a country, what limit is for the duration of financial leasing. Termination of financing leasing if this clause does not governed in the contract, is a very complicated task. We can meet in economic life with the following types of dividing of financial leasing:

- a) **Direct leasing** - a classic representative of financial leasing, there are three parties – the supplier, the lessor and the lessee.
- b) **Leverage leasing** - concept similar to the direct leasing, but that the group of participants is supplemented with the fourth entity (creditor) that credits the lessor. The acquired credit is used to purchase of the asset that will be subject to lease.
- c) **Sale and lease back** - it stands as a counterweight to the mentioned conventional forms of financial leasing. The companies especially use this financial instrument in bad times when the liquidity is too low. In this transaction the owner sells the asset to the leasing company and then the leasing company leases this asset to the original owner. The sale a leaseback is carried out without the physical movement of leasing subject what means great positive, because the production will not be interrupted. Although the lessee loses ownership rights, he does not lose the possibility use the leasing subject.

6 Conclusion

Leasing is easily accessible alternative to conventional ways of meeting the needs of the company. From the simplest form, step by step, leasing has become thanks to its advantages financial instruments, whose use goes beyond national borders. Globally, the leasing can be seen from two angles. The first one is legal side, the leasing represents the leasing contract between the lessee and the lessor, the second one is financial side that consists of derived economic effects of parties. International use has brought various modifications of leasing, but the basic types of leasing - financial leasing and operative leasing have everywhere the same platform of which they are based.

Reference

- [1] Bayless, M. E., Diltz, J.D. (1990) "Corporate debt, corporate taxes and leasing," *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, pp. 13-19.
- [2] Bell, T. J., Thomas, J.(2013) "Tax benefits of leasing," *Economics Letters*, vol. 120, pp. 338-341.
- [3] Cisko, Š., Klieštík, T. (2009). *Finančný manažment podniku I.*, 1.ed. Žilina: EDIS, pp. 415-431.
- [4] Frankel, A. N. (1990) "The advantages and disadvantages of leasing as an alternative financing method," *Healthcare Informatics: The Business Magazine for Information and Communication Systems*, vol. 7, pp. 52-54.
- [5] Franklin, A., Brealey R. A., Myers S. C. (2014). *Teorie a praxe firemních financí*, 2. ed. Praha: Bizbooks, pp. 745-760.
- [6] Lin, J. R., Wang, Ch. J., Chou, D. W., Chueh, F. Ch. (2013) "Financial constraint and the choice between leasing and debt," *International Review of Economics and Finance*, vol. 27, pp. 171-182.
- [7] Kharcenko, S. A. (2009) "Methodical basis for leasing payments calculation, " *Actual Problems of Economics*, vol. 94, pp. 188-195.
- [8] Graham, J. R., Lemmon, M. L., Schallheim, J.S. (1998) "Debt, leases, taxes, and the endogeneity of corporate tax status," *Journal of Finance*", vol. 53, pp. 131-162.
- [9] Majcher, M. (1998). *Lízing – nástroj rozvoja podnikateľskej činnosti*, 1.ed. Bratislava: EUROUNION, pp. 13-40.
- [10] Mazure, G. (2009) "Leasing development and dynamics in the world and Europe," *Economic Science for Rural Development Proceedings*, vol. 18, pp. 78-87.
- [11] Svarinska, A. (2008) "Essence of lease operations and their historical development," *Economic Science for Rural Development: Finances, Taxes, Investment and Support Systems*, vol. 17, pp. 145-151.
- [12] Valach, J. (2006). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, 2. ed. Praha: Ekopress, pp. 388-395.
- [13] Vlachynský, K. (2009). *Podnikové financie*, 1.ed. Bratislava: IURA EDITION, pp. 185-193.
- [14] Yan, A. (2006) "Leasing and debt financing: Substitutes or complements," *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 41, pp. 709-731.

FUTURE PERSPECTIVES OF BROWNFIELDS – CASE STUDY FROM SOUTH BOHEMIA

Zuzana Dvořáková Líšková^{1,a*}, Veronika Humlerová^{1,b}, and Renáta Klufová^{2,c}

¹Department of Regional Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia, Czech
republic

²Department of Applied Mathematics and Informatics, Faculty of Economics, University of South
Bohemia, Czech republic

^azuli@ef.jcu.cz, ^bhumlerova@ef.jcu.cz, ^cklufova@ef.jcu.cz

*Corresponding author

Keywords: Brownfields, Regional Development, Regeneration, South Bohemian Region

Abstract: Globalization affects all disciplines, including urbanism and regional development. Brownfields in the South Bohemian Region are mostly connected with previous agricultural activities, timber and mining industry, and military premises. Rural areas are not able to manage the brownfield regeneration issues without assistance from regional or government authorities or, as the case may be, without financial support provided by the EU. The aim of the paper is to classify brownfields from the point of view of their regeneration in South Bohemia. The results of a subjective brownfield classification showed that brownfields in the South Bohemian Region have a great chance for a successful regeneration. The brownfield sites are not in such a desperate condition that would greatly hamper their chances of re-use.

JEL Classification: O18, O50, R11,

1 Introduction

We may still come across disused or insufficiently used areas in our cities as well as in the open country. These areas are the subject of the project draft we have submitted.. What are the reasons for their drabness and, on the other hand, what impression do such areas give to their surroundings? What can we do for them to find a new proper utilization in accordance with the sustainable development principles?

The expression ‘brownfields’ originated as the counterpart term to ‘greenfields’ and it depicts the areas that are completely or partially abandoned, with their further utilization being rather complicated mostly due to the necessity of too high investments to the area.

The English expression *brownfields* or, alternatively, *brownfield sites* has gradually become a term used by city planners all over the world. Brownfields have a very negative influence on their surroundings, causing difficulties either directly through their existence in a specific location (as an environmental or spatial problem) or indirectly through their economic or social & cultural, as the case may be, impact on the development of the whole city or region.

The following aspects must be taken into account when solutions are being sought for brownfield regeneration:

Environmental problems:

The essential environmental problem is possible pollution of soil, underground as well as surface waters caused by previous utilization of a land. Such pollution has a negative impact on the environment and may also have a direct negative influence on human health (Laforteza 2007).

Spatial problems:

The failure to utilize brownfields is also connected with new constructions on greenfields. Open country is taken up when the latter is executed, while the brownfields that used to be utilized in the past, oftentimes located inside cities, remain lying fallow. Useless infrastructure dilapidates on brownfields while a new one is constructed on greenfields, often at high costs (Wedding 2007). Inner-city brownfields also make the spatial economy of a municipality worse. The traffic between the city itself and new developments on greenfields increases. As regards the spatial arrangement of cities, the barrier effects caused by abandoned premises, that are often large, may not be neglected either.

Economic problems:

Brownfields may be polluted, run-down buildings may be standing on them, or they may be burdened in any other manner. All these aspects increase the expenses required for the preparation of a land with respect to its new utilization. This makes them unattractive for new investors and they remain under-utilized. Because a brownfield land is not attractive, the value is decreasing not only of the land itself, but subsequently also of any lands in its surroundings. Hence, owners of properties and, after all, also public budgets suffer losses as regards their actual as well as potential incomes.

Social & cultural problems:

In most cases, any previous utilization of lands usually provided a number of jobs. When such businesses and companies were wound up, the unemployment rate subsequently increased in the affected location and its surroundings. The high unemployment rate brings along growing criminality, too. Such a location is becoming dangerous, which forces people to move out of it gradually (Ferber and all. 2006) The move-out effect is permeating into the surroundings as well, thus extending the non-attractive zone. The above mentioned barrier effect of brownfields may also be of social importance.

Abandoned buildings on brownfield areas dilapidate gradually, becoming dangerous, and the repairs they require are more and more demanding (Richter, 1998). The value of a territory with dilapidated buildings on brownfield areas suffers from aesthetic devastation which also devaluates any properties in the adjacent areas. In total, the domino effect may occur, causing overall degradation of an extended area (Thornton, 2006).

The adverse impacts of brownfields are imprinting themselves into all three pillars of sustainable development, i.e. the environmental, economic and social spheres. The existence of brownfields thus does not support, to say the least, the sustainable development as defined at the UN Conference on the Environment and Development in Rio de Janeiro in 1992. This fact emphasizes even more the necessity to regenerate brownfields.

Such regeneration should deal with the environmental, economic, material and social problems related to brownfields, making efforts to find permanent solutions for them (Roberts, 2001). The regeneration should take into account the historical continuity of the location and try to preserve it.

The brownfields classification should serve as a basic building block for deciding which sites to regenerate at first and which brownfields regenerate later. The classification is also of a great importance in determining which sites will be regenerated by private sources and which will have to use the public money.

Ackerman and Soler (2000) believe that the classification is based on two main financial risks: a risk of environmental responsibility and the expected rate of return on investment.

Clarinet (2002) claims that the classification was created when it became clear that the information obtained from the cost-benefit analysis of brownfield revitalization are insufficient. Mainly due to the fact that the input values for the analysis were necessary to obtain from developers and developers, however, often do not provide accurate and sufficient information about the prices. The classification is therefore independent of the developers' information (Jankovch – Kirschner 2005).

Individual brownfields can be classified into several categories, divided according to different selected evaluation criteria. Evaluation criterion may be, for example, the possibility of future use of the site, the degree of environmental burdens or origin of brownfields.

2 Objective and Methodology

The aim of the study was classification of brownfields in the South Bohemia and finding their causes.

Methodically, we based our theory on the Jankovch-Kirchner study (2005) where we can find an applicable classification for the Czech Republic. Jankovch-Kirchner modified the terminology of the European classification used for example in Germany or France – she replaced the term “no development potential” for “minimal development potential.”

The classification of brownfields was carried out according to development potential, investments and classes.

The characteristic of classes of brownfields is as follows:

- Self-development – high land value, low costs of regeneration, no need of public investment
- Passive development – investment in these brownfields pose a risk, a need of public and private investment
- Non-development – future regeneration is not taken into account

Table 1: Classification of brownfields

DEVELOPMENT POTENTIAL	INVESTMENT	BROWNFIELD CLASSES
HIGH	PRIVATE	SELF-DEVELOPMENT
SPECIFIC	PRIVATE/PUBLIC	PASSIVE DEVELOPMENT
MINIMAL	PUBLIC	NON-DEVELOPMENT

Source: Jankovch – Kirschner, 2005

3 Results and Discussion

The South Bohemian Region consists of 7 districts and administrative districts consist of 17 municipalities with extended power. The research study found a total of 212 brownfields, there.

In the South Bohemian Region there is mainly agricultural type of brownfields (32%) which arose especially after the year 1989 as a result of a reduction in agricultural production. 26% of industrial brownfields reflects the national situation in this sector - a shift from heavy industry to the production of consumer goods, automobile industry and information and communication technology. These findings are also stated by Jackson (2004) and Pochyl (2010) in their studies at the national level.

There are 9% of cultural and 9% of military brownfields in the South Bohemian Region. There is no significant share of military brownfields because the military facilities were not completely dissolved. Slabák (2009) considers that the main cause of military brownfields is the withdrawal of the Soviet army from our territory (1991) and dissolving of military garrisons of the Army of the Czech Republic. 10% of brownfields located in the South Bohemian Regions ranks in the last category – non-specific brownfields.

The classification of brownfields in terms of development potential:

In the South Bohemian Region 30% of brownfields were classified as sites with high development potential, 50% of sites as brownfields with specific development potential and 20% of sites we can include in the category with minimal development potential. The regeneration of brownfields, we have classified, could not be carried out without the involvement of public and private investment. 80% of objects for successful regeneration require private as well as public money, 20% of sites can be financed only from private sources. The combination of public and private finance is not only crucial for regeneration of brownfields in the South Bohemian Region, but throughout the Czech Republic. (Jackson 2004). Brémová (2008) considers the involvement of private capital to be the most important factor for regeneration of brownfield sites.

Large buildings in poor condition, which are mainly the remains of industrial activity, are unattractive for investors. Costs associated with the regeneration of these objects are so high that private investors prefer construction on greenfields. In such cases, the only solution is full investment from public sources.

As for the class classification of brownfields, 10% of sites were classified as “self-development” brownfields with large potential for future regeneration. Most brownfields (85%) we can classify as “passively developing” brownfields and 5% belongs to sites with no development opportunities.

4 Conclusion

The results of a subjective brownfield classification showed that brownfields in the South Bohemian Region have a great chance for a successful regeneration. The brownfield sites are not in such a desperate condition that would greatly hamper their chances of re-use. In total, there are 212 brownfields, whose area exceeds the area over 1 ha or for individual buildings the floor space is larger than 500 m². The majority of brownfields is in the Ceske Budejovice district and, on the contrary, the least number of brownfields is located in the Strakonice district. The predominant type is agricultural brownfield, which arose mainly after the year 1989 (Dubcová and all. 2008). The other frequently occurring type of brownfields is industrial brownfield which is the result of closing down of companies or limiting their activities. (i.e. Jitex Písek company which concentrated its production in the town Písek and left its premises in the town Bechyně where the area of 10 900m² remained unused.)

In terms of condition and possible uses, brownfields in the South Bohemia Region offer new opportunities for the development of the region, mainly due to the minimal amount of contaminated brownfields.

Acknowledgment

This paper is an output of the science project GACR P402/10/P344: Economic aspects of regeneration of brownfields in South-Bohemian region.

References

- [1] Ackerman, J. and Soler, S.(december 2000). Upsizing Brownfields Sites: Creating Value beyond the Surface. [Online]. Available: <http://www.brownfields2000.com>
- [2] Bremová, M. (2008). *Návrh na využití brownfields ve vybraném území Jihočeského kraje*, České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, pp.28-31.
- [3] Dubcová, A. and Lauko, V. and Tolmáči, L. and Cimra, J. and Kramáreková, H. and Krogmann, A. and Nemčíková, M. and Némethová, J. and Oremusová, D. and Gurňák, D.I and Križan, F. (2008). *Geografia Slovenska*, Nitra : UKF, pp. 128-215.
- [4] Clarinet (august 2002). Brownfields and Redevelopment of Urban Areas. Viena: Federal Environmental Agency Ltd: Umweltbundesamt GmbH, pp98-105 [online]. Available: <http://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/umweltthemen/altlasten/clarinet/brownfields.pdf>
- [5] Ferber, U. and Grimski D. (2006). Social and Cultural Objective in Brownfield Regeneration, N.427. – CABERNET network report. University of Nottingham. Alpha Graphics. pp. 138.
- [6] Jackson, J.B. (2004). *Brownfields snadno a rychle – Příručka zejména pro pracovníky a zastupitele obcí*, Praha: IURS, pp. 39-45.
- [7] Jankových – Kirschner V. (2005). Klasifikace brownfields: studie k disertační práci Regenerace brownfields, Praha: Ústav prostorového plánování Fa architektury ČVUT, pp 34.
- [8] Laforteza, R. (2007). Visual preference and ecological assessments for designed alternative brownfield rehabilitations, *Journal of Environmental Management*, vol. 89, pp. 257-269.
- [9] Pochylá L. (2010). Brownfields ve Zlínském kraji, Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta managementu a ekonomiky, pp 44-51.
- [10] Richter, M. (1998). Průmyslové zóny- jejich sanace a nové využití.Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická Univerzity J.E.Purkyně v Ústí nad Labem, pp. 83-88.
- [11] Roberts, M. (2001). Project about the regeneration of London's Elephant & Castle area. *Urbanism and Regional Development*, Vol IV, p. 35.
- [12] Slabák, D. (2007). Veřejná politika pro brownfields. DP. Brno, Masarykova univerzita, fakulta ekonomicko-správní, pp.75.
- [13] Thornton, G., Franz, M., Edwards, D., Pahlen, G. and Nathanail, P. (2006). The challenge of sustainability: incentives for brownfield regeneration in Europe, *Environmental Science & Policy*, vol.10, pp. 116-134.
- [14] Wedding, G.CH., Crawford-Brown, D. (2007). Measuring site-level success in brownfield redevelopments: A focus on sustainability and green building, *Journal of Environmental Management*, vol.85, pp. 483-495.

SIGNIFICANCE OF RETAIL GRAVITY MODELS

Tomáš Fašiang*

Fakulta masmediálnej komunikácie, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Námestie
Jozefa Herdu 2, 91701 Trnava, Slovenská republika

tomas.fasiang@ucm.sk

*Corresponding author

Keywords: Consumer behaviour, retail, retail gravity models, promotion

Abstract. The field of the consumer shopping behaviour represents the dynamic process, which is constantly evolving and directly affecting market mechanism. Influenced by the consumer behaviour, markets are becoming more and more heterogeneous. It means that vendors must diversify their retail activities to satisfy individual needs. In this view, it is necessary to divide the market to smaller consumer entities and adjust promotion strategy to the market potential. The market potential is in this case determined by the retail gravity. The aim of this paper is to point out the significance of the retail gravity and its promotion importance with target customer in the action radius of retail. The retail gravity determines the fundamental starting point to quantify the potential sales volume and provides a tool to rationalize the orientation of the communication strategy of the retail unit.

JEL Classification: M3

1 Úvod

Podľa Kusej a Hrabáčkovej (2012) nepretržité formovanie nových mikrosegmentov vytvára tlak na značky a mení zaužívané vzorce efektívnosti a obchodného úspechu, preto odborníci na skúmanie spotrebiteľského správania využívajú hraničné metódy pozorovania spotrebiteľa. Samozrejme, smery výskumu spotrebiteľského správania by mali rešpektovať etické princípy a zásady trvalo udržateľného ekonomického rozvoja. Umiestnenie maloobchodných jednotiek teda zodpovedá potrebám a koncentrácii požiadaviek zákazníkov tak, aby bola zaistená dostupnosť a potrebná kapacita podľa veľkosti, štruktúry, nákupných zvyklostí obyvateľov záujmového územia. Z tohto pohľadu je možné nákupný spád determinovať ako základné východisko pre kvantifikáciu možného objemu predaja a zároveň ako prostriedok pre racionalizáciu marketingovej komunikácie maloobchodnej jednotky. Nákupný spád predstavuje aktívny predajný rádius maloobchodnej predajne, v ktorom formou vhodnej komunikačnej stratégie možno maximalizovať jej výkony. V tejto súvislosti existuje rad modelov priestorových interakcií, ktorými možno merať tendencie zákazníkov pri výbere maloobchodnej jednotky z hľadiska miesta realizácie nákupov. (Klapka, et. al., 2013, Kunc, Tonev, Frantal, 2011)

2 Modely nákupného spádu

Jednotlivé modely nákupného spádu vychádzajú z predpokladu priestorových interakcií, ktoré sú úzko prepojené so základným fyzikálnymi poznatkami spotrebiteľov. Základ priestorových interakcií by bolo možné odvodiť od Newtonovho zákona vzájomnej príťažlivosti telies, z ktorého vyplýva, že dva hmotné body sa navzájom priťahujú silou, ktorá je priamo úmerná súčinu ich hmotností a nepriamo úmerná druhej mocnine ich vzájomnej vzdialenosti. Východisko Newtonovho zákona je možné abstrahovať a následne aplikovať aj do

oblasti maloobchodu, kde maloobchodné predajne predstavujú telesá, ktoré pôsobia na zákazníka silou v záujmovom území. (Kunc, et. al., 2012) Z tohto pohľadu existuje celý rad spôsobov ako merať sklon spotrebiteľov k výberu maloobchodnej predajne, ktoré sú založené na modeloch priestorovej interakcie. Modely vychádzajú z predpokladu ochoty spotrebiteľa prekonať určitú vzdialenosť pri realizácii svojho nákupu, ktorú ovplyvňuje počet maloobchodných predajní, ich rozmiestnenie a vzdialenosť. Hlavnou úlohou modelov priestorovej interakcie využívaných v maloobchode je meranie sily, ktorá pôsobí na realizačnú fázu nákupného správania spotrebiteľa. Ide o silu, ktorá priťahuje spotrebiteľa k danej maloobchodnej predajni za účelom realizácie nákupu. (Lee, Pace, 2005) V tejto oblasti je rozhodujúce identifikovať hranicu resp. priesečník pôsobiacich síl maloobchodných predajní, ktoré sú lokalizované v určitom záujmovom území (obec, mesto, región). Hranica pôsobiacich síl predstavuje zlom, v ktorom sú spotrebiteľia priťahovaní ďalšími konkurenčným maloobchodnými predajňami. K identifikácii hraníc pôsobiacich síl možno pristupovať z dvoch pohľadov, a to výpočtom hraničného bodu pôsobiacich síl maloobchodu alebo výpočtom maximálneho ťahu pôsobiacich síl v rámci záujmového územia. (Newing, et. al., 2015). Podľa Gupta a Randhawu (2008) je jedným z modelov, ktorým možno určiť hraničný bod pôsobiacich síl maloobchodu je Reillyho model, ktorý umožňuje identifikovať miesto, kde budú spotrebiteľia priťahovaní jednou alebo ďalšími maloobchodnými jednotkami. Jeho využitie je vhodné pre výpočet obchodnej hranice medzi dvoma nákupnými oblasťami, ktorá vychádza zo stredu ich vzdialeností. Matematicky je možné Reillyho model vyjadriť nasledujúcou rovnicou.

$$\frac{T_a}{T_b} = \left(\frac{P_a}{P_b}\right)^N \times \left(\frac{D_a}{D_b}\right)^n \quad (1)$$

Parameter T_a predstavuje podiel kúpyschopného dopytu, ktorý získava maloobchodná predajňa v mieste A, T_b predstavuje podiel kúpyschopného dopytu, ktorý získava maloobchodná predajňa v mieste B, P_a a P_b vyjadrujú počet obyvateľov miesta A a B. Parameter D_a a D_b vyjadruje vzdialenosť miesta A a B od medziláhlého mesta. N a n sú empiricky odvodené konštanty zohľadňujúce vzdialenosť a atraktivitu maloobchodu.

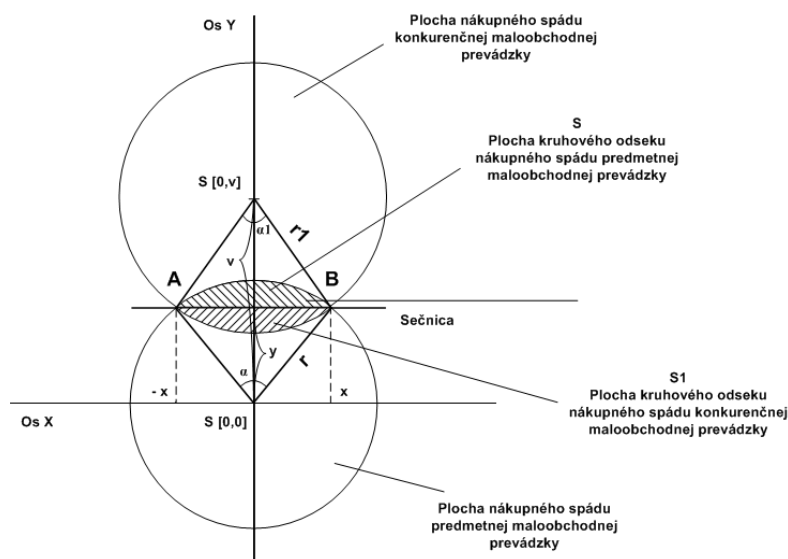
Golledge a Stimson (1997) uvádzajú, že za účelom kvantifikácie ťahu pôsobiacich síl v rámci záujmového územia možno v rámci geografie maloobchodu využiť Huffov model. Tento model možno zaradiť medzi modely, kde nie je známa produkčná premenná, resp. premenná atraktivity maloobchodu. Prostredníctvom Huffovho modelu možno identifikovať podiel ciest spotrebiteľa za nákupmi do všetkých maloobchodných predajní vymedzeného záujmového územia. To znamená, že spotrebiteľ môže pri realizácii nákupu navštíviť viac maloobchodných predajní. Východisko tohto modelu predstavuje pravdepodobnosť výberu a uprednostnenia konkrétnej maloobchodnej predajne z pomedzi ostatných konkurenčných predajní. Model zohľadňuje ťažnú silu maloobchodu, ktorá je definovaná faktormi ako sú vzdialenosť, veľkosť predajnej plochy a charakter sortimentu. Vzdialenosť determinuje čas potrebný na cestu k maloobchodnej predajni. Čím je vzdialenosť väčšia tým sa stáva predajňa pre spotrebiteľa menej atraktívna. Dôvodom sú strata času a vyššie náklady spojené s prekonávaním vzdialenosti k maloobchodnej predajni. Veľkosť predajnej plochy je faktor, ktorý ovplyvňuje atraktívnosť maloobchodnej predajne v očiach spotrebiteľa. Väčšia predajňa je pre spotrebiteľa atraktívnejšia, pretože predpokladá, že nákupom v nej uspokojí svoje potreby. Charakter sortimentu je faktor ovplyvňujúci spotrebiteľa prekonávať určitú vzdialenosť k maloobchodnej predajni. U niektorých typoch tovarov sú ľudia ochotní prekonať väčšiu vzdialenosť. Je to hlavne v prípadoch ak je kvalita sortimentu na vyššej úrovni ako u konkurencie, resp. daný sortiment konkurencia neponúka alebo je lacnejší. Hes a Šálková (2010) uvádzajú, že charakter sortimentu má vplyv na nákupné rozhodovanie spotrebiteľa, pri ktorom spotrebiteľ zohľadňuje vzdialenosť a veľkosť predajnej plochy maloobchodnej predajne. Matematicky je možné Huffov model vyjadriť nasledujúcou rovnicou.

$$P_{ij} = \frac{\frac{S_j}{T_{ij}^\lambda}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{T_{ij}^\lambda}} \quad (2)$$

Parameter P_{ij} predstavuje pravdepodobnosť, že spotrebiteľ navštíví určitú maloobchodnú predajňu. S_j predstavuje veľkosť predajnej plochy maloobchodnej predajne, T_{ij} vyjadruje čas potrebný na prekonanie vzdialenosti spotrebiteľom k určitej maloobchodnej predajni. Parameter λ je určený empiricky a zohľadňuje vzdialenosť (čas potrebný na prekonanie potrebnej vzdialenosti k maloobchodnej predajni) a počet maloobchodných predajní.

Uvedené modely, ktoré determinujú prostredníctvom matematického prístupu nákupný spád sa aplikujú hlavne v oblasti geografického vymedzenia síl priťahovania zákazníkov nákupnými centrami medzi jednotlivými mestami, v ktorých sú centrá situované. (Gripsrud, Benito, 2005, Kim, Youn, 2010) Priťahovacia sila maloobchodných predajní pôsobí na spotrebiteľov aj lokálne (v rámci ich bydliska). V tomto prípade ide o pôsobiacu silu priťahovania spotrebiteľa akčným rádiom maloobchodnej predajne v rámci jej nákupného spádu. Z tohto pohľadu si tvorba efektívnej komunikačnej stratégie maloobchodu vyžaduje identifikovanie cieľového trhu a poznanie súčasného stavu externého prostredia trhu s hlavnou orientáciou na akčný rádius nákupného spádu maloobchodnej predajne. Nákupný spád predstavuje základný trhovú potenciál maloobchodnej predajne, ktorý je vyjadrený objemom tržieb realizovaných v rámci určitého časového horizontu prostredníctvom nákupov zákazníkov, ktorých počet a lokalita bydliska spadá do záujmovej oblasti maloobchodnej predajne. Celkový trhovú potenciál je ďalej determinovaný blízkosťou a charakterom konkurencie. (Zbeleznyak, Oleshchenko, 2011) Samotnú výkonnosť maloobchodnej predajne a efektívnosť jej komunikačnej stratégie bude v značnom meradle ovplyvňovať počet konkurentov v nákupnom spáde maloobchodnej predajne, ich relatívna veľkosť vzhľadom na charakter maloobchodného predaja, vzájomná podobnosť sortimentnej skladby, ako aj cenová politika vychádzajúca z výšky fixných nákladov v celkovej nákladovej štruktúre maloobchodnej predajne. Najväčšia miera intenzity konkurencie bude v priestore prelínania akčných rádii vzájomných nákupných spádov. (Timmermans, 2012) Zjednodušene možno prienik akčných rádii nákupných spádov aproximovať prostredníctvom karteziánskeho súradnicového systému tak, že nákupný spád maloobchodnej predajne bude tvorený plochou kruhu so stredom $S [0,0]$ a polomerom prislúchajúcim k cieľovej skupine. (Taylor, 2006)

Graph 1: Aproximácia nákupného spádu



Source: Vlastné spracovanie

Nákupný spád konkurenčnej maloobchodnej predajne bude obdobne tvorený plochou kruhu so stredom $S_1 [0, V]$ (V predstavuje vzdušnú vzdialenosť ku konkurenčnej maloobchodnej predajni) a polomerom prislúchajúcim k cieľovej skupine. Určením vzájomnej polohy oboch nákupných spádov možno definovať tri vzájomné polohy:

Prvá poloha je charakteristická nezávislými nákupnými spádmi porovnávaných maloobchodných predajní. To znamená, že sa vzájomne neprelínajú pokiaľ je splnená podmienka, že v (vzdušná vzdialenosť ku konkurenčnej maloobchodnej predajni) $\geq r$ (polomer nákupného spádu maloobchodnej predajne) $+ r_1$ (polomer nákupného spádu konkurenčnej maloobchodnej predajne). Druhá poloha je charakteristická vzájomným ovplyvňovaným nákupných spádov na ploche ich vzájomného prieniku. To znamená, že plocha prelínania je určená na základe dvoch dotykových bodov určených priamkou. Uvedené platí v prípade ak $r - r_1 < v < r + r_1$. Tretia poloha je charakteristická stavom, keď je jeden nákupný spád súčasťou druhého nákupného spádu. V tomto prípade dochádza k najväčším konkurenčným vplyvom, pretože celá plocha nákupného spádu jednej maloobchodnej predajne ovplyvňuje celú plochu druhej maloobchodnej predajne. Uvedené platí v prípade ak $v \leq r - r_1$ resp. $v = 0$.

V závislosti na definovaných polohách možno určiť veľkosť ovplyvnenia akčného rádia nákupného spádu oboma maloobchodnými predajňami. Prvá poloha predstavuje ideálnu situáciu, v ktorej sa nákupné spády navzájom neovplyvňujú a nedochádza k odlivu zákazníkov ku konkurencii. V druhom prípade dochádza k prieniku oboch porovnávaných nákupných spádov vo vzdialenosti určenej priamkou, na ktorej ležia body spoločného prieniku $\{A, B\}$.

Zo schémy č. 1 vyplýva, že na základe identifikácie bodov ležiacich na sečnici možno určiť veľkosť plochy vzájomného prieniku oboch nákupných spádov, ktorú vyjadruje súčet plochy kruhového odseku nákupného spádu maloobchodnej predajne a plochy kruhového odseku nákupného spádu konkurenčnej maloobchodnej predajne. V prípade ak do nákupného spádu maloobchodnej predajne zasahuje viac akčných rádií nákupných spádov konkurenčných maloobchodných predajní, tak je potrebné jednotlivo vyjadriť vzájomný prienik nákupných spádov medzi maloobchodnou predajňou a jej konkurentmi. To znamená, že od počtu konkurentov sa odvíja počet plôch vzájomných čiastkových prienikov. Nakoľko je uvedená poloha nákupných spádov charakteristická vzájomným ovplyvňovaním sa, je možné vyjadriť

intenzitu vplyvu konkurencie na nákupný spád maloobchodnej predajne, ktorú možno vyjadriť podielom medzi celkovou plochou vzájomných prienikov a plochou nákupného spádu maloobchodnej predajne. Z uvedeného vzťahu vyplýva, že čím je veľkosť celkovej plochy spoločných prienikov väčšia, tým je percentuálna intenzita konkurenčného vplyvu väčšia. Ďalším prípadom vzájomnej polohy nákupných spadov je charakteristický vplyvom celkovej plochy akčného rádia konkurenčnej maloobchodnej predajne v nákupnom spáde maloobchodnej predajne. Z uvedeného vyplýva, že intenzitu konkurenčného vplyvu možno vyjadriť podielom rozdielu plôch nákupného spádu maloobchodnej predajne a nákupného spádu konkurenčnej maloobchodnej predajne na ploche nákupného spádu maloobchodnej predajne. V prípade ak je v nákupnom spáde maloobchodnej predajne lokalizovaných viac akčných rádii konkurenčných maloobchodných predajní, je potrebné od celkovej plochy nákupného spádu odpočítať súčet všetkých plôch konkurenčných nákupných spadov.

3 Záver

Na záver je možné podotknúť, že správna identifikácia nákupného spádu a jeho exogénnych vplyvov umožňuje riadiť interaktívny vzťah maloobchodnej jednotky a zákazníka s orientáciou na jeho hodnotu v procese budovania lojality zákazníka. To znamená, že sila intenzity konkurenčného vplyvu má významný dopad na maloobchodné aktivity maloobchodnej predajne, a to najmä na atribút frekvencie návštev zákazníkov, od ktorého sa v konečnom dôsledku odvíja samotný výkon maloobchodu. Prostredníctvom vzťahu vyjadrujúceho intenzitu konkurenčného vplyvu možno identifikovať mieru, akou sa maloobchodná predajňa musí deliť o trhovú potenciál prislúchajúceho nákupného spádu s konkurenciou.

Acknowledgement

Tento príspevok je čiastkovým výstupom projektu VEGA č.1/0283/15 „Aspekty marketingovej komunikácie v oblasti procesu tvorby hodnoty zákazníka na trhu B2C v kontexte s maximalizáciou trhového podielu v nákupnom spáde maloobchodu.

References

- [1] Golledge, R. G. a Stimson, R. J. (1997): *Spatial behavior a geographic perspective*. 1. vyd. - New York: The Guilford Press, 1997, 620 s. ISBN 1-57230-050-7
- [2] Gripsrud, G., Benito, GRG., (2005). Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of business research*, vol. 58, no. 12, pp. 1672-1680.
- [3] Gupta, S. a Randhawa, G. (2008): *Retail management*. 1. vyd. - New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2008, 508 s. ISBN 978-81-269-0981-0
- [4] Hes, A. a Šálková, D. (2010) “Aspekty chování spotřebitelů při nákupu potravin”, *Communication Today* 1/2010 s.125-132. ISSN 1338-130X.
- [5] Kim, P.J., Youn, M.K., (2010). Retail sales forecasting of agricultural products marts in a mid-sized city using the Huff model. *Journal of food agriculture & environment*, vol. 8, no. 2, pp. 945-948, part 2.
- [6] Klapka, P., Erlebach, M., Kral, O., Lehnert, M., Micka, T., (2013). The footfall of shopping centres in Olomouc (Czech Republic): An application of the gravity model. *Moravian Geographical Reports*, vol. 21, no. 3, pp. 12-26.

- [7] Kunc, J., Tonev, P., Frantal, B., (2011). Retail gravity models and selected shopping habits of customers of Wanieck gallery Brno. *14th International colloquium on regional sciences*, pp. 47-55.
- [8] Kunc, J., Tonev, P., Frantal, B., Szczyrba, Z., (2012). Retail Gravity Models, Shopping Habits and Shopping Centres: The Case of the Brno Agglomeration (a Contribution to the Study of Daily Urban Systems). *Sociologicky casopis – Czech sociological review*, vol. 48, no. 5, pp. 879-910.
- [9] Kusá, A. a Hrabačková, V. (2012): *Ženy - spotrebitel'ky: Predikčné modely nákupného správania*. 1. vyd. - Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2012. 138 s. ISBN 978-80-8105-432-7.
- [10] Lee, M.L., Pace, R.K., (2005). Spatial distribution of retail sales. *Journal of real estate finance and economics*, vol. 31, no. 1, pp. 53-69.
- [11] Newing, A., Clarke, G.P., Clarke, M., (2015). Developing and applying a disaggregated retail location model with extended retail demand estimations. *Geographical analysis*, vol. 47, no. 3, pp. 219-239.
- [12] Taylor, C.R., Franke, G.R., Bang, H.K., (2006). Use and effectiveness of billboards – Perspectives from selective – perception theory and retail – gravity models. *Journal of advertising*, vol. 35, no. 4, pp. 21-34.
- [13] Timmermans, H., (2012). Retail and spatial consumer behaviour. *Hanbook of developments in consumer behaviour*, pp. 121.146.
- [14] Zbeleznyak, O.O., Oleshchenko, L.M., (2011). Applying gravity models in economic research. *Actual problems of economics*, no. 125, pp. 269-278.

THE PROPOSAL OF COMPETITIVE INTELLIGENCE MODEL FOR ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC AS A PREREQUISITE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN A GLOBAL ENVIRONMENT

Ľubica Gajanová^{1,a,*}

¹University of Žilina, The Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of economics, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

^alubica.gajanova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Competitive intelligence, Data, Information, Knowledge.

Abstract. The paper proposes a generalized model of competitive intelligence usable in enterprises in the Slovak Republic based on the challenges of the current business environment, acquired theoretical knowledge in the field of competitive intelligence, data from foreign surveys and also on the basis of answering on our marketing research questions which confirm that the use of competitive intelligence leads to a more positive tendency in market share as well as strengthening the competitive position.

JEL Classification: D21, M20

1 Introduction

The current environment presents challenges to organizations and individuals and is characterized by the difficulty of decision-making and the need to act quickly to respond to unexpected and unusual requirements, focus more on customer-oriented approach and constantly striving for innovation. Radically changing business environment requires more rapid process of information processing and knowledge creation. It is essential to understand these dynamics as a factor constituting the main argument for knowledge management and for the development of a competitive intelligence program within the company. The aim of competitive intelligence as a sub-area of knowledge management is to monitor the development of the external business environment for gaining the information which are necessary for the decision-making process (Chen et al. Gillad by 2002).

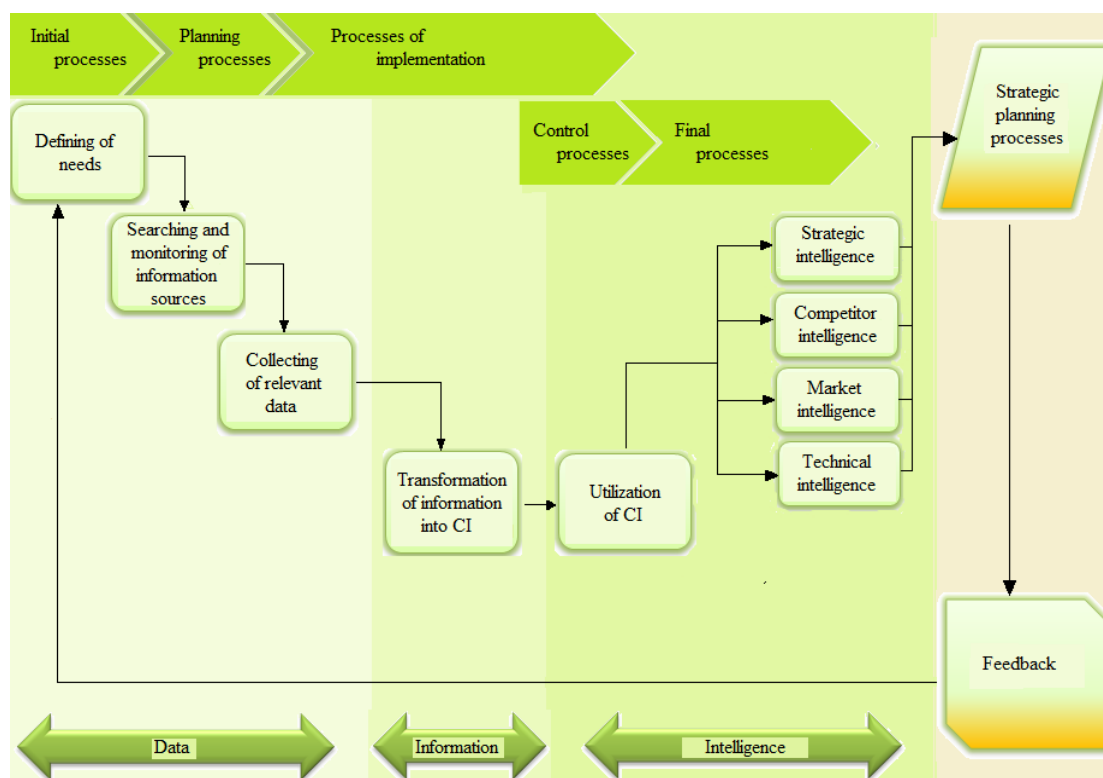
There are a large number of foreign researches and studies dealing with competitive intelligence and confirmation of its positive impact on business. We have come to similar conclusions that confirm the importance and the benefits of competitive intelligence in terms of enterprises in the Slovak Republic. The conclusions are based on realized marketing surveys conducted in the period from November 2013 to February 2014 on a sample of 384 companies that have implemented a system of competitive intelligence and on a sample of 384 enterprises that do not use competitive intelligence system. The surveys were aimed at identifying the level of use competitive intelligence in Slovak companies and analysing the attitude of enterprises in the Slovak Republic that do not use competitive intelligence. One of the objectives was to confirm or deny the advantages of the use of competitive intelligence in conditions of Slovak companies.

Based on respondents' answers we can claim that the use of competitive intelligence affects the tendency of market share. It is evident from the comparison of the results of the marketing researches, which show that companies with established competitive intelligence achieve more positive tendency in market share as companies without competitive intelligence and also that companies using competitive intelligence have better competitive position compared to the competitive position of enterprises without a system of competitive intelligence.

2 The proposal of competitive intelligence model for enterprises in the Slovak republic

Based on the above-mentioned challenges of the business environment, the acquired theoretical knowledge in the field of competitive intelligence, data from foreign surveys and also on the basis of answering our research questions that confirm that the use of competitive intelligence leads to a more positive tendency in market share as well as to strengthening the competitiveness position we have proposed a general competitive intelligence model useful in enterprises in the Slovak Republic, which is shown in Figure 1.

Figure 1: Competitive intelligence model



Source: self-processed

The proposed model is recommended to implement in companies that do not use competitive intelligence system to obtain relevant, accurate, timely and useful information (intelligence) in support of business and strategic planning and maintaining competitiveness in a difficult ever changing environment. Subsequently, we will focus on detailed description of all the elements of a formalized process of our proposed model.

3 Defining the needs of a competitive intelligence system

Nasri (2011) points out that the definition of needs is the starting point for competitive intelligence. In addition, Herring (1998) emphasizes that the most important activity in the whole process is concise identification of real intelligence needs of the enterprise. Number of useful sources of information is growing at a rapid pace and there is a glut of information that can generally be regarded as counterproductive. There is information overload, which paralyzes managerial work and may even end up in information fatigue syndrome, presented by Oppenheim (1996). The obvious advantage of needs analysis in competitive intelligence is to obtain a more realistic view on the information needs of the enterprises. If the needs of competitive intelligence are set in a properly way, the whole competitive intelligence system does not create just its most important tasks and goals, but it also helps to adapt to the constantly changing needs of the business and changes in the competitive environment.

4 Searching and monitoring of information sources

Easily available information may help to gain a competitive advantage less than those that are unique and not available to competitors (Lewis, 2006). But Hesford (2008) emphasizes the respect for ethical policies in gathering information for competitive intelligence. Yap and Rashid (2011) divided information resources into two categories (external, internal), which are then divided into personal and impersonal sources. External sources are acquired outside the enterprise, while internal sources are generated within the business. Personal sources communicate information to managers personally, while impersonal sources provide information to the public, or through formalized groups engaged in communication activities. In the external personal sources there are customers, competitors, commercial and professional co-workers as managers of other businesses, bankers, lawyers, financial analysts, academics and consultants. External impersonal sources are newspapers, magazines, government publications, internet, industry publications, trade association reports, conferences, business trips and exhibitions. The internal personal sources include board members, co-workers, supervisors and subordinate staff. Internal impersonal sources are internal memos and circulars, internal reports and researches, electronic information services, which include information systems and intranets

Johns and Van Doren (2010) identify four sources of information:

- People who are known - companies can obtain information from individuals who are known to employees. They are friends in similar businesses, colleagues, co-workers and members of membership organization.
- Information directly from the source – although the competitors are hiding information from the external business environment, certain types of information is available (e.g. vision and mission). Enterprises obtain information about their competitors through companies engaged in market research, conversations with competitors, carrying out industry analyses and surveys of competitors' customers.
- Public information - some information about competitors is publicly available from different sources. These sources include websites, competitors' customers, trade publications, press releases, published articles, trade shows, interviews and speeches of speakers.
- Personal experience - best way to get information is personal experience. An enterprise may hire people who have previously worked for competitors, use mystery shopping in competitor's company and ask customers about the reasons for the loss of their loyalty.

Other authors (Wright et al., 2009; Hesford, 2008, Colakoglu, 2011) identified the following sources of information: financial data, internet, feedback from customers, trade bodies, external consultants, customers' databases, company reports, customer forms, records of interviews of industry experts, research, speeches of executives, advertisements, government documents, magazines and newspapers.

5 Collecting of relevant data

A preliminary decision, on which business information the enterprise must focus, is about the strategic business plan, or planning a new product, developing a new business line, using completely new technology, acquisition, partnership etc. Information requirements are totally different for the various business decisions, thus obtaining relevant information will also vary. Bernhardt (1994) points out that managers should not allow accumulation of facts or information because they need analytical intelligence products on time and in a format that can be easily and quickly adapted. Information that cannot be used for strategic or tactical decisions, have no value. So the time, money and effort in their collection are unnecessary.

At this stage of formalized process of our proposed model there is the aim to identify the key areas of focus and the requested information for decision makers. Gathering information cannot be random, but planned and aimed at answering different requirements of competitive intelligence system.

6 Transformation of information into competitive intelligence

Information are the result of the collection of related data. The term data is often confused with information, knowledge and wisdom. The differences between these terms are very vague. Figuratively speaking boundaries of their distinguishing have shades of grey. It is not clearly defined interface between the white and black colours (Wurman according Shederoff, 2000). Although there is no universal definition of these terms, the authors agree to their continuity that was defined by Cleveland already in 1982. Data are usually structured, factual and often numerical. They are obtained through research, creating, collecting, discovering and are registered in the system database. Information has context. They originate through the organization of data, and on their basis we can draw conclusions. The information is factual, but unstructured and in many cases in the form of text. Data and information describe the past. Knowledge is deductive, abstract and are necessary for decision making and formulation of hypotheses. Knowledge is present and are dynamic in nature as opposed to the static information because they are part humans and their exercise (Krizanova et al., 2014). Intelligence is the highest level of understanding. It is supported by sharing knowledge and predict the future.

There are three elements involved in transforming information into actionable intelligence (Lewis, 2006):

- Data collection optimizing: Intelligence affects everyone in the company. The provision of channels allowing the flow of information within the enterprise, whether through formal project teams or informal networks can be beneficial if the correct information is obtained by the right people at the right time. The culture of trust and information sharing is important in support of these information channels.
- Adding value to the available information: This is a deliberate, methodical gathering, sorting and analysing of information. The key to success at this stage is arranged in

a process that objectively takes into account all relevant information, and which includes an active primary research

- Effective delivery of intelligence where it is needed: Neither better data mining or primary research and analysis will not be transformed into real actionable competitive intelligence which is needed for gaining of competitive advantage without effective tools of delivery of intelligence to decision makers

The data is meaningless in its unmodified form, they must be processed through information systems in order to become information. The biggest challenge for decision-makers is information overload, because a lot of the collected data is unnecessary, outdated, inaccurate, incomplete, incorrect, and may be confusing for the enterprise. Intelligence was created in order to ensure the added value of information and to ensure relevant information to decision makers.

7 Strategic intelligence

Strategic intelligence is typically used by high-level managers and the executives who make and carry out the overall corporate strategy. It is most commonly used in developing of long-term strategic plans, investment plans, in assessing of political risks, in merger, acquisition, planning of enterprise policy, research and development planning. Strategic intelligence usually focuses on the overall strategic environment, i.e. to all competitive forces in the industry (Porter, 1987). Company cannot avoid to analysing critical factors which influence these driving forces such as technology trends, regulatory developments and political risks.

Strategic intelligence is more concerned with the past like with present and especially it is concerned with the future. The time horizon of interest is usually an interval of two years in the past and five to ten years into the future (McGonagle and Vella, 2012). In the interests of history, the company is engaged in collecting and analysing data in order to evaluate the real success respectively the failure of their own policies and strategies of competitors. This will allow better consideration of options for the future. In the interests of the future, the company seeks to identify threats and opportunities in good time for the timely adoption of the necessary measures.

8 Competitor intelligence

This intelligence focuses on competitors, their skills, current activities, plans and intentions. It is used most often for strategic planning of operations or by operations manager in the strategic business units. Intelligence about the competition usually helps to answer on a wide range of key business issues such as: Who are our competitors right now? Who are our potential competitors? What are the plans and objectives of our competitors? How do our competitors see themselves? And do they see us? What are the personalities of key employees from our competitors? What is the environment in their business? What is the difference in action of a competing undertaking in relation to our ability to predict the response of competitors to our strategy? What marketing tools are used by our competitors? What new direction will they likely move in? On which markets will our competitors enter or not in the future? How our competitors have responded to short-term and long-term trends in our industry in the past? How likely would they respond to them in the future? Which patents and innovative technologies have acquired or developed our current and potential competitors? What these changes do mean to us?

The time horizon of interest is usually in the range of six to twelve months in the past and one to two years ahead (McGonagle and Vella, 2012).

9 Market intelligence

Market intelligence is dealing with current activities in the market and depends on highly developed software tools and analytical skills of employees to provide market knowledge and expertise from a marketing perspective. The data should be taken promptly and in detail to allow the company to find out information about the success or failure of its sales, product promotion, the next steps of competitors and new opportunities for marketing activities. The time horizon of market intelligence is typically in the range of three to six months in the past and six months in the future (McGonagle and Vella, 2012).

10 Technical intelligence

Technical intelligence allows to identify and exploit opportunities arising from technical and scientific changes, as well as to identify and respond to threats of such changes. Businesses can specify through it the existing production methods and processes of competitors, access, use and dependency of competitors on the technology, as well as their need for new technologies, key patents and technology used by competitors, the level of the current research and development of competitors, as well as the estimates of their future research and development spending, the number and capacity of researchers of competitors. The time horizon of technical intelligence is usually an interval of twelve months in the past and five or more years into the future (McGonagle and Vella, 2012).

11 Strategic planning processes

Strategy formulation is the process by which a company chooses the most appropriate way forward to achieve its stated objectives. This process is essential to the success of the organization because it provides a framework for action that will lead to the expected results. Strategic plans should be announced to all employees who should be aware of the objectives of the company, its mission and purpose. Strategy formulation is forcing organizations to carefully monitoring of the changing environment and preparing for any changes that may occur. The strategic plan also allows the company to evaluate their resources, allocate budgets and determine the most effective plan to maximize return on investment.

The emphasis within the strategy formulation is put also on how to improve the competitive position of the company. Competitive strategy is about uniqueness. This means that the company deliberately chooses carrying out activities in another way or completely different activities than rivals to gain valuable unique position (Porter, 1991). In any strategy it can use elements of one or more generic strategies. Anyway, it is necessary to remember that draw attention to follow one strategy requires substantial organizational measures. If the company follows more generic strategies at the same time, there would be a conflict and so it is not possible to full use of all the advantages of implementing strategies in this case. A specific strategy will depend, inter alia, on the structure of the industry. It may be advantageous to apply a different generic strategies for each industry. The selected strategy is implemented through the budget and processes.

The way of the strategy implementation can have a significant impact on whether it will be successful. Strategy implementation is an essential link between strategy formulation and excellent organizational performance (Noble a Mokwa, 1999). Hickson et al. (2003) identified eight variable that have a significant impact on the success of strategy implementation, and they divided them into two categories, which represent two different approaches for successfully managing of the strategy implementation – experience-based approach and readiness-based

approach. Variables representing the first approach are familiarity, assessability, specificity, and resourcing factors. And variables representing the readiness-based approach are receptivity, structural facilitation, and priority factors. On the basis of the existence of these two approaches, the companies have two options for strategy implementation - based on the plans or on a priority basis. Each of these options can be successful, but a combination of both, which is based on a dual approach and which uses both methods of implementation, has the best chance of success. We must bear in mind that no right management of implementation cannot make up for a bad decision that can be detected by means of feedback and evaluation.

12 Feedback

Analysts are unable to determine whether the competitive intelligence had right focus, sufficient depth whether it was implemented in good time and whether it solved the right needs of businesses, if they have no feedback. Feedback is very important because the competitive intelligence that is not rated (positive or negative) increases the likelihood of further strategic mistakes and missed opportunities of the company. Wright et al. (2002) identified feedback as being significant because the most common problem in the process of information distribution is the creation of knowledge and its structures in the relevant form for users. Furthermore, the use of rigid and established process reduces the flexibility in the transfer of knowledge and enhances the introspective view on the external competitive environment (Powell and Bradford, 2000) and the competitive intelligence system was designed to prevent such a scenario. In addition, the analyst subjectivity takes on added importance in the absence of feedback.

13 Conclusion

Our suggested model of competitive intelligence is inherently universal. Implementation of competitive intelligence varies according to the specific characteristics of each company, including its size, age, structure, organizational culture, management and the industry in which it operates. A well-designed system of competitive intelligence can help organizations in the process of strategic planning, as well as in determining of the intent and ability of their competitors, and also provides a range of risks to which the companies may face. Gross (2000) confirms that by stating that competitive intelligence in the enterprise serves as a catalyst in the process of decision-making. It is also part of the value chain that converts component data into usable information and results of strategic decisions.

References

- [1] Bernhardt, D. C. (1994) "I want it fast, factual, actionable – tailoring competitive intelligence to executives needs," *Long range planning*, vol. 27, pp. 12-24.
- [2] Colakoglu, T. (2011) "The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence?," *The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference, Book Series:Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1615–1623.
- [3] Chen, H. C., Chau, M. and Zeng, D. (2002) "CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web," *Decision support systems*, vol. 34, pp. 1-17.
- [4] Gross, M. (2000) Competitive Intelligence: "A Librarian's Empirical Approach," *Searcher: The Magazine for Database Professionals*, vol. 8, pp. 70-76.

- [5] Herring, J. P. (1998) "What is intelligence analysis?," *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 1, pp. 13-16.
- [6] Hesford, J. W. (2008) "An empirical investigation of accounting information use in competitive intelligence," *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, pp. 17-49.
- [7] Hickson, D. J., Miller, S. J. and Wilson, D. C. (2003) "Planned or Prioritized? Two Options in Managing the Implementation of Strategie Décisions," *Journal of Management Studies*, vol. 40, pp. 1803-1836.
- [8] Johns, P. and van Doren, D. C. (2010) "Competitive intelligence in service marketing: A new approach with practical application," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 28, pp. 551-570.
- [9] Krizanova, A., Stefanikova, L. and Masarova, G. (2014). Key success factors of company's intelligence program, 8th International Scientific Conference on Business and Management. [Online]. pp. 85-892. Available: http://bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2014/paper/viewFile/270/471
- [10] Lewis, D. (2006) "Marketing masterclass: Harnessing intelligence for competitive advantage," *Journal of Medical Marketing*, vol. 6, pp. 276-281.
- [11] McGonagle, J. J. and Vella, C. M. (2012). *Proactive Intelligence The successful executive's guide to intelligence*, London: Springer-Verlag, pp. 184.
- [12] "A Case for Competitive Intelligence," *The Information Management Journal*, vol. 36, pp. 35-40.
- [13] Nasri, W. (2011) "Competitive intelligence in Tunisian companies," *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 24, pp. 53-67.
- [14] Noble, C. H. and Mokwa, M. P. (1999) "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory," *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 57-73.
- [15] Oppenheim, C. (1996) "Manager's Use and Handling of Information," *International Journal of Information Management*, vol. 17, pp. 239-248.
- [16] Porter, M. E. (1987) "From competitive advantage to corporate-strategy," *Harvard business review*, vol. 65, pp. 43-59.
- [17] Porter, M. E. (1991) "Towards a dynamic theory of strategy," *Strategic management journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- [18] Powell, J. H. and Bradford, J. P. (2000) "Targeting Intelligence Gathering in a Dynamic Competitive Environment," *International Journal of Information Management*, vol. 20, pp. 181-195.
- [19] Yap, C. S. and Rashid, M. Z. A. (2011) "Acquisition and strategic use of competitive intelligence," *Malaysian Journal of Library and Information Science*, vol. 16, pp. 125-136.
- [20] Wright, S., Pickton, D. W. and Callow, J. (2002) "Competitive intelligence in UK firms: A typology," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 20, pp. 349 – 360.
- [21] Wright, S., Eid, E. R. and Fleisher, C. S. (2009) "Competitive intelligence in practice: Empirical evidence from the UK retail banking sector," *Journal of Marketing Management*, vol. 25, pp. 941-964.

- [22] Wurman, R. S. (2000). *An overview of understanding. Information Anxiety 2*, Indianapolis, IN: Que, pp. 350.

REASONS OF CRISIS IN A COMPANY AND POSSIBILITY OF THEIR PREVENTION IN GLOBAL ENVIRONMENT

Barbora Gondžárová^{1,a,*}

¹Department of economics, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

^abarbora.gondzarova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Crisis, Prevention, Reasons.

Abstract: The paper is focused on finding out the reasons of crisis in a company. Based on the research the main reasons of the crisis are identified. Knowing the reasons can help to avoid the same problems in the future. Due to the negative impact of crisis in the company, the attention should be paid to the preventive measures rather than mitigating the negative impacts of crisis, not only because the prevention is cheaper than the treatment. The main problems are identified by applied researches as reasons of crisis in enterprises, but also the ways of how to detect them are identified. Because only the early detection and the clearly identification can help to avoid the negative consequences of the crisis.

JEL Classification: G30

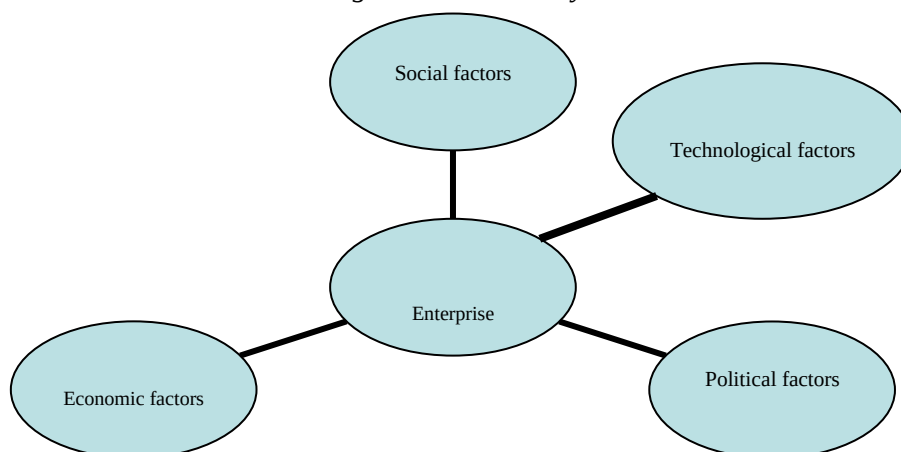
1 Introduction to the problems of the crisis in the global business environment

Globalization has brought to enterprises a lot of advantages but also the disadvantages. One of the disadvantages is the enlargement of the competitive environment as a result of expanding markets. Enterprises that are part of the competitive environment should thoroughly know the factors that influence them in this environment - the economic, social, technological or political factors (Suntsova, 2012). A new entrant or an existing company expanding its operation, should remember to examine all these areas. Appropriate form is to perform PEST analysis (Liao, 2006). Be well prepared in this case, knowing the environment in which we enter, it can help to prevent many future problems. (Garcia, et. al., 2013, Bomhard, 2005)

An important role in the competitiveness of the enterprise has its management. Currently it is possible to observe the growing trend of demands in business management. All businesses try to maximize profits, what can be achieved lowering costs or increasing revenues. Finding balance in this area is the task of management. It is important to monitor all areas that affect the enterprise, because finally all have an influence on financial results of the enterprise (Zeng, 2010). If the financial results of the enterprise don't evolve in the right direction, it could result into bankruptcy of the enterprise. Therefore it is necessary to pay attention to all of areas to avoid the possible crisis in the enterprise. This is also confirmed by research focused on financial problems and crisis in enterprise realized in enterprises in China (Zhong, 2015). If we want to prevent a crisis in the enterprise, it is necessary to know the reasons of the crisis, to learn from the past and implement corrective action in areas that were assessed as problematic.

In the following figure there are illustrated areas that impact on the enterprise and therefore it is necessary to pay attention to them.

Figure 2: PEST analysis



Source: Mimimck and Thomson (2005)

2 The reasons of crisis in enterprise

According to Nemannova (2012), the experience in the field of crisis of enterprise shows that are caused by subjective factors, especially in management. Only a small part of them is caused by objective factors arising from the business environment and the enterprise can not directly influence them. The ratio of these subjective and objective factors is estimated to be 80: 20, or 70:30, the greater part cases in both the subjective factors. As the main cause of the crisis of enterprise were identified by research focused on enterprise crisis management (Wang, 2007) following three groups of factors:

1. company management,
2. the internal economic structure of the company,
3. the external economic environment.

In the first group, there are mistakes of management, but also some conscious fault of the crisis situation in the enterprise. These reasons are identified in 40- 50% of crisis situations in enterprise (Herbane, 2010). Thus is clear that the proper management has a big influence on the results of a whole enterprise. Due to the large impact of this group of factors is necessary to further subdivide this group into partial reasons. (Pavelka, 2009)

According to Neumannova (2012) are partial problems of bad business management, in particular:

1. the owner and the manager in one person,
2. weaknesses of managers,
3. megalomania of business owners.

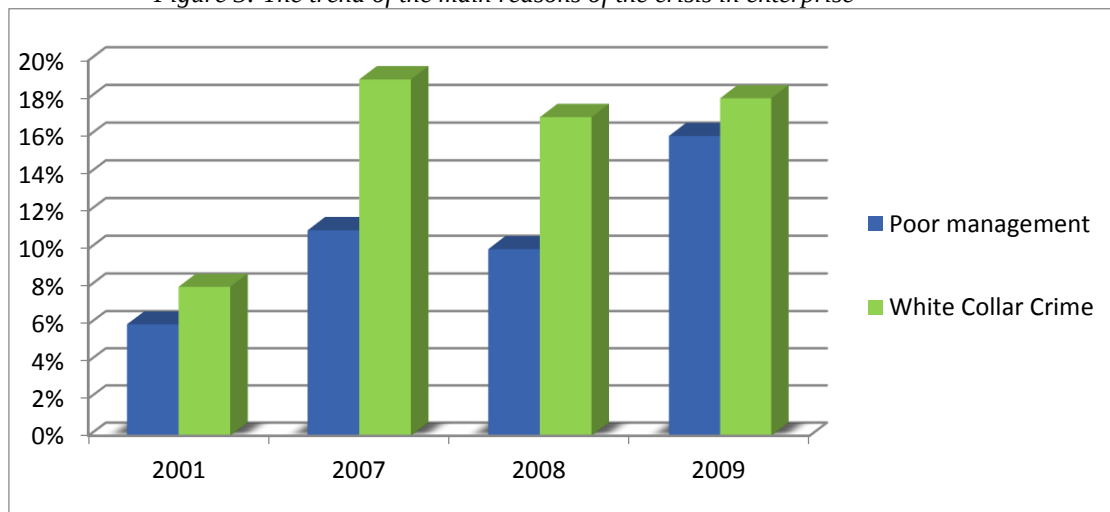
In business environment the term crisis usually means the financial crisis, but in real the enterprises have to face not only to a financial crisis. According to research of Institute for Crisis Management based on informations from more than 100 000 cases of enterprises during 1990–2009 top six reasons of the crisis in the enterprise are:

- white collar crime,
- disputes with employees,

- poor management,
- consumer activities,
- fatal accidents,
- production defects.

These facts and their trend over the period 1990 - 2009 is illustrated in the following figure.

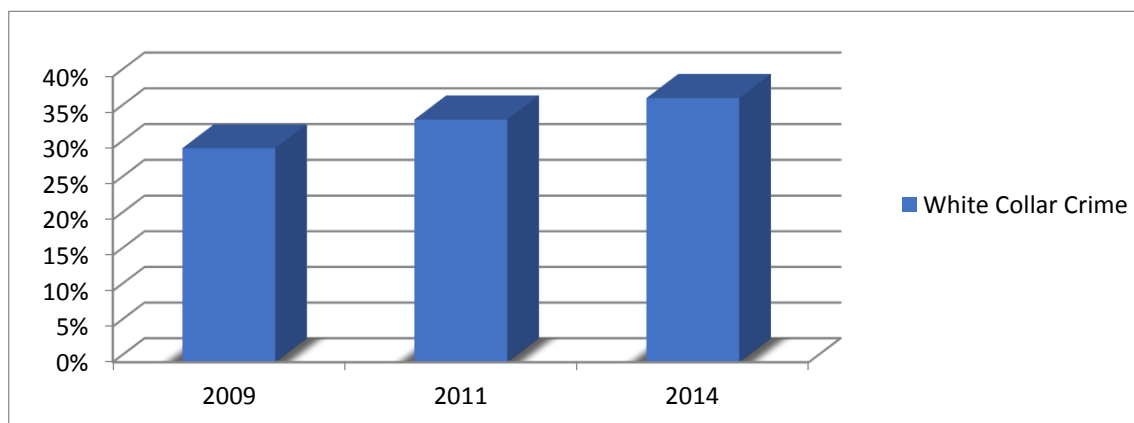
Figure 3: The trend of the main reasons of the crisis in enterprise



Source: <http://crisisconsultant.com/crisis-intel-reports/icm-annual-crisis-reports/2009-crisis-report-download/>

The results of the research on crime of business administration realized in 2014 are illustrated in the figure below.

Figure 4: The trend of White Collar Crime



Source: <http://crisisconsultant.com/crisis-intel-reports/icm-annual-crisis-reports/2009-crisis-report-download/>

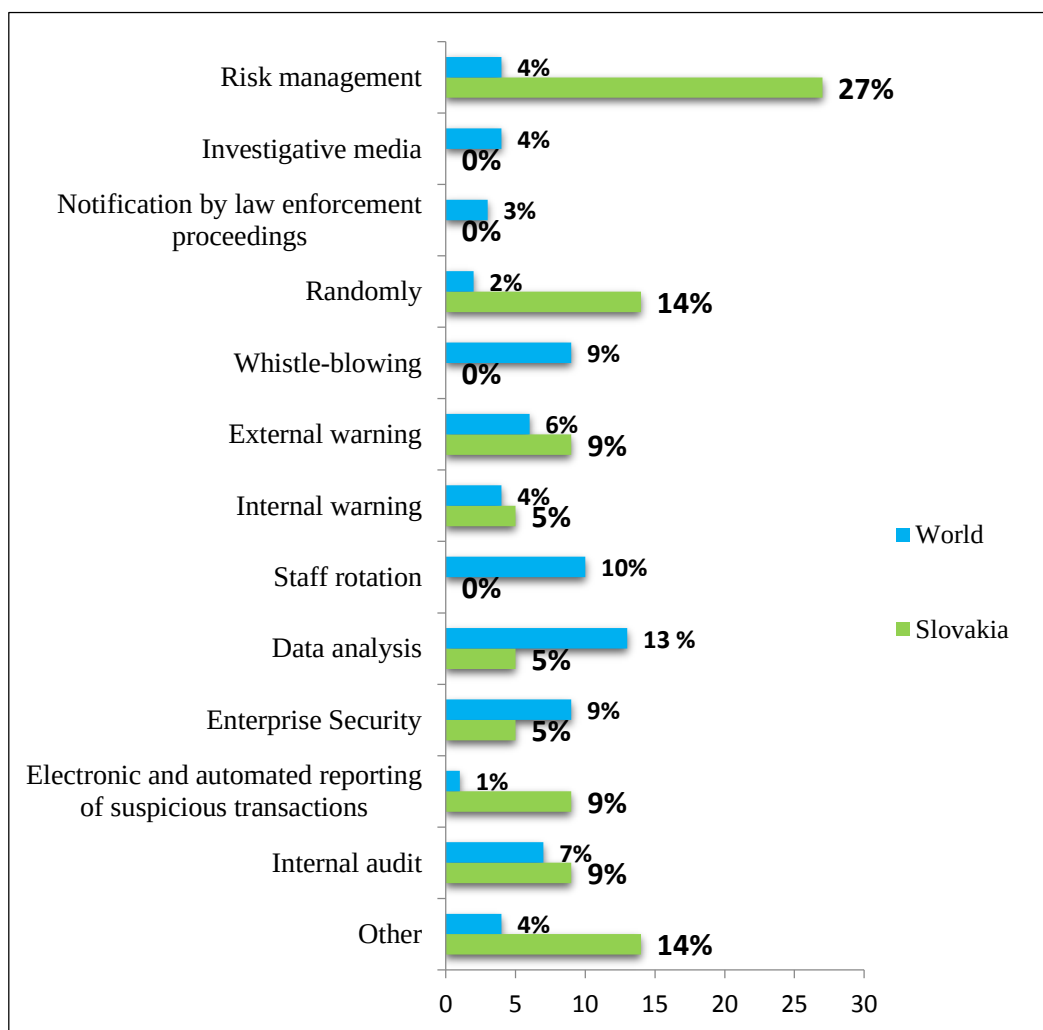
Unlike the other reasons identified by previous research, for these reasons for the crisis in enterprise, there is possibility of their elimination if the management of these risks will pay sufficient attention. As appropriate we consider the use of business diagnostics as part of a financial management in the enterprise (Rajcani, 2011). Enterprises in this area have two options, either the risk of managing and face the crisis and its negative repercussions or risk manage the crisis and to try to avoid the crisis. According to Tomsik (Tomsik, 2010), we can distinguish 5 levels of risk management:

1. prevention,

2. preparation for crisis management,
3. recognition of the crisis,
4. grounds crisis,
5. solving the crisis.

Following figure outlines the ways how can be the fraud in the enterprise detect. The results of the research are divided into two groups – results from Slovakia and world results.

Figure 4: Ways of the fraud detection



Source: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceo-survey/download.html>

As we mentioned, if we want to prevent the crisis in enterprise, we have not only to be experienced from the past, but we should have a various ways how to detect them in the enterprise. Used researches are based on experiences from more than 1000 CEO in 77 countries. In previous figure, there are shown the ways how can be the fraud (as one of the main reasons of crisis in enterprise) detect. (Mizla, Pudio, 2012)

3 Conclusion

Medicine is not the only field of study where we can apply the rule that prevention is better, and in many cases cheaper, than the treatment To take the appropriate and effective preventive

measures, it is necessary to recognize problem areas in the enterprise. The research results mentioned in the article indicate that the biggest problems and main reason of the crisis is poor management and white collar crime. Both of these areas belong to the group of subjective factors which can be influenced by enterprise. From my point of view there is the possibility to improve the current situation mainly through increased attention to this issue by the management in the enterprise.

References:

- [1] Bomhard, von N., (2005). Risk and capital management in insurance companies. *Geneva papers on risk and insurance – issues and practice*, vol. 30, no. 1, pp. 52-59.
- [2] Garcia, F., Gimenez, V., Gulijarro, F., (2013). Credit risk management: A multicriteria approach to assess creditworthiness. *Mathematical and computer modelling*, vol. 57, no. 7-8, pp. 2009-2015.
- [3] Herbane, B. (2010) "Small business research: Time for a crisis-based view" *International small business journal*, vol.28, pp. 43-64.
- [4] Hileman, D. (May 2015). *ICM Annual Crisis Report*. ICM. [Online]. Available: <http://crisisconsultant.com/crisis-intel-reports/icm-annual-crisis-reports/2009-crisis-report-download/>
- [5] Kašík, J. a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. 1. vydání. Ostrava: Akademie J.A.Komenského. 1996. ISBN 80-902167-7-4-9. str.17
- [6] Kislingerová, E.: *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 9788074001949
- [7] Liao, Ch. (2006) "Strategy research on small and medium-sized construction enterprises based on the value chain theory and SWOT analysis" *Proceedings of 2006 International Conference on Construction & Real Estate Management*, Vols 1 and 2: COLLABORATION AND DEVELOPMENT IN CONSTRUCTION AND REAL ESTATE, pp. 100-104.
- [8] Mimick, R.; Thompson, M.; Smith, W. (2005). *Business Diagnostics*. 2nd ed. Victoria: Trafford Publishing, 2005. 319 s.
- [9] Mizla, M., Pudio, P., (2012). Quality cost structure and company sensitivity to fluctuation of economy. *E & M Ekonomie a management*, vol. 15, no. 1, pp. 44-56.
- [10] Nemannová, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*, 1. vydanie. Bratislava.: Tandem, 2012. 198s.
- [11] Pavelka, L., (2009). Global Financialisation Crisis and the New Financial Architecture. *Ekonomicky casopis*, vol. 57, no. 8, pp. 804-820.
- [12] Pavelková, D., Knápková, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2009. ISBN 978-80-86131-85-6
- [13] Rajcani, B. (2011) "Business diagnostics risk management" *Finance and the performance of firms in science, education and practice*, pp.381-388.
- [14] Suntsova, O. (2012) "Macroeconomic stability diagnostics for national economy as the factor of crisis signs prevention" *Actual problems of economics*, issue127, pp. 44-57.

- [15] Tomsik, P. (2010) "Diagnostics and decision-making of the company management within the period of economic crisis and recession" *Agricultural economics*, vol.56, pp.303-309.
- [16] Umlafová, M., Pfeifer, L. *Prevenace a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém podnikatelském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995
- [17] Zalai, K. a kol.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: SPRINT, 2010. 20-295s. ISBN 978-80-89085-74-1.
- [18] Zeng, T. (2012) "Financial Management of the Company for Financial Crisis" *Mechanical Engineering and Green Manufacturing*, vol.54, pp.1185-1189.
- [19] Zhong, W. (2015) "Research on the Company Financial Crisis Prediction Model based on Support Vector Machine" *International Conference on Automation, Mechanical Control and Computational Engineering (AMCCE)*, vol.124, pp. 73-77.
- [20] Zuzák, R. *Z podnikových krizí k vítězství*. 1. vydání. Praha: nakladatelství Alfa, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.
- [21] Wang, H. (2007) "Research on the enterprise crisis management through Halley Davison company and its reference" *Proceedings of the Second International Workshop on Information Systems for Crisis Response and Management*, pp.152-156

THE PRACTICAL ECONOMIC POLICY IN TRANSITION ECONOMIES OF V4 COUNTRIES AT THE PRESENT STAGE OF GLOBALIZATION

Elena Gregová^{1,a,*}, Victor Dengov^{2,b}

¹Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26
Žilina, Slovensko

²Saint Petersburg State University, Faculty of Economics, Department of Economics and Economic
Policy, Russia Saint Petersburg, 191194, Tchaikovskogo str. 62

^aelena.gregova@fpedas.uniza.sk, ^bvdengov@mail.ru

*Corresponding author

Keywords: The Visegrad Group, Economic reforms, Transformation, Regions, Integration.

Abstract. New important aspect of the transition economies of the Visegrad Group was to build the competitiveness of their national economies towards the integration into the global market economy and the European structures. The countries passed an important stage of transformation during which they reformed social system of centrally planned economy. Implementation of economic reforms has been accompanied by systemic qualitative and quantitative changes, including the factors that led to the gradual adaptation to form market environments. The fundamental objectives of the V4 in the first decade were filled by successful implementation of socio-economic transformation, deepening regional cooperation. Such global and regional processes, which the given country currently go through, can be regarded as successful.

JEL Classification: E6, R10

1 Introduction

Regional cooperation V4 is growing more than 20 years in sectoral and cross-sectoral areas, for example: economy, infrastructure, energy, cross-border cooperation, cultural - scholarship exchanges, coordination of foreign policy positions and pursuing common interests in the EU and in relation to third countries and regions. Economic growth V4 countries over the past 15-20 years are above the EU average. The Visegrad Group as a whole has seen in recent years a successful shift from the periphery towards the core of European integration. In the interests of the countries is to remain in heart of the European integration process and actively influence European policy, as far as possible to act as one, because of Global aspects are perceived as one single region. (Regorsek, et. al., 2011, Sachs, Warner, 1995, Green, 2013)

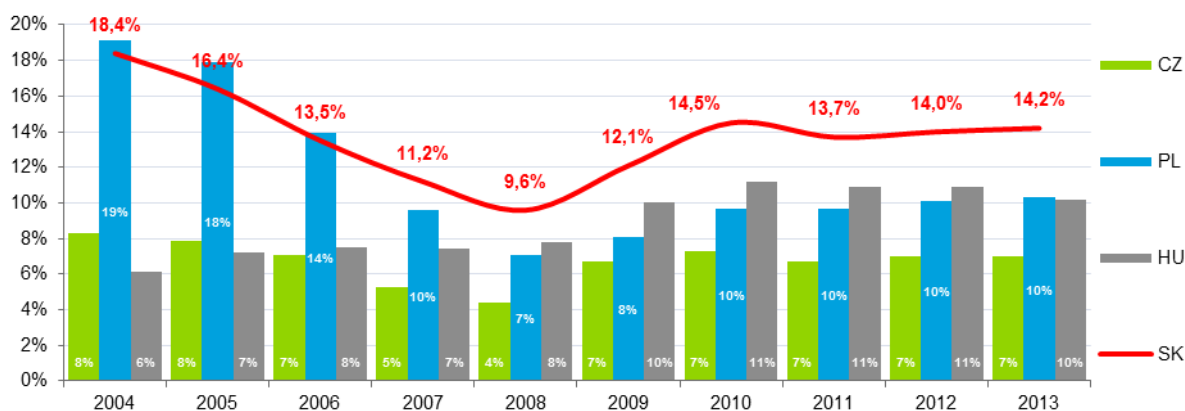
All the V4 countries at the beginning of the transformation were faced with competitive pressure as a result of economic liberalization of prices and foreign trade. Countries in order to improve the balance of payments of foreign trade had to take massive devaluation of their national currencies, what putting pressure on the depreciation of the local currency. (Holková, Veselkova, 2006) Despite the efforts of countries to achieve open export-oriented economy, the country maintained throughout the transformation period, balance of payments of foreign trade as a deficit. (Tomblin, 2007, Roy, 1997, Melnik, 2015) The largest the long term deficit in the balance of payments of foreign trade to maintain the Republic of Poland, until to 1999, at 8.9% of GDP. From this level there is a permanent reduction of the deficit balance of payments current account. The countries are thankful to their economic development also that investments

are inflow in their economies. This concerned of foreign companies on the one hand, which come to produce and invest through direct foreign investment. On the other hand, it were the companies, which were joined the equity participation of domestic enterprises through the system of financial markets, which brought the portfolio investments.

2 Unemployment rate in countries V4

Unemployment and unemployment rate is a particular aspect of the problems the economy in these countries. The unemployment rate for the first time clearly increased during the period of transformation and it has become a chronic phenomenon accompanying each national economy V4. During the transformation period, has long maintained the highest unemployment rates has the Slovak Republic. (Morvay, et. al., 2013) Republic of Poland had the highest rate of unemployment also in period 1990-2004 on the level 20% and in period 2002 - 2003. Since this time, it has been reduced, although many Polish regions are still polarized from terms of the unemployment rate. Slovakia reached its peak in the unemployment rate in the year 2001 at the level 19%. Since this time, it is maintained on the two-digit level. As in the Poland is regionally polarized. Unemployment for Slovakia is still the one of the major economic problems, which have not consulted with any government effectively figure out yet. The unemployment rate in Hungary and the Czech Republic has not developing so dramatically. After a period of transformation depression it has managed two countries maintain unemployment rate below 10%, but equally in those countries there are significant differences in unemployment between each the regions.

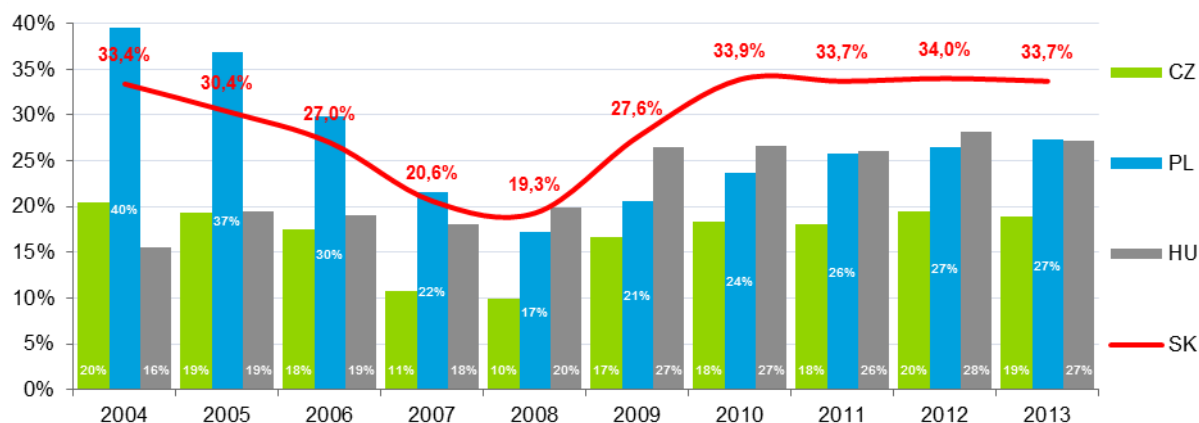
Figure 1: Unemployment rate in countries V4



Source: Eurostat

The employment rate in Slovakia for the period 2011 - 2013 has not changed significantly and in compared with other countries in the region V4 is remains at an average level. The highest employment, despite the crisis, is keeping the Czech Republic, where the economic crisis has caused only a slight decrease in employment. In the Czech Republic and Hungary, it is possible for the last three years to follow an upward trend in employment. As in if the comparison of the V4 region as well as in compared Slovakia and other countries, it can be stated significantly higher unemployment. The key issue Slovak labor market remains high unemployment rates of young people (Gregova, 2013), which reaching one of the highest level, not only among the surveyed countries, but also in across the EU.

Figure 2: Unemployment rate of young people in countries V4



Source: Eurostat

For the V4 countries are crucial subsidies from the Union to enable them to implement projects to improve infrastructure, support for small and medium-sized enterprises. As part of the allocated financial assistance through the cohesion policy for 2014-2020 has the Visegrad Group to providing next € 135.4 billion. The key factor of above average economic performance in recent years is the integration of the economies with the European Union, which these countries to open up new trade and investment opportunities and promote institutional and macroeconomic reforms. Also accelerating the process of convergence to the level of income per capita of developing Western countries. (Strambach, Klement, 2012, Kolodko, 1999)

3 Macroeconomic developments in the countries

Over the last decade, the **Slovak economy** has passed a number of significant changes. This was particularly the transition from centrally planned to market economies, implementation of essential reforms, but also the entry of Slovakia into the European Union and adoption of the single European currency. All these changes have contributed to substantial economic growth and increased competitiveness of the country. Slovak Republic was in recent years among the fastest growing economies in the Europe. Its growth has been one of the fastest in the Member States of the European Union, and since 2001 was well above average of economic growth in the EU.

Table 1: The current macroeconomic developments of the Slovak Republic

Indicators	2010	2011	2012	2013	2014
GDP growth (%)	4,1	4,6	3,1	1,4	3,5
Inflation (%)	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1
Unemployment rate (%)	14,4	13,6	14,0	14,2	12,3
The average wage (€)	769	786	805	824	837
State budget deficit (% from GDP)	7,7	5,1	4,4	2,8	2,6
Public debt (% from GDP)	41,0	43,3	52,1	55,4	54,9

Source: edited by source [5]

The Slovak Republic has a long-standing problem of unemployment and regularly is among the countries with the worst results in this macroeconomic indicator. Among EU Member States, however, maintained a good position to overcome impact of the economic crisis. Even after a slowdown in 2013, Slovakia in compared with pre-crisis period has the third highest real growth of added value (5.3%), behind Poland and Sweden. In EU 28 is lagging behind the

creation of added value compared to pre-crisis level of 0.9% in the euro area by 1.8%. Morvay (2013) The objectives of economic policy of the Slovak government is react to the current economic situation, while the priority is remains ensuring sustainable growth of the economy as a precondition for rapid growth in living standards. Membership in the euro area and the integration of monetary policy increased the importance of a responsible fiscal policy based on sound and sustainable public finances and the effective operation of automatic stabilizers and structural policies aimed at increasing growth of the economy's potential.

Czech Republic reached during the last ten years, on average the lowest single-digit of value unemployment rate, it is the average value of the indicator was 7.02% (in Hungary it was 7.46%, in Poland 14.32% and in the Slovak Republic 15.05%). During the whole period it was below the EU27 average. Just as in Poland and the Czech Republic, despite the crisis it managed to reduce the overall unemployment rate. A long-term problem and the brake not only in the pre-crisis, but also in the post-crisis period is an aging population also system of benefits and low motivation of people to return to work. (Janku, Janku, 2010) Priorities of the Czech government in times of crisis are become supports unemployment, investment in research, education, information technology, infrastructure and the strengthening of domestic demand (Narodni protikrizovy plan vlady, 2009).

Serious problem in currently, it is particularly long-term sustainability of Czech public finances, which are currently belong among the worst in the European Union. Czech Republic take steps to end the excessive government deficit in 2013. In particular, expenditures to support growth like as public investment recorded a sharp cumulative decline between 2010 and 2012. This fact together with low use of structural funds threatens the long-term growth prospects. The reform of the pension system in 2011 was improved long-term sustainability of public finances. In 2013 Czech Republic reached 81 percent of the EU average, in 2020 could be in the order 85-86 percent level. In the last fifteen year was the Czech Republic approaching the EU average rate of 0.3 percentage point per year, what is more slowly than other Central European economies.

Table 2: The current macroeconomic developments of the Czech Republic

Indicators	2010	2011	2012	2013	2014
GDP growth (%)	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,5
Inflation (%)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,1
Unemployment rate (%)	7,3	6,7	7,1	7,0	7,1
The average wage (€)	873,2	876,9	917,3	917,5	912,4
State budget deficit (% from GDP)	-4,7	-3,2	-4,2	-1,5	-2,0
Public debt (% from GDP)	38,7	41,4	46,1	46,0	39,0

Source:[7]

Year 2014 brought in Czech Republic slight recovery, GDP growth slightly exceeded 2% and participated in it all the components of aggregate demand - consumption, investment, government expenditures and net exports. However, dominant was the domestic consumption demand and investment activity of companies. In 2015 is expected to grow at 2.5%. Better economic situation was reflected in employment, the unemployment rate fell from 7% in 2013 to 6.1% in 2014. The risk of inflation is the price development of the situation in Eurozone, where a relatively slow economic growth coupled with fall in prices of energy and with agricultural commodities in the markets increases the risk of deflation.

Poland is country of V4 with the largest swing in development of GDP. In 1999 the country reached the highest economic growth rate (4.5%) with compared to the other V4 countries and the European Union average, which at that time was at 3%. Until the emergence of the financial and depression crisis, it was the second fastest growing country of V4. Poland, as the only European Union country, was maintaining a positive rate of growth; at 1.6% in 2009 The anti-crisis program in year was aimed at stabilizing the state budget and constraints of public expenditures. The priorities were job protection, assistance with mortgage repayment in case of loss of employment, accelerate energy of investments financed from EU funds and maintain the planned amount of the deficit of the state budget. The investigation by the temporary withdrawal of the annual indexation of salaries for civil servants have been introduced, have been simplified the access of small and medium-sized enterprises to financial and credit resources, have been increased emphasis on projects funded by European funds and have been created simple system of export support.

In the country has been made extensive efforts to reduce unemployment rate of young. The government put forward a number of reforms in education and training. In September 2013 was adopted a strategy of lifelong learning. [8] Polish economy in 2014 appreciated by 3.4%, the budget deficit should decline in 2015 to 2.5% of GDP from 3.5% of GDP in 2014.

Table 3: The current macroeconomic developments of the Republic of Poland

Indicators	2010	2011	2012	2013	2014
GDP growth (%)	3,8	4,3	1,9	1,6	3,4
Inflation (%)	2,6	4,3	3,7	0,9	0,3
Unemployment rate (%)	12,3	12,5	13,4	13,4	12,0
The average wage (€)	823,8	864,6	844,4	875,4	945,6
State budget deficit (% from GDP)	-7,5	-5,0	-3,9	-4,3	-3,5
Public debt (% from GDP)	54,5	56,5	55,6	55,4	54,5

Source: GUS, EUROSTAT a DAP MG (Department analyzes and forecasts MH PR)

Poland is thus within the European Union joined the countries that consolidating their public finances at the fastest pace. Polish budget deficit reached its peak in 2010, when it was at almost 8 percent. The main reason for lower budget deficits is a new rule that has in 2015 to limit government expenditures. Poland is the largest economy in Central and Eastern Europe, and as well as other member countries had the task by 2015 to reduce own the deficit below the level three percent of GDP, which was not anyone except the Czech Republic.

Hungary was the only country of V4 with a relatively stable development of GDP by 2006. The economy of the country as a result of unrealized reforms came into a very difficult situation, which was more exacerbated the financial and economic crisis. It was increased the deficit of the current account of balance of payments and gross external debt, which resulted in growing insolvency of the country. The crisis decreased the growth rate of the Hungarian economy in 2009 by - 6.8%. Similarly, a negative development of an indicator indicating a growth rate of GDP per capita, which in that year fell by up to - 6.5%. In Hungary was recorded positive economic growth already in 2010, when GDP grew over the previous year by 1.3%.

Hungary is the only country which recorded continuous growth in the unemployment rate since 2001. By the year 2005 had the lowest unemployment rate. Over the years 2001-2005 was the value of these indicator ranged the range of 5.7% to 7.2%. Since 2007 is the unemployment rate in the country higher than the average unemployment rate in the EU27. Impact of the recession was even more increased problems in the labor market and the rise in unemployment

has accelerated. In 2010 the indicator value was the second highest in the V4 countries, at the level of 11.2%.

The economic crisis descended upon to Hungary, too. It was because their credit expansion financed from abroad. The aim of the program at "Journey to work" was to align the system with social Membership support and support of employment through public works. They also started to apply measures in a better use of European Union funds, which are aimed mainly at promoting cross-border cooperation.

Table 4: The current macroeconomic developments of Hungary

Indicators	2010	2011	2012	2013	2014
GDP growth (%)	1,1	1,6	-1,7	1,5	3,3
Inflation (%)	4,9	3,9	5,7	1,7	0,1
Unemployment rate (%)	11,2	10,9	10,7	10,0	7,8
The average wage (€)	728,8	730,1	753,4	770	778,4
State budget deficit (% from GDP)	-6,5	-5,0	-3,9	-4,3	-3,9
Public debt (% from GDP)	55,5	56,4	55,6	56,4	56,1

Edited by source: [9]

Hungarian economic growth was lower than in other countries in this region - Slovakia, Czech, Poland. The cause was not only reducing leverage in indebted sectors, but a deterioration of the business environment. The labor market is lags behind the average of EU with overall low rates of employment. The unemployment rate of young and long-term unemployment is the main source of negative labor market. It is preparing the system guarantee for young people. Large-scale programs of public works, which the government introduced in 2011, helped prevent the spread of unemployment, but no long-term effects of these measures on employability has to occur yet.

4 Conclusion

Enter to the European Union has brought benefits to Visegrad states. Benefits was in form as growth of their economic power, it increased exports and improved the quality of living standards. The efficiency of national economies represented only 3,7% of total efficiency of all EU countries. Already in 2013 their total share on GDP improved approximately by half – to 5.4%. Entry into the Union provides for businesses from Visegrad states new opportunities for businesses. It makes available the market for them with more than 500 million clients, what cause the export development more dynamic in all countries. Export was one of the most important advantages in the region. Countries from Visegrad group have not only intellectual and political potential, but also real force to handle the current turbulent changes and help to Europe politically and economically to solve them to get over them. To enforce their vision of solutions to European affair is necessary to search consensus and support other countries, as every smaller country independently has too small chances to enforce those solutions in the European policy field.

Acknowledgment

This paper is an output of the science project, which is co-financed from EU funds, called „Quality of education and human resource development as the pillars of a knowledge society at the Faculty PEDAS University of Žilina“, ITMS project code 26110230083“, addressing the University of Žilina in Žilina.

References

- [1] Gregová, E. (2013) „Súčasná mladá generácia – riziková skupina na trhu práce“, *Nové výzvy pre sociálnu politiku a globálny trh práce*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Veľký Meder, s. 112-130.
- [2] Holková, V. , Veselková, A. (2006) „Komparácia výsledkov transformačného procesu SR a ČR v transformačnej dekáde“, *Ekonomické rozhľady*, Bratislava 1/2006.
- [3] Janku, M., Janku, L. (2010) „Politické a právni základy evropských integračných zoskupení“, C. H. Beck, Bratislava.
- [4] K. Morvay a kol. Hospodársky vývoj Slovenska v 2013 a výhľad do roku 2015. Available on:
- [5] http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/245_hospodarsky_vyvoj_sr_v_roku_2013.pdf
- [6] <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2014/>
- [7] [https://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_92A21ED4322F8083C12578DB0042F748_SK/\\$File/EIT_Cesko_Nov2014.pdf](https://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_92A21ED4322F8083C12578DB0042F748_SK/$File/EIT_Cesko_Nov2014.pdf)
- [8] <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>
- [9] http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2014/csrimpl2014_swd_sk.pdf
- [10] <http://www.teraz.sk/ekonomika/madarsko-mzda/38235-clanok.html>
- [11] Národní protikrizový plán vlády. 2009. [online]. Available on: <http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/predstavujeme/narodni-protikrizovy-plan.pdf>.
- [12] Regorsek, D., Erjavec, E., Kozar, M., Kavcic, S., (2011). Economic effects of integration and reform processes – partial equilibrium approach. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, vol. 17, no. 6, pp. 721-729.
- [13] Sachs, JD., Warner, A., (1995). Economic – reform and the process of global integration. *Brookings papers on economic activity*, no. 1, pp. 1-95.
- [14] Green, S., (2013). Societal Transformation and Programmatic Change in the CDU. *German politics*, vol. 22, no. 1-2, pp. 46-63.
- [15] Tomblin, SG, (2007). Effecting change and transformation through regionalization: theory versus practice. *Canadian public administration – administration publique du Canada*, vol. 50, no. 1, pp. 1-20.
- [16] Roy, S., (1997). Globalisation, structural change and poverty – Some conceptual and policy issue. *Economic and political weekly*, vol. 32, no. 33-34, pp. 2117-2135.
- [17] Melnik, TM., (2015). The economic sovereignty support under the conditions of economy's openness. *Marketing and management of innovations*, no. 1, pp. 147-157.
- [18] Strambach, S., Klement, B., (2012). Cumulative and Combinatorial Micro-dynamics of Knowledge: The role of space and place in knowledge integration. *European Planning Studies*, vol. 20, no. 11, pp. 1843-1866.
- [19] Kolodko, GW., (1999). Transition to a market economy and sustained growth. Implications for the post – Washington consensus. *Communist and post-communist studies*, vol. 32, no. 3, pp. 233-261.

THE GENERATION Y CONSUMERS' IDENTITY AND THEIR POSITION IN CONTEMPORARY GLOBALIZED SOCIETY FROM THE MARKETING POINT OF VIEW

Petra Grešková^{1,a}, Alena Kusá^{2,b,*}

¹ The Faculty of Mass Media Communication, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava,
Nám. J. Herdu 2, 917 02 Trnava, Slovakia

² The Faculty of Mass Media Communication, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava,
Nám. J. Herdu 2, 917 02 Trnava, Slovakia

^apetra.gresko@gmail.com, ^balena.kusa@ucm.sk,

*Corresponding author

Keywords: consumer, generation Y, generation Y identity, generation marketing

Abstract. Generation is a group of individuals born in the same period of time limited by their birth years. Marketing focused on generations assumes that consumers of one generation have similar buying behaviour, are affected by similar media and marketing communication, and also make the same decisions in life. This paper deals with consumers of Generation Y and focuses on their position in the contemporary society from the marketing point of view.

JEL Classification: M

1 Introduction

Generations are an interesting subject for marketing activities. In general, this term describes a group of individuals born in approximately the same period of time or in the same range of years, or a group of people with similar behaviours and interests characteristic for the period of time they were born in. Every generation represents an interesting way of segmenting the consumers. This is because it is supposedly easier to identify the characteristic features of the whole segment of consumers, or of the whole generational cohort. The authors usually recognise several generational cohorts including the Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z. However, they also start to include new ones such as Generation I (Internet), etc. The focus of this paper is Generation Y which is assumed to be largely marked by individualism and by the need to be different as well as successful. Today's young generation is open to new possibilities, fights the boredom, avoids the conventional procedures, improves creativity and imagination and seeks to implement innovation. Most of the changes occurring in Generation Y are connected to the emergence of new information and communication technologies. These made the communication, information retrieval but also shopping significantly easier and due to their fast entry into the society, they changed Generation Y noticeably. These changes are reflected in the consumers' buying behaviour, in the choice of shopping sites but also in the way of targeting the consumers through marketing and communication devices that influence this segment of consumers. Therefore, if the marketers want to find an effective way to reach out to this segment, they should be able to identify its characteristic features and also be able to understand its expectations and thus set an appropriate marketing approach. (Strutton, et. al., 2011, Fasiang, 2013)

2 Generation Y Identity

According to Kotler (2007), Generation Y is represented by consumers born between the second half of 1970's and the first half of 1990's. It is also referred to as 'Millennials' (Kotler, 2013) or 'Digital Generation' (Kopecký, 2013). Nowadays, Generation Y represents young people brought up in the world where almost everything is available including technologies, shopping possibilities, work opportunities, free time activities, etc.

Generation Y can be defined in different areas. Some authors define its behaviour in the work environment only, while others describe its internet shopping behaviour. The consumers from this generation are often described in quite negative terms as being lazy, narcissistic and are said to be prone to career changes. On the other hand, various internet articles state also their positive characteristics such as technological capability, ability to quickly and easily establish relationships but also the flexibility, team work and success orientation. Another virtue of this generation is multitasking, which means that they are able to do more things at the same time. Career, work and money are usually at the top of their priorities, although they also want to have some spare time for themselves. (profit.etrend.sk, 2015)

Kotler (2013) says that the most significant feature of this generational cohort is the ability to use the technologies, which probably also influences the choice of marketing devices that would be used by a company to target this group. Consumers from this segment use the internet, mobile phones, social media, play the internet games. High rate of technological development is noticed not only due to inflow of technology into society and due to its use, but it is mainly influenced by their parents from Baby Boomers generation, who are buying these technological devices for them.

Vysekalová (2011) further states several profile characteristics of this segment. She also thinks that Generation Y is surrounded by technology, which means that they are able to use it. They take it for granted and think it has to be available at all times. In contrast with their parents, this generation does not lack self-confidence and flexibility, which is reflected in many aspects of their lives.

Van den Bergh and Behrer (2012) claim that Generation Y grew up in the environment full of commercial media, brands, internet and mobile phones. Around these always available devices, they created their own world full of social communities in which they share their experiences and make friends. They were brought up by their parents to be strong individualists and to be able to express their opinions.

In their publication, the authors Van den Bergh and Behrer mention the characteristic features describing the identity of Generation Y, as well as other generations. The Pew Research Center study results are based on the fact that the majority of members from different generations think that they have certain special characteristics identifying them. The following table shows the differences between the generations. The differences are significant especially if we look at the comparison between Generation Y and Baby Boomers. Generation Y is mainly considered to be technologically advanced. Baby Boomers were work oriented and they considered work to be the main feature defining them. While Generation Y is dominated by the music culture, Generation X is defined by work ethics and Baby Boomers by tolerance and by having firm values. While Generation X is considered to be conservative, Generation Y is seen as liberal. (Turner, et. al., 2006, Noble, 2009)

Table 1: Identity of different generations

Generation Y	Generation X	Baby Boomers	Silent Generation
Use of technologies 24 %	Use of technologies 12%	Work ethics 17 %	World War II/ Economic crisis 14%
Music culture 11 %	Work ethics 11 %	Tolerance 14%	Intelligence 13%
Liberality/Tolerance 7%	Conservatism 7 %	Values/Ethics 8%	Honesty 12%
Intelligence 6 %	Intelligence 6 %	"Baby Boom" 6 %	Work ethics 10%
Clothing 5%	Tolerance 5%	Intelligence 5%	Values/Ethics 10%

Source: Van Den Bergh, J., Behrer, M.: *Jak cool značky zůstávají hot.* Praha: Albatros media, 2012, p. 23

Based on the opinions of mentioned authors, we can conclude that the majority of changes that occur and are being noticed in Generation Y, also called Millennials, are connected to the new information and communication technologies which made communication, search for information but also shopping significantly easier. They are an inevitable part of this generation's life. For marketing purposes, it is the most visible and the most important change that affected this segment. Previous generations, such as Baby Boomers, did not have such opportunities as Generation Y has and makes a full use of.

a. Specifics of Generation Y Consumers

Nowadays, Generation Y represents young people who are influenced by society, media, marketing activities but there are also individual factors that distinguish them from previous generations. The research shows that the adolescence is a period when the consumer habits and behaviour are formed. This period is suitable for formation of attitudes and for development of activities that the young generation is interested in. It is said that this period is the most important time for a person to learn the most. If he or she does not, it will be more difficult to do so later at the older age. Therefore, this is the right time for the companies and brands to start introducing their products and make the certain brand known to consumers. It is highly likely that what they learn at the young age, they will follow later in life. (Van den Bergh, Behrer, 2012)

Extensive international research was conducted by the Omnicom Media Group agency in 2010. This research was called Millennials and it mainly focused on the buying behaviour, media choices, as well as modern communication technologies ownership and use. The results of this research showed that Generation Y does not like making impulsive decisions when shopping. Before buying, the members of this group usually search for information and they compare the products. They usually surf the internet to retrieve information but they also find the advice from family and friends to be very helpful. (www.ond.cz, 2015)

Another feature characteristic for the buying behaviour of the Generation Y consumers is immediate consumption. They usually make big purchases and they buy easily available and affordable products. (www.hrclub.sk, 2015)

Due to an easy access to modern communication and information technologies and because of the availability of online environment, the Generation Y consumers seem to be more informed, but they are also offered more choices in travelling, shopping and free time activities in general. They are also used to having a sufficient amount of products and services available on the market and therefore as consumers they are more demanding and they rarely believe everything that the world of marketing activities has to offer.

3 The Influence of Selected Factors on the Position of Generation Y in Contemporary Society from the Marketing Point of View

The influence of communication technologies together with other factors is also reflected in the position of the generation in our current society. Generation Y represents young people brought up in the world where almost everything is available including technologies, shopping possibilities, work opportunities, free time activities, etc. Because the world of marketing comes too close to this segment of consumers, it wipes out the borders between what is wanted and what is attainable. It offers young people new challenges not only in the form of shopping choices, but also in the ways of satisfying all their wishes. (Matusikova, 2011, Melancon, et. al., 2015)

Authors Kolesárová and Sak (2012) are of an opinion that Generation Y is directly influenced by dynamic and often uncontrolled inflow of new communication technologies. According to Sak, the new technologies have been introduced into society and into the entire human civilization incredibly quickly. While in the past, the process of introducing innovation went beyond the period of one generation, the computerisation happened during the social age of just one, e.g. where mobile phones are concerned it took 5 years. Every new age group started with more advanced technology.

This generation is a mystery for many marketers who are only slowly discovering the ways of communicating with this group of consumers and approaching them in their work and study environments or reaching them in their personal lives. Their way of thinking is different because they use many of the communication devices in their everyday lives and so they are able to work faster and manage to do much more work than the generations before them. In order for the companies to be able to work with the Generation Y consumers, it is important to understand the characteristic features of this segment which result from the mentioned factors and which determine their position in today's society. (Steenburg, et. al., 2013)

An important factor resulting from the availability of communication technologies is the presence of **online environment** naturally surrounding young people. According to Majerová, Križanová and Zvaríková (2013), young people are nowadays considered to be technologically advanced generation which creates its own communication rules and is largely influenced by social media. In the virtual world, the young people create their own communities, they communicate with each other, exchange their opinions but also engage in shopping, evaluate their shopping experiences and influence others. It is obvious that the online environment creates a "new world" for the young generation in which they do their activities and perform their work duties, but it is increasingly becoming a means of resolving private matters as well. It is a global trend which brings the positive, as well as negative, consequences. Some of the positive ones include higher level of awareness, connecting to outside world, broader possibilities for travelling, shopping, learning etc. However, the life of Generation Y is also negatively influenced by the online environment as it represents an impersonal way of networking and connecting with the outside world.

Another important factor typical for Generation Y in today's society is an **immediate consumption**. Young people prefer internet shopping as this way they obtain the products immediately and thus new consumer habits are created. Immediate consumption is a factor influencing not only the generation, but it should be also considered by the companies offering their products or services to this group of consumers. The immediate consumption factor is based on the online environment that encourages instant materializing of products and services.

Based on the mentioned factors, we can conclude that **individualism** becomes to be the most typical characteristic feature of this generation and by it they can be easily identified. That is a reason for a new trend developing among Generation Y and that is "not to stereotype". Online environment helps young people to create their own identity, to show their individualism and their differences to the full. It also helps build their image and make friendships, which they do not have in the real world and to follow role models that are getting closer and closer to them. The social media environment provides a platform for expressing the personality of a young person who might hide it in a real life. Because individuals belonging to Generation Y feel free and are aware of their ability to do things their own way, they are much less restricted and they do not have to be subject to certain social discomfort.

4 Conclusion

The influence of media, communication technologies and marketing communication has positive as well as negative impact on the formation of Generation Y and its position in contemporary society. Positively perceived opportunities in the area of information retrieval, education, shopping, traveling and self-realization of this generation are faced with negative impacts in the form of fast lifestyle, immediate materialization of wishes, making virtual relationships and greater interpersonal anonymity. These and other changes in the mentioned area make the marketers, and not only them, think about the right ways of approaching Generation Y.

Acknowledgment

This paper is a partial report of VEGA No. 1/0283/15 project titled "The aspects of marketing communication in the process of creating customer value on the B2C market in the context of maximizing market share in retail shopping gradient."

References

- [1] Kolesárová, K., Sak, P. (2012). *Sociologie stáří a seniorů*. Praha : Grada Publishing, p. 232. ISBN 978-80-247-3850-5
- [2] Kopecký, L. (2013). *Public relations. Dějiny - teorie – praxe*. Praha : Grada Publishing, p. 240. ISBN 978-80-247-4229-8
- [3] Kotler, Ph. at al.(2007). *Moderní marketing*. 4th European edition. Praha: Grada Publishing, p. 1041. ISBN 978-80-247-1545-2
- [4] Kotler, Ph., Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. 14th Edition. Praha : Grada Publishing, p. 814. ISBN 978-80-247-4150-5
- [5] Majerová, J., Križanová, A., Zvariková, K.: Social media marketing and possibilities of quantifying its effectiveness in the process of brand value building and managing. In: Financial management of firms and financial institutions, 9th International Scientific Conference, Ostrava, Czech Republic 2013, Proceedings, ISSN 2336-162X, p. 476-485.
- [6] Van Den Bergh, J. Behrer, M. (2012). *Jak cool značky zůstávají hot*. Praha : Albatros media, p. 225. ISBN 978-80-265-0002-5
- [7] Vysekalová, J. et al. (2011). *Chování zákazníka. Jak odhalit tajemství „černé skřínky“*. Praha : Grada Publishing, p. 356. ISBN 978-80-247-3528-3

- [8] Millennials. (August, 2015). [Online]. Available at: <http://www.omd.cz/cs/about-us/research/ostatnivyzkumy/2011/11/23/millennials.html>
- [9] Sociálny kontext generácie Y. (August 2015). [Online]. Available at: <http://www.hrclub.sk/socialny-kontext-generacie-y>
- [10] Švorcová, P. (August, 2015) Kto je generácia Y? [Online]. Available at: <http://profit.etrend.sk/dennik/rozpravka-o-tom-ako-buduci-lidri-zachrania-svet-2.html>
- [11] Strutton, D., Taylor, D.G., Thompson, K., (2011). Investigating generational differences in e-WOM behaviours For advertising purposes, does X = Y? *International Journal of Advertising*, vol. 30, no. 4, pp. 559-586.
- [12] Fasiang, T., (2013). Purchase behavior of women generation X and Y. *Marketing Identity: Design that sells*, pp. 261-273.
- [13] Turner, S.E., (2006). Mind your X's and Y's: Satisfying the ten cravings of a new generation of consumers. *Library Journal*, vol. 131, no. 14, pp. 158-158.
- [14] Noble, S.M., Haytko, D.L., Philips, J., (2009). What drives college-age Generation Y consumers? *Journal of Business Research*, vol. 62, no. 6, pp. 617-628.
- [15] Matusikova, L., (2011). Analysis of perception of consumer's rights by the Y generation. *E & M Ekonomie a Management*, vol. 14, no. 2, pp. 107-122.
- [16] Melancon, J.P., Forbes, L.P., Fugate, D., (2015). Selected dimensions of service gender: a study of perceptions of Generation Y. *Journal of services marketing*, vol. 29, no. 4, pp. 293-301.
- [17] Steenburg, van E., Spears, N., Fabrizze, R.O., (2013). Point of purchase or point of frustration? Consumer frustration tendencies and response in a retail setting. *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 12, no. 5, pp. 389-400.

PREDICTION METHODS OF FINANCIAL SITUATION IN CZECH COMPANIES IN GLOBALISATION

Petra Gundová*

Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, Tajovského 10,
975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika

petra.gundova@umb.sk

*Corresponding author

Keywords: Financial Analysis, Ex Ante Financial Analysis, Prediction Methods

Abstract. The aim of this paper is to present the result of the empirical research focused on identifying the current situation in using of the prediction methods of ex ante financial analysis in Czech companies. Following the aim of this study we formulated 4 hypotheses. The validity of the hypotheses was verified by statistical software programme SPSS on the basis of primary data gained in questionnaires. Thanks to 100 questionnaires received from business entities we were able to verify and evaluate the current state of the use of prediction methods.

JEL Classification: G₃₀, M₂₁

1 Úvod

Prepuknutie globálnej finančnej krízy v roku 2008 vyústilo až do krízy dlhodobej s mnohými dôsledkami. Podnikateľské subjekty pôsobiace na tuzemskom, ale i zahraničnom trhu, sa nachádzali v situácii, ktorá predstavovala kvalitatívne nový rozmer, pričom krízu nebolo možné porovnávať s pravidelne sa opakujúcimi finančnými krízami. Dané skutočnosti ovplyvnili aj využívanie metód predikovania finančnej situácie na úrovni podniku. Hlavnou prednosťou metód predikovania je skutočnosť, že umožňujú prognózovať finančnú situáciu a dokážu poukázať na kritické aspekty, ktoré by v budúcnosti mohli ohroziť existenciu podnikateľského subjektu a dokonca by mohli vyústiť až do jeho bankrotu.

2 Metódy predikovania finančnej situácie podnikov

Predikovanie finančnej situácie na úrovni podnikov sa dostáva do popredia v 30. rokoch minulého storočia. Práve v tomto období boli vypracované prvé formálne súhrnné štúdie zaoberajúce sa nepriaznivými prejavmi stavu insolventnosti podnikov. Altman (1993) poukazuje na skutočnosť, že ešte pred vyvinutím kvantitatívnych ukazovateľov podnikovej výkonnosti boli založené agentúry na dodávanie kvalitatívneho typu informácií, ktoré hodnotili úverovú dôveryhodnosť obchodníkov. Problematikou indikovania finančného vývoja podnikov sa ako prvý zaoberal Fitzpatrick, ktorý vo svojej práci v roku 1931 upozornil na diferentný vývoj vybraných podnikových ukazovateľov v solventných a insolventných podnikoch dlho pred vznikom vážnych ekonomických ťažkostí. Rovnako Smith a Winakor v roku 1935, ako aj iní autori v niekoľkých neskorších štúdiách, dospeli k záveru, že hodnoty vybraných pomerových ukazovateľov insolventných a solventných podnikov sa výrazne odlišovali. Merwin v roku 1942 uverejnil výskum, v ktorom sa zaoberal porovnávaním aritmetických priemerov vybraných podnikových ukazovateľov v solventných a insolventných podnikoch. Autor zaradil do výberového súboru aj insolventné podniky, ktorých existencia sa skončila aj z iných ako ekonomických dôvodov, pričom práve daná skutočnosť sa považuje za slabú stránku

Merwinovho výskumu. Za dôležitý krok vo výskume predikovania finančného vývoja považujeme koncepciu slabých signálov, ktorú vypracoval Ansoff. Zaoberal sa problematikou strategického plánovania podnikov, pričom formuloval predpoklad, že strategické poruchy sa ohlasujú tzv. slabými signálmi. Za zakladateľov vedeckého prognózovania finančného vývoja podnikov sa považujú Beaver (1966), Tamari (1966), Netera (1967) a Altman (1968). Spomedzi uvedených autorov spôsobil najväčší prielom v oblasti metód predikovania finančnej situácie podnikov prof. Edward Ira Altman, ktorý pôsobil na Newyorskej univerzite v USA. Altman ako prvý na predikovanie finančného vývoja použil štatistickú metódu viacrozmernej diskriminačnej analýzy (MDA – Multiple Discriminant Analysis). Práve metóda viacrozmernej diskriminačnej analýzy je v súčasnosti najpoužívanjšou metódou na predikovanie finančnej situácie podnikov (Šnircová, 2003; Merkevičius, Garšva, 2007; Karas, Režnáková, 2012).

Následne niekoľko ekonómov a analytikov vytvorilo metódy predikovania finančnej situácie, ktoré prešli viacerými vývojovými etapami a boli verifikované v špecifických podmienkach národných, resp. lokálnych ekonomík. Je potrebné zdôrazniť, že všetky metódy predikovania vychádzajú z rovnakého predpokladu, a to že v podniku dochádza už dlhšie časové obdobie pred vznikom krízovej situácie k určitým anomáliám, v ktorých sú obsiahnuté symptómy budúcich problémov charakteristické práve pre ohrozené podniky. Budúca finančná situácia podniku sa posudzuje na základe výpočtu syntetickej veličiny, do ktorej sú zhrnuté finančné ukazovatele s najlepšou výpovednou schopnosťou (Lesáková, 2004).

3 Metodológia a výsledky výskumu

Cieľom príspevku je prezentovať výsledky primárneho prieskumu, ktorý bol zameraný na zistenie aktuálneho stavu využívania metód predikovania v Českých podnikoch v súčasných podmienkach globalizácie. České podnikateľské subjekty boli zvolené najmä z dôvodu podobnosti ekonomického, finančného, legislatívneho a informačného prostredia so slovenskými podnikmi, pričom obe krajiny prešli v posledných dvadsiatich rokoch výrazným procesom transformácie ekonomiky. Na cieľ príspevku nadväzovali 4 hypotézy, ktoré sme testovali na päťpercentnej hladine významnosti v štatistickom softvérovom programe SPSS. V hypotéze H1 predpokladáme, že metódy predikovania nie sú preferované v praxi českých podnikateľských subjektov. Pri formulovaní hypotézy sme vychádzali z uskutočneného empirického výskumu v Slovenskej republike, z výsledkov ktorého vyplynulo, že iba 13,05 % slovenských podnikov využíva v rámci finančnej analýzy aj metódy predikovania finančnej situácie (Lesáková, Gundová, 2014). V hypotéze H1 predpokladáme, že viac ako 50 % českých podnikov, bez ohľadu na svoju veľkosť, nevyužíva metódy predikovania budúceho finančného vývoja. Pri testovaní hypotézy H1 sme použili exaktný binomický test (podielový test). V hypotéze H2 predpokladáme, že využívanie metód predikovania je priamo úmerné veľkosti podniku. Hypotéza bola overená korelačnou analýzou, konkrétne v štatistickom softvérovom programe sme použili Fisherov exaktný test. Pri formulovaní hypotézy H3 sme vychádzali z predpokladu, že väčšina podnikateľských subjektov vo svojej praxi využíva iba základné metódy finančnej analýzy. Podniky si často neuvedomujú spojitosť medzi jednotlivými časťami finančnej analýzy, pričom zameriavajú svoju pozornosť iba retrospektívne do minulosti. Podnikateľské subjekty v rámci finančnej analýzy preferujú využívanie výsledku hospodárenia a pomerových finančných ukazovateľov, pričom znalosti v oblasti metód predikovania v podniku výrazne absentujú. V hypotéze H3 predpokladáme, že české podnikateľské subjekty nevyužívajú metódy predikovania pre ich neznalosť. Hypotézu sme overili parametrickým testom hypotézy o relatívnej početnosti základného súboru. Uvedenú testovaciu štatistiku sme použili aj pri testovaní hypotézy H4, ktorá predpokladá využívanie metód bodového hodnotenia

v podnikateľskej praxi. V hypotéze H4 predpokladáme, že v českej podnikovej praxi sa z metód predikovania najviac využívajú metódy bodového hodnotenia.

Dotazníkový prieskum bol realizovaný v českých podnikateľských subjektoch v termíne od septembra do decembra 2014, pričom na tvorbu dotazníka bola použitá technológia Google Docs. Dotazník bol distribuovaný všetkým veľkostným typom českých podnikov. Základný súbor tvorili podnikateľské subjekty so sídlom v Českej republike a zapísané v Obchodnom registri Českej republiky, ktorých počet bol podľa údajov Štatistického úradu Českej republiky k 31.12.2013 357 704 podnikov. Reprezentatívnosť výberového súboru, ktorý tvorilo 100 podnikateľských subjektov, sme overovali na základe regionálnej príslušnosti. Ako uvádzajú Kaščáková a Nedelová (2014), podmienkou použitia Chí-kvadrát testu dobrej zhody je dostatočne veľký rozsah výberového súboru, a aby aspoň 80 % očakávaných početností $n\pi_{i0}$ bolo väčších ako 5 a žiadna nebola menšia ako 1. Splnenie danej podmienky sme zabezpečili zlúčením tried, t. j. nevychádzali sme z klasifikácie NUTS3-Kraj (obsahuje 14 krajov), ale z klasifikácie NUTS2-Región (obsahuje 8 regiónov). Tabuľka 1 uvádza zloženie výberového súboru podľa regionálnej príslušnosti.

Table 1: Regionálna klasifikácia výberového súboru v Českej republike

NUTS2-Región	NUTS3-Kraj	Počet podnikov
Praha	Praha	44
Střední Čechy	Středočeský	8
Jihozápad	Jihočeský, Plzeňský	7
Severozápad	Karlovarský, Ústecký	7
Severovýchod	Liberecký, Královohradecký, Pardubický	8
Jihovýchod	Vysočina, Jihomoravský	13
Střední Morava	Olomouc, Zlín	6
Moravskoslezsko	Moravskoslezský	7
Spolu	-	100

Source: Vlastné spracovanie, 2015.

Podľa výsledkov Chí-kvadrát testu dobrej zhody (p -hodnota = 1) môžeme výberový súbor podľa regionálnej príslušnosti považovať za reprezentatívny, t. j. výsledky dotazníkového prieskumu môžu byť zovšeobecnené na celý základný súbor. Vo výberovom súbore majú najväčšie zastúpenie podnikateľské subjekty z regiónu Praha (44 %, t. j. 44 podnikateľských subjektov), čo je spôsobené aj ekonomickou a sociálnou silou daného regiónu v porovnaní s ostatnými regiónmi Českej republiky. Zastúpenie podnikateľských subjektov z ostatných regiónov sa pohybuje v rozmedzí od 6 % (región Střední Morava) po 19 % (región Jihovýchod). Výberový súbor tvoria najmä podniky z oblasti priemyslu (31 podnikov), veľkoobchodu a maloobchodu (26 podnikov) a dopravy a skladovania (9 podnikov). V analyzovanom súbore sa nachádzalo 44 malých podnikateľských subjektov (44 %), 35 stredných podnikateľských subjektov (35 %) a 21 veľkých podnikateľských subjektov (21 %).

Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplýva, že 68 % podnikateľských subjektov hodnotí finančnú situáciu prostredníctvom finančnej analýzy pravidelne. Veľkostné zastúpenie podnikov v súbore podnikateľských subjektov, ktoré hodnotia finančné zdravie pravidelne, môžeme v absolútnom vyjadrení považovať za relatívne vyrovnané. Zo 68 podnikov bolo 23 malých podnikov, 24 stredných podnikov a 21 veľkých podnikov. Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplýva, že všetky veľké podnikateľské subjekty (21 podnikov) nachádzajúce sa vo výberovom súbore vykonávajú finančnú analýzu pravidelne. Finančnú analýzu uskutočňuje nepravidelne (iba podľa potreby) 19 podnikov a 13 podnikateľských subjektov finančnú analýzu neuskutočňuje vôbec. Tvrdenia podnikov o uskutočňovaní finančnej analýzy iba v

případe potreby, t. j. v případe finančních ťažkostí, nepovažujeme za správné. Cielom finančnej analýzy je identifikovanie silných a slabých stránok podniku, t. j. aj prípadných ťažkostí v budúcnosti. Uskutočňovaním finančnej analýzy len v prípade finančných problémov podniku dochádza k ohrozovaniu existencie podniku, pričom výhody vyplývajúce z uskutočňovania finančnej analýzy strácajú na svojej sile. Hlavnými dôvodmi, prečo české podnikateľské subjekty finančnú analýzu nevykonávajú, je časová náročnosť finančnej analýzy (46,88 %), bezvýznamnosť finančnej analýzy z pohľadu podnikateľského subjektu (31,25 %) a absentujúce potrebné vedomosti na vykonávanie finančnej analýzy (9,37 %). Na diagnostikovanie finančného zdravia využívajú české podnikateľské subjekty výsledok hospodárenia (68 podnikov), pomerové finančné ukazovatele (65 podnikov), ekonomickú pridanú hodnotu (20 podnikov), metódy predikovania (15 podnikov) a Balanced Scorecard (4 podniky). Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplynulo, že všetky podnikateľské subjekty, ktoré uskutočňujú finančnú analýzu pravidelne (68 podnikov), využívajú na hodnotenie finančného zdravia výsledok hospodárenia. České podnikateľské subjekty v priemere využívajú 1,73 ukazovateľa, pričom najčastejšie na hodnotenie finančného zdravia využívajú 2 typy ukazovateľov.

S termínom „finančná analýza ex ante“ sa stretlo 19 podnikateľských subjektov, pričom dané podniky vo svojej praxi metódy predikovania aj aplikujú. Môžeme vidieť nesúlad s odpoveďami na predchádzajúcu otázku, v ktorej iba 15 podnikov identifikovalo metódy predikovania ako ukazovatele na diagnostikovanie finančného zdravia. S termínom „finančná analýza ex ante“ sa v minulosti stretlo 21 % respondentov, no respondenti nemajú o finančnej analýze ex ante detailnejšie informácie. Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplýva, že pojem finančná analýza ex ante nie je v českých podnikateľských subjektoch známy, keďže až pre 60 % podnikateľských subjektov predstavuje úplne neznámy pojem. Detailnejšiu charakteristiku podnikateľských subjektov z hľadiska počtu zamestnancov prezentuje tabuľka 2.

Table 2: Povedomie o finančnej analýze ex ante v českých podnikateľských subjektoch

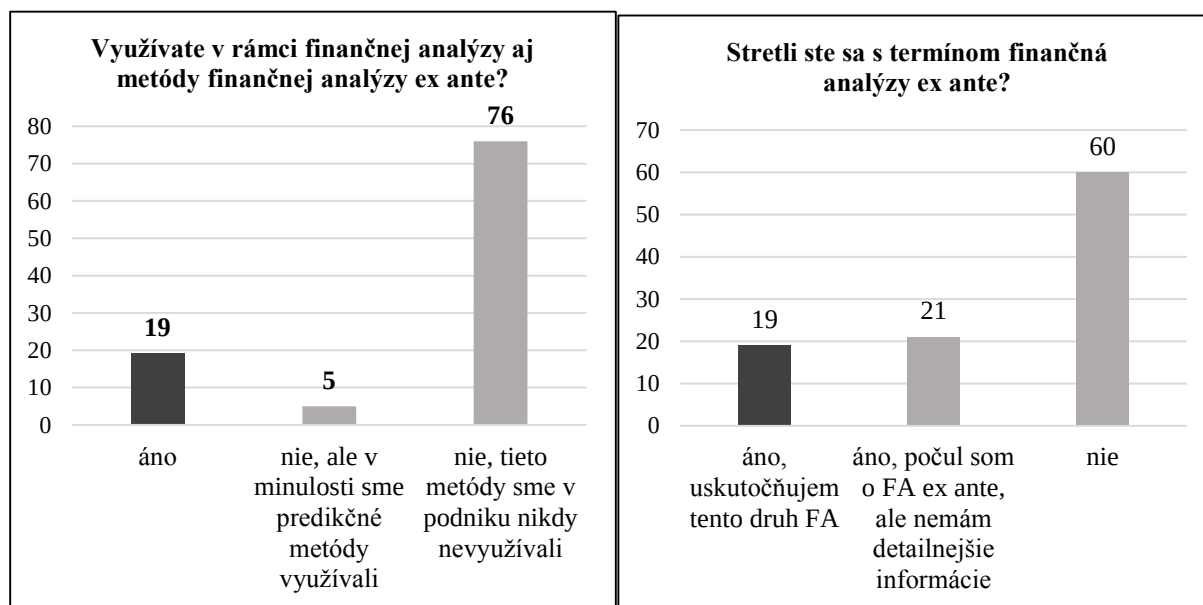
Povedomie o finančnej analýze ex ante	Charakteristika podniku			Spolu
	malý	stredný	veľký	
Pozná a požíva metódy finančnej analýzy ex ante	1	7	11	19
Pozná, ale nemá bližšie informácie	13	7	1	21
Nepozná finančnú analýzu ex ante	30	21	9	60
Spolu	44	35	21	100

Source: Vlastné spracovanie, 2015.

Najväčší počet podnikov, ktoré metódy finančnej analýzy ex ante poznajú a zároveň ich aj vo svojej praxi využívajú, predstavujú veľké podnikateľské subjekty (11 podnikov). Výsledky dotazníkového prieskumu potvrdili náš predpoklad o tom, že metódy predikovania (metódy finančnej analýzy ex ante) využívajú najmä veľké podniky, o čom svedčí aj skutočnosť, že poznatky o finančnej analýze ex ante absentujú najmä v malých podnikoch (30 podnikateľských subjektov).

České podnikateľské subjekty mali následne odpovedať, či v rámci finančnej analýzy využívajú aj metódy predikovania finančnej analýzy ex ante. V prípade správneho vyplnenia dotazníka by mal byť počet kladných odpovedí rovnaký ako v predchádzajúcej otázke, a to 19 podnikov. Na komparáciu uvádzame prehľad odpovedí na obidve otázky v grafe 1.

Graph 1 Využívanie metód finančnej analýzy ex ante v českých podnikoch



Source: Vlastné spracovanie, 2015.

Na základe výsledkov uvedených v grafe 1 (v jeho pravej časti) sme overili platnosť hypotézy, v ktorej sme predpokladali, že viac ako 50 % českých podnikov nevyužíva metódy predikovania. Hypotézu sme overili v štatistickom softvérovom programe SPSS prostredníctvom exaktného binomického testu ($H_0: \pi = 0,5$; $H_1: \pi > 0,5$). Z výsledkov binomického testu vyplynulo, že p-hodnota (0,000) je nižšia ako hladina významnosti α (0,05), t. j. na päťpercentnej hladine významnosti môžeme potvrdiť nami formulovanú hypotézu H_1 .

V hypotéze H_2 sme predpokladali, že využívanie metód predikovania je priamo úmerné veľkosti podniku, t. j. veľké podniky využívajú metódy predikovania viac ako malé podniky. Na overenie platnosti danej hypotézy sme použili korelačnú analýzu, pričom existencia závislosti medzi dvomi kvalitatívnymi znakmi bola overená prostredníctvom Fisherovho exaktného testu. Na základe výsledkov Chí-kvadrát testu sme na päťpercentnej hladine významnosti zamietli hypotézu o nezávislosti dvoch kvalitatívnych znakov, t. j. využívanie metód predikovania závisí od veľkosti podnikateľského subjektu. Na stanovenie intenzity závislosti sme sa rozhodli z korelačných charakteristík použiť Pearsonov kontingenčný koeficient (0,474) a Spearmanov korelačný koeficient (0,463). Z výsledkov vybraných korelačných charakteristík vyplýva stredne silná závislosť medzi využívaním metód predikovania a veľkosťou podniku, t. j. na päťpercentnej hladine významnosti potvrdzujeme hypotézu H_2 .

Otázka o využívaní metód predikovania bola klasifikačnou otázkou, preto podniky, ktoré na danú otázku odpovedali negatívne, mali následne definovať hlavný dôvod nevyužívania metód. Keďže išlo o otvorenú otázku, odpovede českých podnikateľských subjektov sme rozdelili do kategórií (tabuľka 3).

Table 3: Hlavný dôvod nevyužívania metód predikovania v českých podnikoch

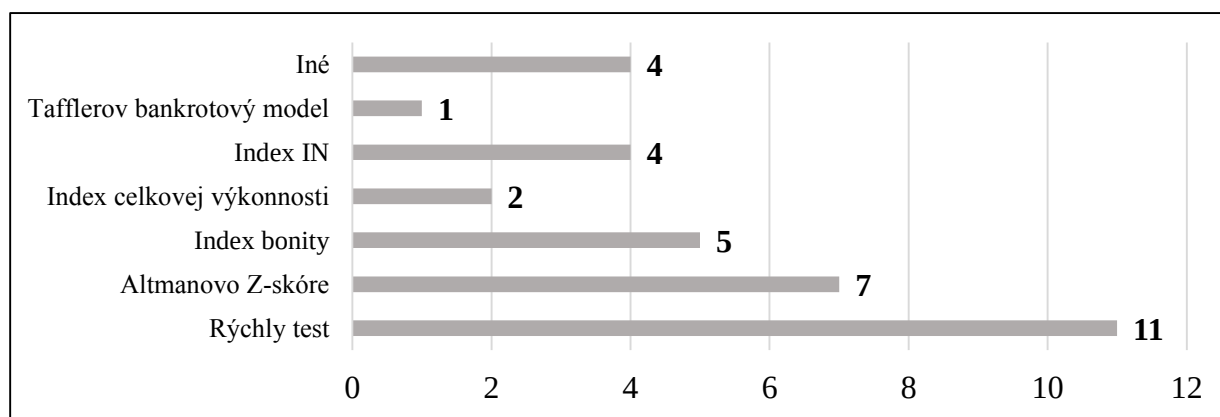
Hlavný dôvod nevyužívania metód predikovania	Počet podnikov	Podiel v %
Neznalosť	28	34,57
Malý podnik	9	11,11
Vlastné predikčné metódy	8	9,88
Časová náročnosť	1	1,23
Nedostatočne kvalifikovaný zamestnanec	4	4,94
Nepotrebnosť metód	22	27,16
Neodpovedali	9	11,11
Spolu	81	100,00

Source: Vlastné spracovanie, 2015.

Odpovede na danú otázku slúžili na overenie platnosti hypotézy H3, ktorej cieľom bolo ukázať, že hlavným dôvodom nevyužívania metód predikovania v českých podnikoch je neznalosť daných metód. Vzhľadom na nízky rozsah výberového súboru a podnikateľských subjektov, ktoré nevyužívajú metódy predikovania, nepovažujeme za vhodné testovať hypotézu H3 v štatistickom softvérovom programe SPSS a výsledky zovšeobecniť. Friedmanovým testom by sme síce zamietli zhodu odpovedí na danú otázku, ale post hoc analýza by neukázala významný rozdiel medzi najpočetnejšou kategóriou (neznalosť) a druhou najpočetnejšou kategóriou (nepotrebnosť metód). Preto sme sa rozhodli použiť iba deskriptívnu štatistiku. Keďže išlo o otvorenú otázku, 27,16 % podnikov (9 subjektov) na otázku neodpovedalo. Hlavnými dôvodmi nevyužívania metód predikovania v českých podnikoch sú: neznalosť metód (28 podnikov, 34,57 %), nepotrebnosť metód (22 podnikov, 27,16 %) a malý podnikateľský subjekt z hľadiska počtu zamestnancov (9 podnikov, 11,11 %). Z uvedeného textu vyplýva, že potvrdzujeme hypotézu H3.

Subjekty, ktoré využívajú metódy predikovania, mali následne tieto metódy špecifikovať, pričom mohli uviesť viac ako jednu metódu. Zaujímalo nás, či sú v praxi českých podnikov preferované metódy bodového hodnotenia, t. j. rýchly test a Tamariho rizikový index.

Graph 2 Metódy predikovania využívané v praxi českých podnikov



Source: Vlastné spracovanie, 2015.

V grafe 2 vidíme, že niektoré podniky využívajú viaceré druhy metód predikovania, keďže sa súčet metód nerovná 19. Z grafu je jasne viditeľné, že české podnikateľské subjekty vo svojej praxi najviac preferujú rýchly test, keďže túto metódu označilo 11 respondentov (1 malý podnik, 7 stredných podnikov a 3 veľké podniky). Podľa odvetvového zamerania je 5 podnikov z 11 podnikateľských subjektov využívajúcich rýchly test z oblasti priemyslu, 4 podniky sú z oblasti veľkoobchodu a maloobchodu, 2 podniky uviedli v identifikačnej časti oblasť

stavebníctva. Druhú najpoužívanejšiu metódu v analyzovanom súbore predstavovalo Altmanovo Z-skóre (7 podnikateľských subjektov). Indexy IN, ktoré sú skonštruované práve pre české podniky, predstavujú tretiu najpoužívanejšiu metódu predikovania. Na základe odpovedí na danú otázku sme mohli otestovať platnosť hypotézy H4, v ktorej predpokladáme, že v českej podnikovej praxi sa z metód predikovania najviac využívajú metódy bodového hodnotenia. Z dôvodu nízkeho počtu odpovedí (19 respondentov) sme sa opäť rozhodli netestovať hypotézu H4 prostredníctvom štatistického softvérového programu SPSS, i keď aj v tomto prípade by platilo, že by sme Friedmanovým testom zamietli zhodu odpovedí, ale post hoc analýza by neukázala významný rozdiel medzi najpočetnejšou (rýchly test) a druhou najpočetnejšou (Altmanovo Z-skóre) kategóriou metód predikovania. Preto iba na základe deskriptívnej štatistiky potvrdzujeme hypotézu H4.

České podnikateľské subjekty považujú za hlavné silné stránky a výhody metód predikovania ich schopnosť upozorniť na nebezpečenstvá v budúcnosti (7 podnikov), prehľadnosť, t. j. lepšiu orientáciu pre predstaviteľov manažmentu a používateľov reportov (2 podniky) a možnosť nastaviť ciele na jednotlivé pomerové ukazovatele (2 podniky). Zaujímavé je, že iba 33,33 % z 19 českých podnikov má implementovaný špeciálny softvérový program na realizáciu metód predikovania. Subjekty, v ktorých tento softvérový program chýba, uviedli ako hlavný dôvod jeho absentovania využívanie individuálnych modelov, ktoré sú vytvorené v programe Microsoft Excel. V analyzovanom súbore českých podnikov má kompetencie na vykonávanie finančnej analýzy v 51 podnikoch (51 %) finančný manažér, resp. analytik. V 21 podnikoch (21 %) sú tieto kompetencie v rukách majiteľa, resp. riaditeľa podniku. Samostatné finančné oddelenie má vytvorené 58 podnikov, pričom priemerný počet zamestnancov daného oddelenia je 7,056.

4 Záver

Z výsledkov primárneho prieskumu vyplynulo, že viac ako polovica českých (68 %) podnikov vypracováva finančnú analýzu pravidelne, pričom všetky tieto podnikateľské subjekty využívajú na diagnostikovanie finančného zdravia ukazovateľ výsledok hospodárenia. České podnikateľské (46,88 %) subjekty nevypracovávajú finančnú analýzu pravidelne najmä pre jej časovú náročnosť. Odpoveď o časovej náročnosti finančnej analýzy považujeme za diskutabilnú, pretože silnou stránkou metód finančnej analýzy je práve rýchlosť (časová nenáročnosť) a jednoduchosť. S termínom finančná analýza ex ante sa doteraz nestretlo 60 českých podnikov (60 %), čím sa potvrdil náš predpoklad o nízkom povedomí o finančnej analýze ex ante v podnikateľskej praxi. Len 19 % českých respondentov (19 podnikov) termín finančná analýza ex ante pozná a zároveň v súčasnosti vo svojej podnikateľskej praxi využíva metódy predikovania finančnej analýzy ex ante. Dané skutočnosti potvrdili náš predpoklad, že viac ako 50 % českých podnikov, bez ohľadu na veľkosť, nevyužíva metódy predikovania. V rámci dotazníkového prieskumu sme sa zamerali aj na kategorizáciu podnikov na základe ich veľkosti. Je samozrejmé, že veľké podnikateľské subjekty majú vytvorené samostatné ekonomické, resp. finančné oddelenia, do ktorých kompetencií patrí aj vypracovávanie finančných analýz. Na druhej strane pre kategóriu malých podnikov je charakteristické, že otázkami finančných analýz je poverený jeho majiteľ. Na základe daných skutočností sme v druhej výskumnej hypotéze vyslovili predpoklad o tom, že využívanie metód predikovania je priamo úmerné veľkosti podniku, t. j. veľké podniky využívajú metódy predikovania viac ako malé podniky. Súbor 19 českých podnikov využívajúcich metódy predikovania bol tvorený 1 malým podnikom, 7 strednými podnikmi a 11 veľkými podnikmi. Výsledky korelačnej analýzy potvrdili predpoklad o závislosti medzi veľkosťou podniku a využívaním metód predikovania v slovenských aj v českých podnikoch. České podniky nevyužívajú metódy predikovania pre

ich neznalosť (34,57 %), nepotrebnosť metód (27,16 %) a veľkosť podniku – príliš malý podnik (11,11 %). Výsledky potvrdili predpoklad, že v českých podnikoch absentujú vedomosti o metódach predikovania finančnej analýzy ex ante. Z odborných literárnych zdrojov vyplýva, že hlavné silné stránky metód bodového hodnotenia sú: rýchlosť (časová nenáročnosť) a ich jednoduchosť. Na základe výhod danej skupiny metód predikovania sme vyslovili predpoklad o tom, že v praxi českých podnikateľských subjektov sa z metód finančnej analýzy ex ante najviac využívajú práve metódy bodového hodnotenia. Z výsledkov primárneho prieskumu vyplynulo, že české podnikateľské subjekty využívajú rýchly test, Altmanovo Z-skóre a indexy IN skonštruované pre české podniky manželmi Neumaierovcami.

Na základe výsledkov primárneho prieskumu môžeme konštatovať, že nielen využívanie metód predikovania finančnej analýzy ex ante, ale aj celkové povedomie o daných metódach je v českej podnikateľskej sfére veľmi nízke.

References

- [1] Altman, E. I. (1993). *Corporate financial distress and bankruptcy, A complete guide to predicting & avoiding distress and profiting from bankruptcy*. John Wiley & Sons, Inc., ISBN 0-471-55253-4.
- [2] Karas, M., Režnáková, M. (2012). *Financial Ratios as Bankruptcy Predictors: The Czech Republic Case*. Proceeding of the 1st WSEAS International Conference on Finance, Accounting and Auditing (FAA'12) Atény: WSEAS, s. 56 – 67.
- [3] Kaščáková, A., Nedelová, G. (December 2014). Dotazníkový prieskum II. Overenie hypotézy. [online]. Dostupné na internete: <https://lms2.umb.sk/pluginfile.php> .
- [4] Lesáková, Ľ. (2004). Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov. Basnká Bystrica : Univerzita Mateja Bela, s. 76.
- [5] Lesáková, Ľ, Gundová, P. (2014). Finančná analýza ex-ante ako nástroj predikovania finančnej situácie podnikov, *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 15, č. 1, s. 5 – 13.
- [6] Merkevičius, E., Garšva, G. (2007). Prediction of changes of bankruptcy classes with neuro-discriminate model based on the self-organizing maps, *Information technology and control*, roč. 36, č. 1, s. 145-151.

THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE EMPLOYMENT DEVELOPMENT IN THE SR

Iveta Hajdúchová^{1,a*}, Blanka Giertliová^{1,b}

¹Technical University in Zvolen, Faculty of Forestry, Department of Economic and Management of
Forestry, T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovak Republik

^aiveta.hajduchova@tuzvo.sk, ^bblanka.giertliova@tuzvo.sk,

*Corresponding author

Keywords: globalization, GDP, direct foreign investments (DFI), unemployment

Abstract. This article deals with the impact of globalization on the employment development in the Slovak Republic. Approaches to measure the impact of globalization are based on the analysis of the economy openness and its effect on fundamental indicators of macroeconomic developments. By using macroeconomic indicators such as gross domestic product, foreign direct investments and foreign trade turnover are identified factors affecting the employment development in the Slovak Republic during the reference period 1994 to 2014. Based on the obtained results, there is a close correlation between FDI inflow and the unemployment development in our country. There was a positive effect of globalization on GDP growth, but on the other hand, the openness of the Slovak economy, we are exposed to the strong influence of the world economy, which was fully expressed in 2008.

JEL Classification: E24

1 Úvod

Pojem globalizácia sa všeobecne používa pre označenie narastajúcej internacionalizácie trhov tovarov a služieb, finančných trhov a finančných systémov, podnikov a priemyselných odvetví, technológií a konkurencie (Bhagwati, 2004). Fenoménom globalizácie sa zaoberali svetoví ekonómovia už v druhej polovici minulého storočia, keď Lewitt (1983) charakterizoval štyri hlavné faktory, ktoré prispeli k procesu globalizácie:

- liberalizácia pohybu kapitálu a deregulácia finančných služieb,
- otvorenie trhov pre obchodovanie a investície,
- zostrovanie a nárast medzinárodnej konkurencie a
- rozvoj informačných a komunikačných technológií.

Podľa Jeníčka (2002) je možné vo všeobecnosti identifikovať dva hlavné determinanty globalizácie, a to vedecko-technický pokrok a liberalizáciu medzinárodného obchodu, investícií a tokov kapitálu. Toto sú hlavné faktory, vďaka ktorým dochádza k priestorovému a časovému zmenšovaniu sveta.

Pre určenie miery globalizácie krajiny sa v súčasnosti používajú viaceré spôsoby. Jednu skupinu tvoria postupy zamerané na meranie globalizácie prostredníctvom merania objemu realizovaných obchodov. Tento prístup však naráža na otázku, či integrácia svetovej ekonomiky naozaj spôsobuje nárast objemu obchodu. Druhá skupina metód sa snaží o komplexné vyhodnotenie všetkých zložiek celkovej globalizácie, ako je sociálna, ekonomická i politická stránka. Medzi najznámejšie indexové metódy patria Maastrichtský globalizačný index, ATK/FP globalizačný index, G-Index, index globalizácie od Ernst&Young alebo index globalizácie KOF (GI) švajčiarskeho Inštitútu pre výskum hospodárskeho cyklu (ETHZ).

Globalizácia má aj politické pozadie. Začlenenie krajín do rôznych medzinárodných zoskupení: EU (European Union), GATT General Agreement on Tariffs and Trade), WTO (World Trade Organization), IMF (International Monetary Fund) a OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) viedlo k liberalizácii medzinárodného obchodu, voľnému pohybu kapitálu a pracovných síl, čo pre mnohé krajiny znamenalo nové príležitosti, rozvoj zamestnanosti, ale tiež zvýšený tlak zahraničnej konkurencie, vyššiu automatizáciu výroby a tým aj pokles pracovných príležitostí hlavne pre ľudí s nižšou, alebo žiadnou kvalifikáciou.

Názory odbornej verejnosti na globalizáciu sú preto mnohokrát protichodné. Časť vedeckých odborníkov, ktorí sa zaoberajú skúmaním vplyvu globalizácie zastáva názor a definuje globalizáciu ako: teóriu globálneho ekonomického rastu, podľa ktorej rozvoj vyspelých krajín spôsobuje aj zvýšenie životnej úrovne a zmiernenie chudoby v rozvojových krajinách (Ehl, 2001). Druhá časť zastáva názor, že: rozdiely sa prehlbujú a vyspelé krajiny musia podporovať miestne drobné podnikanie v krajinách tretieho sveta. Taktiež musia znižovať ekologické dopady priemyslu v rozvojových krajinách, ktoré ich situáciu zhoršujú. Globalizácia sa stáva najväčšou hrozbou, ale i šancou (MacGillivray, 2006). Príkladom negatívneho pôsobenia globalizácie sú nedávne udalosti, ktoré vyústili do celosvetovej finančnej a hospodárskej krízy. Hlavne podnikateľská sféra musí týmto novým trendom venovať potrebnú pozornosť a globálne trendy zohľadniť pri svojom riadení (Šulek and Lichý, 2014).

Problém vplyvu globalizácie na zamestnanosť je veľmi často diskutovanou témou. V zahraničí sa tejto problematike vo väzbe na zmeny trhu práce venovali napríklad Potrafke (2010), Haipeter (2012), Leggett (2013). Dopad fenoménu globalizácie na hraničné skupiny občanov v produktívnom veku zas vo svojej práci rozoberajú Dumon et al. (2012). V kontexte špecifik Slovenskej republiky analyzovali dopady globalizácie na zamestnanosť a jej štruktúru napríklad Javorčík and Kaminski (2004), Lesakova (2004), Juríčková and Stanek (2015). Predložený článok približuje možný spôsob kvantifikácie vplyvu miery globalizácie na trh pracovnej sily v Slovenskej republike.

2 Metódy a metodický postup

Prístupy k meraniu vplyvu globalizácie vychádzajú z analýzy otvorenosti ekonomiky a jej vplyvu na základné ukazovatele makroekonomického vývoja. Metodika výpočtu ukazovateľov je uvedená nižšie. Informácie boli čerpané z údajov Národnej banky Slovenska (NBS) a Štatistického úradu SR (ŠÚSR). Pre analýzu vzájomnej závislosti vývoja ukazovateľov boli použité metódy korelačnej a regresnej analýzy.

Tempo rastu HDP, nazývané aj ekonomický rast, predstavuje relatívny prírastok, ktorý vyjadruje percentuálny podiel absolútneho prírastku HDP v danom období a dosiahnutej úrovne reálneho produktu v predchádzajúcom období:

$$g = (Y_t - Y_{t-1}) / Y_{t-1} \quad (1)$$

Kde: g je ekonomický rast

Y_t je reálny HDP v období t

Otvorenosť ekonomiky je analyzovaná na základe obratu zahraničného obchodu a jeho podielu na HDP, ako aj podielu priamych zahraničných investícií na HDP:

$$\text{Podiel PZI na HDP} = PZI / HDP \quad (2)$$

Kde: PZI sú priame zahraničné investície

HDP je Hrubý domáci produkt

$$\text{Obrat zahraničného obchodu} = \text{vývoz} + \text{dovoz} \quad (3)$$

$$\text{Podiel dovozu na HDP} = \text{dovoz} / \text{HDP} \quad (4)$$

$$\text{Podiel vývozu na HDP} = \text{vývoz} / \text{HDP} \quad (5)$$

$$\text{Podiel obratu zahraničného obchodu na HDP} = \text{Obrat zahraničného obchodu} / \text{HDP} \quad (6)$$

Tempo rastu exportu a importu sledujeme na základe nižšie uvedených ukazovateľov:

$$TE = (E_t - E_{t-1}) / E_{t-1} \quad (7)$$

$$TI = (I_t - I_{t-1}) / I_{t-1} \quad (8)$$

Kde: E_t je vývoz v období t

I_t je dovoz v období t

T je tempo rastu

t je rok

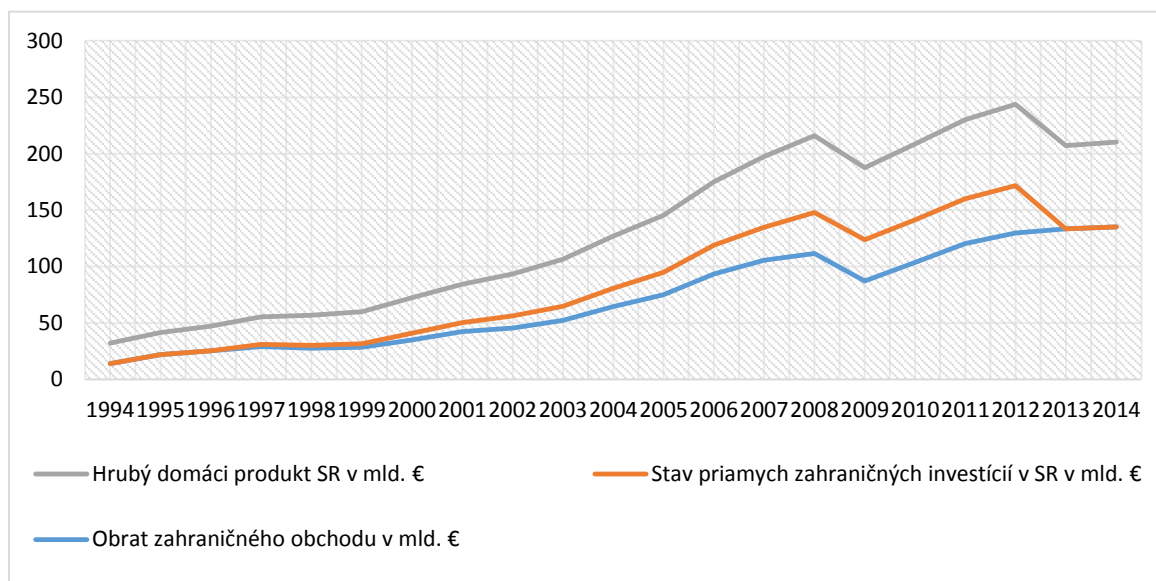
Vývoj zamestnanosti bol analyzovaný na základe ukazovateľov merania nezamestnanosti, ktoré boli prevzaté zo ŠÚSR.

3 Výsledky analýzy

Miera globalizácie sa podľa indexu KOF na Slovensku zvyšuje. Kým v roku 1993 dosahovala 52,21 bodov, v roku 2010 to už bolo 83,49 bodov, čo zaradilo SR medzi 15 najviac globalizovaných krajín. Podľa posledných zverejnených výsledkov za rok 2015, Slovensko sa umiestnilo na 17 mieste so skóre 83,52 bodov. Najhoršie výsledky dosiahlo v oblasti politickej, kde so 85,22 bodmi je až na 44 mieste²¹. Zlepšovanie miery globalizácie sa prejavilo aj v raste obratu zahraničného obchodu, ktorý v roku 1994 bol na úrovni 14,15 mld. € a do roku 1998 vzrástol na 27,83 mld. €, teda takmer na dvojnásobok (1,97). Otvorenosť ekonomiky znamenala aj prílev priamych zahraničných investícií (PZI) na Slovensko, čo malo za následok zvýšenie obratu zahraničného obchodu na 135,15 mld. € v roku 2014, čo je skoro päťnásobok v porovnaní s rokom 1998 (27,71 mld. €). Priemerný ročný rast obratu zahraničného obchodu za prvé štyri roky predstavoval 24,17 %. Obrat zahraničného obchodu v roku 2008 bol na úrovni 111,59 mld. €, čo znamenalo priemerný ročný rast obratu zahraničného obchodu o 35,86 %. Po roku 2008 nastáva pokles v dôsledku hospodárskej krízy na 87,205 mld. €, ktorý sa podarilo v roku 2010 stabilizovať. Od tohto roku dochádza k opätovnému rastu, pričom už v roku 2011 je dosiahnutý stav z predkrízového obdobia.

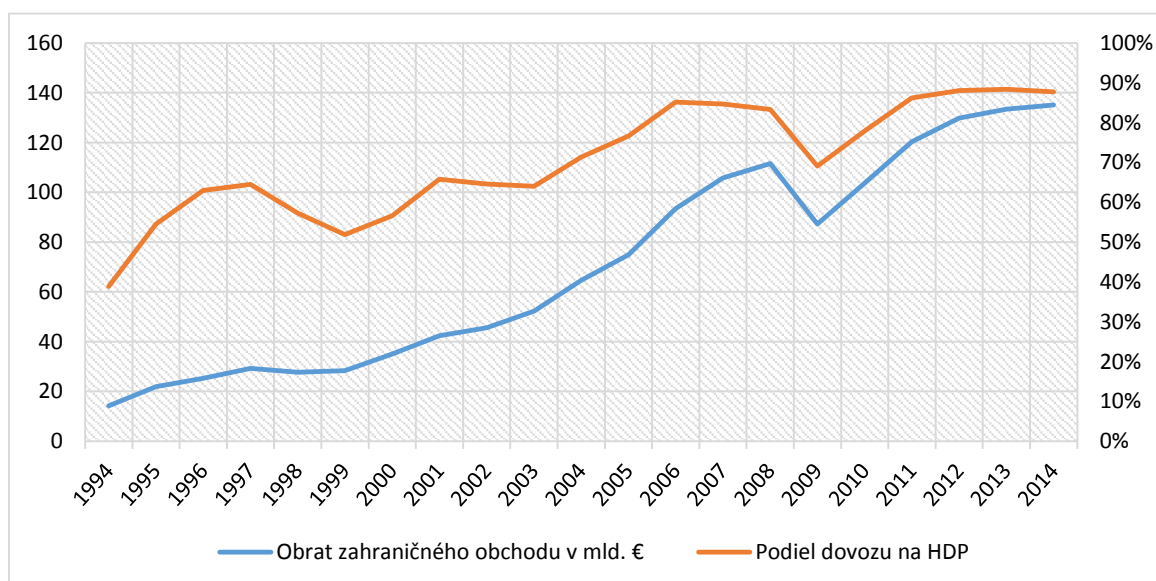
²¹ http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2015/03/04/rankings_2015.pdf

Figure 1: Vývoj obratu ZO, HDP a PZI v SR



Source: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR a NBS

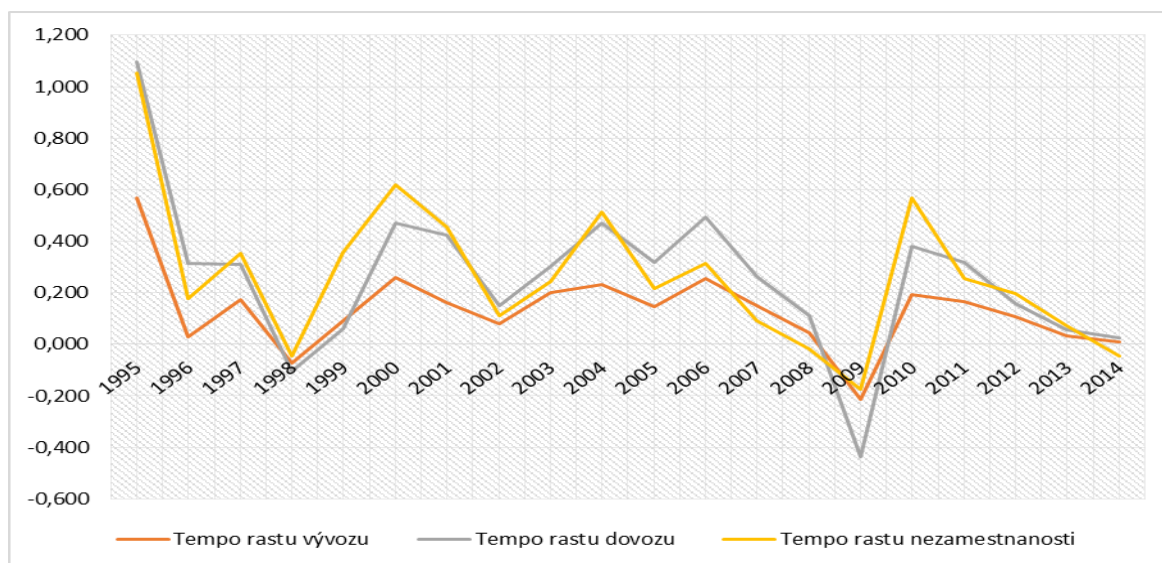
Figure 2: Podiel vývozu a dovozu na HDP v SR



Source: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR a NBS

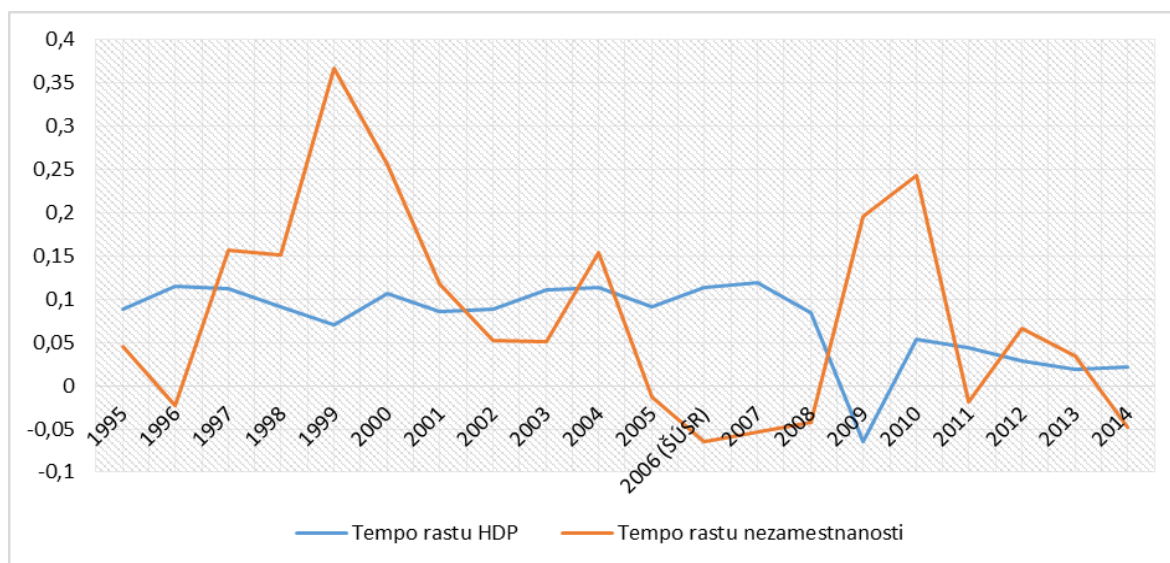
Priama závislosť vývoja objemu zahraničného obchodu a PZI je potvrdená aj korelačnou analýzou. Korelačný koeficient má hodnotu 0,97. Tesná pozitívna závislosť na úrovni 0,97 sa prejavila aj medzi obratom zahraničného obchodu a HDP ako aj medzi podielom dovozu na HDP a podielom vývozu na HDP, kde korelačný koeficient dosahuje hodnotu 0,99. Vyplýva to zo štruktúry priamych zahraničných investícií, ktoré smerovali najmä do automobilového priemyslu, kde takmer celá výroba je založená na dovozových surovinách a hotové výrobky sú určené na vývoz do krajín so silnou ekonomikou. Na jednej strane sa teda prejavuje pozitívny vplyv globalizácie v raste HDP, ale na druhej strane otvorenosť ekonomiky spôsobuje, že Slovensko bolo silne vystavené vplyvu svetovej hospodárskej krízy, čo sa prejavilo poklesom HDP v roku 2008 v dôsledku zníženia objemu obratu zahraničného obchodu.

Figure 3: Vývoj tempa rastu dovozu, vývozu



Source: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR a NBS

Figure 4: Vývoj HDP a nezamestnanosti v SR a nezamestnanosti v SR



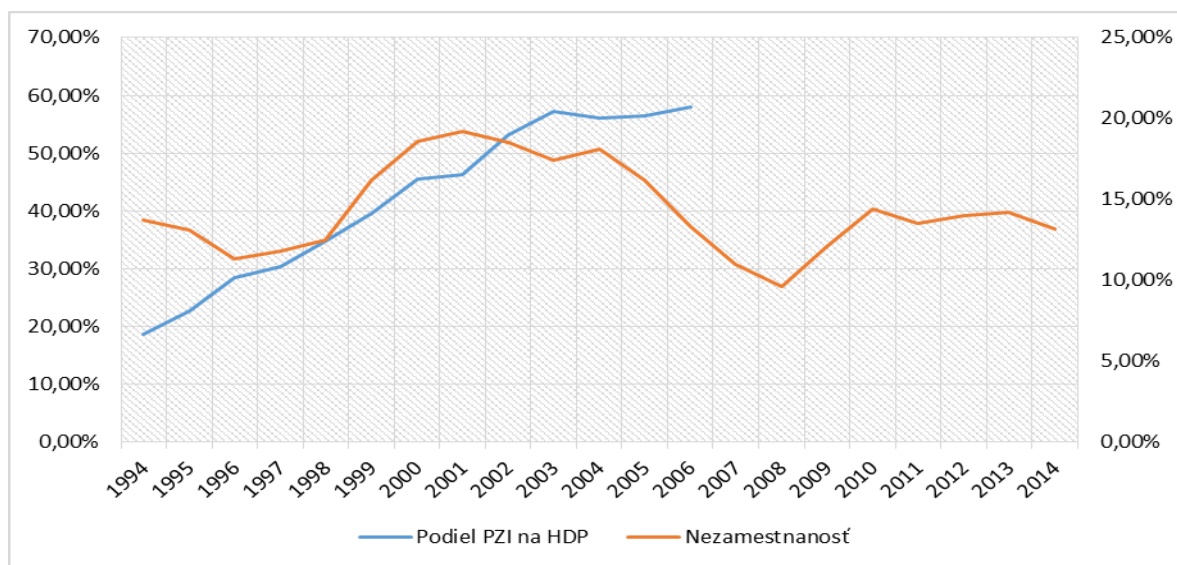
Source: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR a NBS

Tempo rastu HDP nepriamo úmerne ovplyvňuje tempo rastu nezamestnanosti. To znamená, že ak HDP rastie, nezamestnanosť klesá. Pôsobenie tohto faktora nie je tesné, pohybuje sa na úrovni $-0,23$. Tak isto negatívnu koreláciu vykazuje aj vzťah tempa rastu nezamestnanosti a tempa rastu vývozu a dovozu. Tesnosť týchto závislostí je približne rovnaká, dosahuje hodnotu korelačného koeficientu $-0,27$. Príčiny by sme mohli hľadať v tom, že slovenská ekonomika je závislá na dovoze surovín a v prípade, že sa zvyšuje dovoz, rastie zamestnanosť, zvyšuje sa domáca spotreba a klesá vývoz a tiež v tom, že zo Slovenska sa vyvážajú nielen hotové výrobky ale aj suroviny (guľatina), prípadne výrobky s najnižšou pridanou hodnotou (stavebné rezivo), ktoré vytvárajú len minimum pracovných príležitostí. To je však problematika, ktorá by vyžadovala viac priestoru a samostatný výskum.

Negatívna korelácia sa prejavuje aj medzi podielom priamych zahraničných investícií na HDP a nezamestnanosťou. Hodnota korelačného koeficientu je $-0,13$, čo poukazuje na zanedbateľnú tesnosť vývoja ukazovateľov.

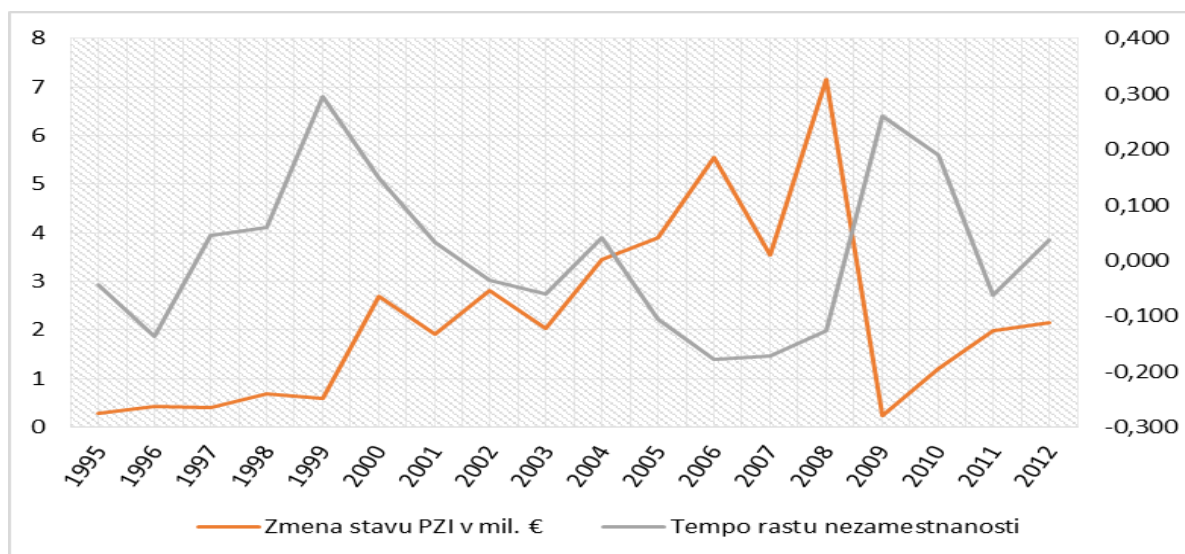
Vyššie hodnoty zápornej korelácie na úrovni $-0,73$ sa prejavujú medzi zmenou stavu priamych zahraničných investícií a zmenou stavu nezamestnanosti. Potvrďuje sa tu multiplikačný efekt investícií, ktorý vyplýva z toho, že ak sú investície vynakladané efektívne, tak prinášajú rýchlejšiu rast HDP a znižovanie nezamestnanosti. Prilákatie ďalších investorov na Slovensko by teda bolo možným riešením problémov recesie a nezamestnanosti. Na základe dosiahnutých výsledkov je možné konštatovať, že PZI má priaznivý vplyv na vývoj zamestnanosti, ktorý sa prejavuje priamo i nepriamo. Kvantifikovať mieru tohto vplyvu je však veľmi problematické, keďže sa jedná o komplexný vzťah, kde PZI sú jedným z mnohých faktorov ovplyvňujúcich zamestnanosť. Potvrďuje to aj Dudáš (2013), ktorý pomocou nástrojov štatistickej analýzy skúmal vzťah prílevu PZI a vývoja nezamestnanosti na Slovensku v rokoch 1993 - 2011. Nezískal pritom presvedčivý empirický dôkaz o existencii pozitívneho vplyvu prílevu PZI na nezamestnanosť v SR. Na národnej úrovni to možno vysvetliť veľkými výkyvmi v nezamestnanosti v dôsledku turbulentného hospodárskeho vývoja v skúmanom období, ako aj prevahou prílevu privatizačných PZI so slabým efektom na redukciu miery nezamestnanosti. Na základe zhodnotenia úspešnosti regiónov z pohľadu prílevu PZI a z pohľadu najnižšej nezamestnanosti pozoruje priaznivý vplyv vstupu konkrétnych zahraničných investorov v konkrétnych okresoch (napr. Samsung v Galante, PSA Peugeot Citroën v Trnave). Pravdepodobnosť výraznejšieho vplyvu PZI na tvorbu pracovných miest je pravdaže vyššia v prípade investícií na zelenej lúke a v prípade rozširovania kapacít už etablovaných zahraničných investorov.

Figure 5: Vývoj podielu PZI na HDP a nezamestnanosti v SR



Source: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR a NBS

Figure 6: Vývoj zmeny stavu nezamestnanosti a zmeny stavu PZI v SR



Source: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR a NBS

Nezamestnanosť sa na Slovensku prejavila prvýkrát v roku 1990. Ešte vo februári 1990 bola miera nezamestnanosti v SR len 0,07 %, ale už v priebehu roka 1991 prudko vzrástla na 11,82 %. Miera nezamestnanosti sa v rokoch 1992 a 1993 postupne zvyšovala, v roku 1994 dokonca dosiahla 13,7 %. V rokoch 1995 a 1996 postupne klesala. Vláda SR realizovala niekoľko opatrení na trhu práce, ako napríklad zavedenie systému verejnoprospešných prác, či sprísnenie kritérií a podmienok evidencie nezamestnaných na úradoch práce. Tým dosiahla zvýšenie zamestnanosti o cca 1,5%, a to prevažne len v malých a stredných podnikoch. Nevýhodou takejto formy zamestnávania je vo väčšine prípadov krátka doba fungovania malých a stredných podnikov. Aj na Slovensku sa môžeme pozorovať trend krátkodobej existencie tejto skupiny podnikateľských subjektov, pričom doba výkonu činnosti zodpovedá časovému rámcu fungovania rôznych podporných programov.

Rast nezamestnanosti v rokoch 1997 a 1998 ovplyvnili predovšetkým rastúce zdroje pracovných síl vznikajúce v dôsledku demografického vývoja, poklesu dynamiky ekonomického rastu a nedostatku finančných zdrojov v podnikoch. Problematické fungovanie mnohých spoločností, absencia prístupu k dodatočným zdrojom financovania, ako aj neschopnosť prispôsobiť sa zmeneným podmienkam na trhu vyústilo do hromadného prepúšťania zamestnancov vo všetkých odvetviach národného hospodárstva. Zmeny nastali aj v odvetvovej štruktúre zamestnanosti – výrazne klesol podiel priemyslu a predovšetkým poľnohospodárstva, lesného hospodárstva, dopravy a stavebníctva na celkovej zamestnanosti. Zamestnanosť pritom výrazne vzrástla v odvetví verejnej správy, ostatných verejných, sociálnych a osobných službách, v peňažníctve a poisťovníctve. V priebehu roka 1999 došlo k výraznému rastu miery nezamestnanosti, ktorá dosiahla 16,2 %. Na rast nezamestnanosti pôsobil aj demografický faktor (vysoký prírastok nových pracovných síl vo veku 15 až 24 rokov). Kulminácia miery nezamestnanosti nastáva v roku 2001, a v roku 2002 nastáva prvý pokles sledovaného ukazovateľa z 19,2% na 18,5 %. Od tohto roku pokračuje trend poklesu nezamestnanosti, pričom minimum dosahuje pred nástupom finančnej a hospodárskej krízy v roku 2008. V tomto roku dosahovala miera nezamestnanosti 9,6 %, čo predstavuje takmer 50%-ný pokles počtu nezamestnaných v priebehu siedmich rokov. Prvýkrát v histórii Slovenska klesla pod desať percent. Koniec roka 2008 a rok 2009 však boli poznačené svetovou hospodárskou krízou. Nezamestnanosť, ako jeden z jej najhorších dôsledkov, postihla takmer

všetky krajiny. Medzi faktory, ktoré negatívne ovplyvnili vývoj nezamestnanosti v roku 2009 patria:

- prítok uchádzačov o zamestnanie z hromadného prepúšťania (13 385 UoZ),
- prítok uchádzačov o zamestnanie z krajín EÚ (11 544 UoZ),
- pretrvávajúci nesúlad medzi štruktúrou voľných pracovných miest a štruktúrou uchádzačov o zamestnanie, najmä v ekonomicky slabších regiónoch.

V roku 2009 tak miera nezamestnanosti opäťovne vzrástla na 12,1 %, čo predstavuje nárast o 2,5 % oproti roku 2008. Koniec roka 2009 niesol náznak stabilizácie trhu práce. V roku 2010 došlo k ďalšiemu rastu miery nezamestnanosti v porovnaní s rokom 2009 v priemere o 2,3 %, čím dosiahla hodnotu 14,4 %. Zvyšoval sa najmä počet dlhodobo nezamestnaných a nezamestnaných vo veku 15 až 24 rokov. V tomto období realizovala vláda SR širokú škálu protikrizových opatrení, zameraných na podporu udržania existujúcich pracovných miest, tvorbu nových, na zvyšovanie flexibility pracovnej sily a zároveň sa implementovali niektoré nové aktívne opatrenia trhu práce. Pozitívny efekt sa dostavil v roku 2011, kedy dochádza k miernemu poklesu analyzovaného indikátora. V nasledujúcom roku však nezamestnanosť opäť rastie a postupne prekračuje 14%-nú hranicu. Od roku 2014 môžeme sledovať trend postupného uzdravovania sa svetovej ekonomiky, čo sa pozitívne prejavilo aj na celkovej miere nezamestnanosti. Tá začína klesať a v roku 2014 sa dostáva na hranicu 13,2%. Trend znižovania počtu nezamestnaných má klesajúcu tendenciu aj v súčasnosti. Je pozitívne, že zároveň dochádza k tvorbe nových pracovných miest, čo vytvára dobré predpoklady do budúcnosti.

Málo sledovaným efektom globalizácie ovplyvňujúcim zamestnanosť sú zmeny v daňových systémoch jednotlivých krajín, vrátane Slovenska. Snahou vlád je aj týmto spôsobom prilákať veľkých zahraničných investorov a zároveň si udržať domácich podnikateľov na svojom území. Ako uvádza Rodrik (1997), globalizačné dopady na daňové štruktúry súvisia so zvyšujúcim sa konkurenčnými tlakmi, s rastúcou hrozbou odlivu určitých skupín daňovníkov, ako aj následnými zmenami v štruktúre daňových sústav. Vplyv zmien v daňových systémoch na zamestnanosť v danej krajine je však vo väčšine prípadov nepriamy, prejavuje sa napríklad zvýšením objemu priamych zahraničných investícií, zvýšením konkurencieschopnosti existujúcich podnikateľských subjektov, či zvýšením dopytu po tovaroch a službách zo strany domácností. Z tohto dôvodu je meranie miery vplyvu daného faktora na vývoj zamestnanosti veľmi problematický.

4 Záver

Slovensko prešlo štyrmi obdobiami vývoja nezamestnanosti, pričom v každom z nich je možné identifikovať aj vplyv globalizácie.

Prvé obdobie predstavujú roky 1990 – 1991. Je charakteristické rozpadom východných trhov, neschopnosťou slovenských podnikateľských subjektov adaptovať sa na rýchle štrukturálne zmeny, prudkým poklesom počtu voľných pracovných miest a rastom frikčnej a štrukturálnej nezamestnanosti. Je to zároveň obdobie postupných zmien v štruktúre zamestnanosti, kedy dochádza k zvyšovaniu podielu zamestnancov v súkromnom sektore oproti verejnému.

Druhé obdobie vývoja je možné vymedziť rokmi 1992 až 2001. Je to obdobie postupnej stabilizácie slovenskej ekonomiky. Charakteristické je príchodom nových zahraničných investorov, často nadnárodných spoločností. Zároveň prebiehala privatizácia, ako aj transformácia ekonomiky z centrálne riadenej na trhovú. Je charakteristické problémami

súvisiacimi s makroekonomickou nerovnováhou, pretrvávajúcimi štrukturálnymi problémami v mikrosfere a celkovým poklesom výkonnosti slovenskej ekonomiky. Dochádza k uvoľňovaniu pohybu kapitálu ale aj práce, čo má pozitívny efekt na vývoj miery nezamestnanosti. Je to obdobie v ktorom dochádza k rastu nezamestnanosti, ktorá kulminuje v roku 2001.

Tretím obdobím sú roky 2001 až 2008. Dochádza k postupnej redukcii nezamestnanosti, pričom v roku 2008 klesla pod úroveň 10%. Hlavným dôvodom boli zahraničné investície do priemyslu, najmä automobilového a elektrotechnického, čím vznikali na Slovensku nové pracovné príležitosti. Realizovali sa štrukturálne reformy zamerané na zvýšenie konkurencieschopnosti trhu práce, ako aj reformy na ozdravenie a oživenie ekonomiky SR.

Posledné obdobie predstavujú roky 2008 až súčasnosť. Toto obdobie je najviac ovplyvnené globálnou ekonomickou situáciou vo svete. Nástup finančnej a ekonomickej krízy znamenal na Slovensku prudký nárast počtu nezamestnaných. Stagnácia, až recesia svetovej ekonomiky znamenala pokles odbytu, zníženie kúpyschopnosti obyvateľstva, ako aj zastavenie väčšiny investičných zámerov, čoho dôkazom sú analyzované makroekonomické ukazovatele.

Vstup PZI na Slovensko je možné podporovať prostredníctvom marketingových faktorov, obchodných obmedzení, výhod v oblasti nákladov, investícií a všeobecných očakávaní. Vo väčšine uvedených faktorov získalo Slovensko výhody po vstupe do Eurozóny a EMÚ. Vyplývajú z likvidácie colných, dovozných a transakčných bariér. V ďalších faktoroch politických, náboženských, morálnych a právnych postojoch sa snažíme približovať štandardom EÚ. Výhody Slovenska, ktoré by mali byť intenzívnejšie využívané pri získavaní investorov sú: dostupnosť zdrojov, kvalifikovaná pracovná sila, poloha, známosť, kultúra a príbuznosť krajiny, daňové a vládne stimuly.

Prílev PZI, ako vyplýva z predchádzajúcich analýz, prináša nielen pozitívny ale aj negatívny vplyv globalizácie, ktorý sa naplno prejavil v roku 2009. Preto je potrebné venovať pozornosť aj intenzívnejšiemu využívaniu vlastných surovínových zdrojov a rozvoju priemyslu, ktorý je založený na maximálnom využívaní domácej suroviny. Komplexné využitie drevnej suroviny by prispelo k rozvoju regiónov prostredníctvom lesného hospodárstva a drevospracujúceho priemyslu. Rozvoj remeselnej výroby a služieb v oblasti pôdohospodárstva a turistického ruchu prispeje ku komplexnému využívaniu krajiny a teda rozvoju malého a stredného podnikania, ktoré v konečnom dôsledku bude mať pozitívny vplyv na rozvoj zamestnanosti a rast HDP.

Acknowledgment

Príspevok bol zrealizovaný na základe podkladov výskumného projektu KEGA 016TU Z-4/2013: Zavedenie progresívnych metód výučby na báze IKT v oblasti daní a zdaňovania a projektu VEGA 1/0584/13 Ekonomické a právne podmienky fungovania trhov v lesnom hospodárstve.

References

- [1] Bhagwati, J (2004) *In Defense of Globalization*. Oxford, New York: Oxford University Press, 344 s.
- [2] Dudáš, T. (2013) *Vplyv prílevu priamych zahraničných investícií na nezamestnanosť na Slovensku*. Medzinárodné vzťahy, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta medzinárodných vzťahov, vol. 11(1), s. 22-32

- [3] Dumont, M. et al. (2012) *The bargaining position of low-skilled and high-skilled workers in a globalising world*. Amsterdam: Labour Economics. Vol. 19, no.3, pp. 312 - 319
- [4] Ehl, M. (2001) *Globalizace pro a proti*. Praha: ACADEMIA, vydavatelství AV ČR, , ISBN 80-200-0897-7, s. 185
- [5] Haipeter, T et al. (2012) *Employment relations in the banking and automotive industries in Germany* Abington: International Journal of Human Resource Management. Vol. 23, no. 10, pp. 2016 - 2033
- [6] Hontyová, K., et al. (2008) *Základy ekonomie a ekonomiky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, Ekonomická univerzita v Bratislave.. 193 s.
- [7] Javorčík, B.S. and Kaminski, B. (2004) *The „EU factor“ and Slovakia globalization: The role of foreign direct investment* Praha: Finance a uver – Czech Journal of Economics and Finance. Vol 54, no 9-10, pp. 456 - 472
- [8] Jeníček, V. (2002) *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C.H. Beck. 152 str.
- [9] Juríčková, V. and Stanek, P. (2004) *Influence of globalization on employment development and implication for Slovakia* Bratislava: Ekonomický časopis. Vol. 52, no. 10. pp. 1188 - 1201
- [10] Lesáková, E. (2004) *Small and medium enterprises in the process of globalisation* Bratislava: Ekonomický časopis. Vol. 52, no 9. pp. 1148 - 1162
- [11] Lewitt, T. (1983) *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review, May – June, p. 92 - 102
- [12] MacGillivray, A. (2006) *A Brief History of Globalization*. London: Constable and Robinson. 338 pages.
- [13] Petrafke, N. (2010) *Laor market deregulation and globalization: empirical evidence from OECD countries* New Yourk: Review of World Economics. Vol. 146, no. 3, pp. 545 - 571
- [14] Rodrik, D. (1997) *Has Globalization Gone Too Far?* Washington, DC: Institute for International Economics. 108 s.
- [15] Uramová, M. (2005) *Sociálno-ekonomické súvislosti nezamestnanosti*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. 97 s.
- [16] Šulek, R. and Lichý, J. (2014) *Cieľová orientácia lesných podnikov ako súčasť ich strategického riadenia*. In: Financovanie 2014 Lesy-Drevo. Zborník z vedeckej konferencie. Zvolen, TU vo Zvolene. s. 123-130
- [17] <http://www.globalization-index.org>
- [18] <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika-platobnej-bilancie/priame-zahranicne-investicie>
- [19] <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>

ACCOUNTING REFORM OF PUBLIC FINANCE IN THE CZECH REPUBLIC AND ITS IMPACT ON MUNICIPALITIES OF THE MORAVIAN- SILESIAN REGION

Jana Hakalová^{1, a} Šárka Kryšková^{2, b} Yveta Pšenková^{3, c*}

¹ Faculty of Economics VŠB-Technical University of Ostrava, Czech Republic,

² Faculty of Economics VŠB-Technical University of Ostrava, Czech Republic,

³ Faculty of Economics VŠB-Technical University of Ostrava, Czech Republic,

^ajana.hakalova@vsb.cz, ^bsarka.kryskova@vsb.cz, ^cyvetta.psenkova@vsb.cz

*Corresponding author

Keywords: accounting, reform, state accounting, accounting methods, financial statements.

Abstract: This paper analyses impacts of ongoing accounting reform in the Czech Republic on municipalities in the Moravian-Silesian Region, as a part of the project No. SGS SP2015/80 at Faculty of Economics VŠB-TU Ostrava under the name "*Quantification of the Impact of State Accounting Reform in the Czech Republic on Municipalities in the Moravian-Silesian Region and Their Evaluation*". The main purpose of the state accounting reform (running since 1st January 2010 - present) is to improve the management and financial control in the public administration and at the same time to enable the preparation of consolidated financial statements of the Czech Republic. The state will become, for the first time in the accounting period of 2015, a consolidating accounting entity, to which all consolidated (subordinate) accounting entities will be obliged to collect and transfer accounting records in newly specified structure and deadlines as well as in newly specified way for the purpose of their aggregation and consolidation.

JEL Classification: M 41, M42, M48

1 Introduction

As a part of the project No. SGS SP 2015/80 conducted at Faculty of Economics VŠB-TU Ostrava under the name "*Quantification of the Impact of State Accounting Reform in the Czech Republic on Municipalities in the Moravian-Silesian Region and Their Evaluation*", the impact of the state accounting reform on selected municipalities (some selected accounting entities) was quantified by questionnaire survey not only in terms of changes in accounting legislation, but also in terms of introduction of new accounting principles and methods, changes in accounting reporting and transfer of accounting records to the central state accounting information system. The main purpose of the reform (that has been running since 1st January 2010 and has not finished) is to improve the management and financial control in the public administration and at the same time to enable preparation of consolidated financial statements for the whole Czech Republic, as states Šteker and Otrusínová (2011).

As part of the questionnaire survey (which took place from March to April 2015), 300 municipalities in Moravian-Silesian Region were approached (see database of Moravian-Silesian region). 222 municipalities (i.e. respondents) responded to the questionnaire survey, which represents 74% return from the total of 300 municipalities. The questionnaire contained

the total of 26 questions (including 1 open question in its conclusion to express own opinion and any possible comments of the respondents to the reform process).

Questions in the questionnaire were divided into three main problem areas:

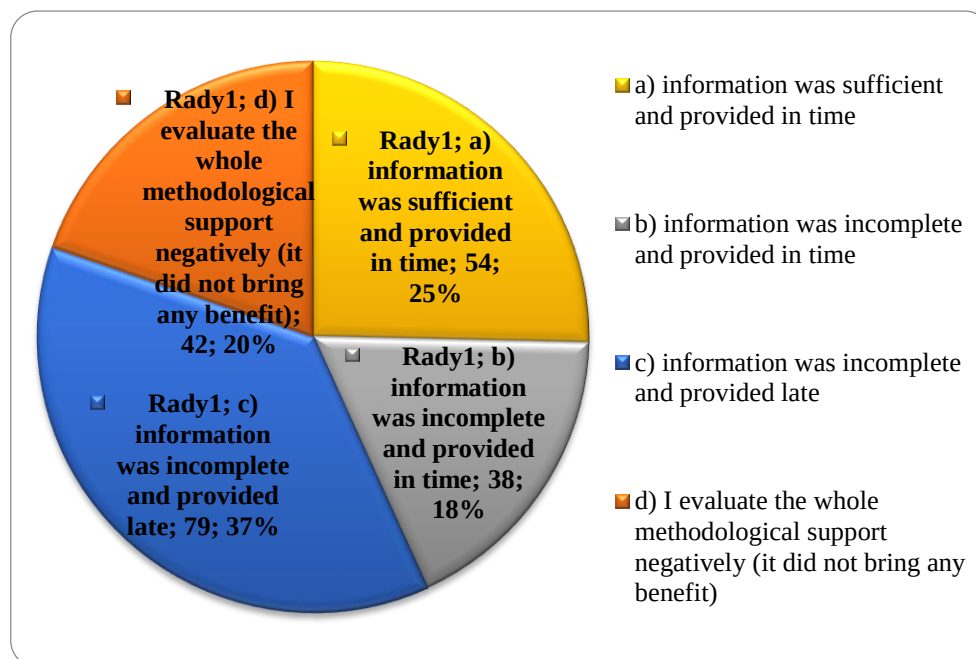
- questions related to process of state accounting reform
- questions concerning newly introduced accounting methods,
- questions aimed at financial statements.

2 The Process of State Accounting Reform

The basic foundation for the initiation of state accounting reform in the Czech Republic was the amendment of the Accounting Act No. 563/1991 Sb., which with effect from 1st January 2010 defined in Section 1 (3) a new concept of „*selected accounting entity*“. The selected accounting entities in the Czech Republic include "*some selected accounting entities*" and health insurance companies. "*Some selected accounting entities*" are understood as state organisational components, state funds, territorial self-governing units (municipalities, regions and the capital city of Prague), voluntary associations of municipalities, the regional councils of the cohesion regions and state-funded organisations. Publishing of important regulations, to which the amended act referred, was a necessary precondition for the proper functioning of the state accounting system from 1st January 2010. This, for example, concerns regulation on stocktaking of assets and liabilities, regulation of the conditions of preparation and presentation of the financial statements of the Czech Republic, regulation on accounting records in a technical form and their transfer to the central state accounting information system. Changes have been also made to Czech Accounting Standards (hereafter "standards"). Before the initiation of the reform the total of 22 standards were in force. From 1st January 2015 up to now, only 10 standards are in force. From the limited number of standards, however, follows a certain degree of uncertainty in some areas of accounting for these accounting entities.

When searching for an optimum accounting procedure for some selected accounting entities, the information published on the web pages of Ministry of Finance of the Czech Republic (hereafter "MF CR") or methodological recommendations of regions may help. The reaction to the question "*How do you evaluate methodological support from the MF CR during the whole process of state accounting reform?*" was negative by the majority of respondents, only 54 respondents (i.e. 25% of the total number of respondents) evaluated the information provided as sufficient and timely, as follows from the figure No. 1.

Figure 1: Evaluation of methodological support from the MF CR during the whole process of state accounting reform



As a part of the methodological and other professional support of the ongoing state accounting reform, the MF CR:

- put a discussion forum into operation on its website, through which it wanted to inform accounting entities about the status of legislation and collect questions about the accounting reform.
- carried out additional informational support via the portal, especially in connection with data transfer bridges and model accounting procedures,
- supported the creation of united methodology for municipal accounting entities at the level of regional methodists,
- supported the arrangement of nationwide training for all selected accounting entities (including municipal accounting entities), in co-operation with the Institute of Accounting Certification (Institut certifikace účetních, a.s.) and other entities,
- regularly published partial technical information necessary for the transfer of accounting records to the central state accounting information system.

The intention of MF CR was to facilitate the process of state accounting reform for municipalities by providing methodological support. Unfortunately, the support failed to meet the expectation of respondents, as follows from the above mentioned figure No. 1, mainly because information was provided late and incomplete.

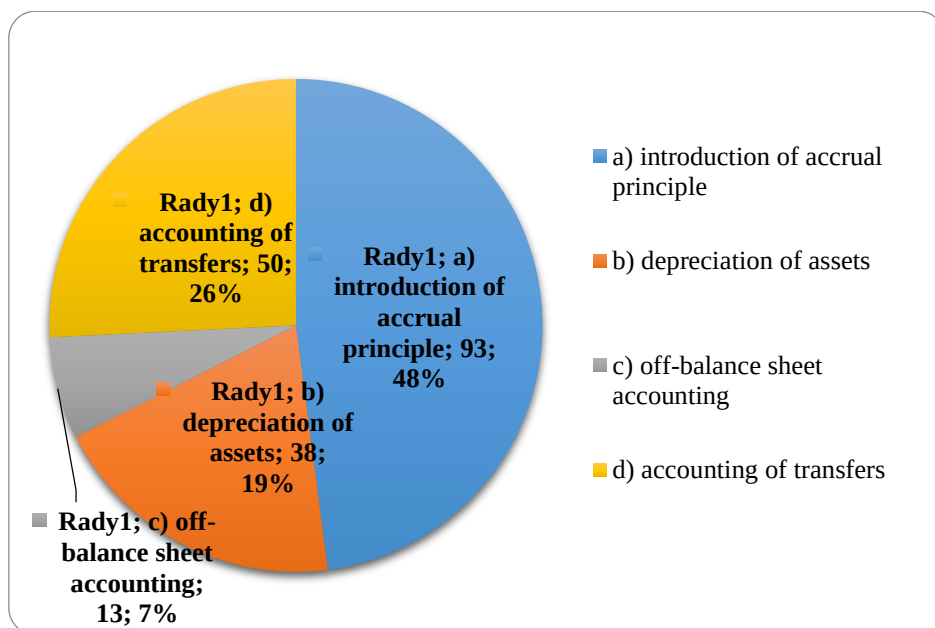
The question "How would you evaluate methodological support from the regional office during the whole process of reform accounting state" showed that the methodological support from the Regional Office of Moravian-Silesian Region was far better provided because 107 respondents (i.e. 49 % of the total number of respondents) evaluated the support during the whole process of state accounting reform positively. Regional Office of Moravian-Silesian Region facilitated the reform process for municipalities mainly by organizing methodological training for municipal accountants, through which they got acquainted with new accounting procedures and methods that were gradually introduced to the accounting system of territorial self-governing units.

From the questionnaire survey also followed that respondents obtained information about new accounting methods and procedures mainly through training and courses, which they financed themselves or were held by the Regional Authority of the Moravian-Silesian Region. The respondents in 181 responses indicated that they obtained information on new accounting procedures in training, which they paid themselves, and in 126 cases they took advantage of methodological training organised by the relevant regional office. The respondents also stated in 103 responses, that they used the legislation in force and professional publications aimed at the issue of "state accounting reform." The remaining 43 respondents mentioned web pages of MF CR as an information source.

The question "*What do you consider to be the greatest benefit of the state accounting reform*" indicated that respondents see as the greatest benefit the introduction of accrual principle to the accounting of municipalities and new method of transfer accounting. The introduction of accrual principle is evaluated positively by 93 respondents (i.e. 48 % of the total number of respondents), and 50 respondents (i.e. 26 % of the total number of respondents) expressed themselves positively on the process of transfer accounting. From the figure No. 2 also follows the fact that at least 28 respondents (i.e. 13 % of the total number of respondents) has not responded to this question at all, which means that they do not consider available options as beneficial for the accounting of their municipality. This number may in fact be even higher if some respondents chose more than one option.

Since the launch of the reform, the usual procedures and methods of accounting have changed for the territorial self-governing units. Cash-based accounting, which reflected budgetary operations in particular, has changed. Instead, a new principle - accrual basis - was introduced in the accounting, along with new accounting methods and procedures. Because of accrual principle, the accounting transactions are recorded in the accounting period, to which they in terms of materiality and time relates. The aim of accrual-based accounting is to record all assets, liabilities, costs and revenue in the accounting period in which they occurred, even though the cash flow related to them has not yet occurred.

Figure 2: The Greatest Benefit of State Accounting Reform



The frequent change of methodology, which often occurred during accounting period, and delayed publication of new relevant legislation were considered as the biggest problem of "state

accounting reform". Considering its large extent and importance of the reform's content, the main regulations were (regulation No. 410/2009 Sb. and regulation No. 383/2009 Sb.) approved and published shortly before their practical implementation. Another implementing regulation on stocktaking of assets and liabilities was approved in the course of 2010. Similarly, the Czech Accounting Standards had been gradually published during the reform, which caused problems with accounting processing of transactions that were not unequivocally regulated by any of the standards. The situation in practice resulted in a great variability during the application of new accounting methods with a different effect on the economic result. For municipalities, the last month of a year invariably became a period of time, when new legislative and methodological framework of public administration accounting for the next year is usually published, and municipalities had to adapt to it from January of the following year. Municipal accountants were so pressed for time, and many issues arose when the new methodology was used in practise.

3 Newly Introduced Accounting Methods

Changes associated with the implementation of new accounting principles and methods in the accounting of municipalities can be generally divided into several important areas. These are:

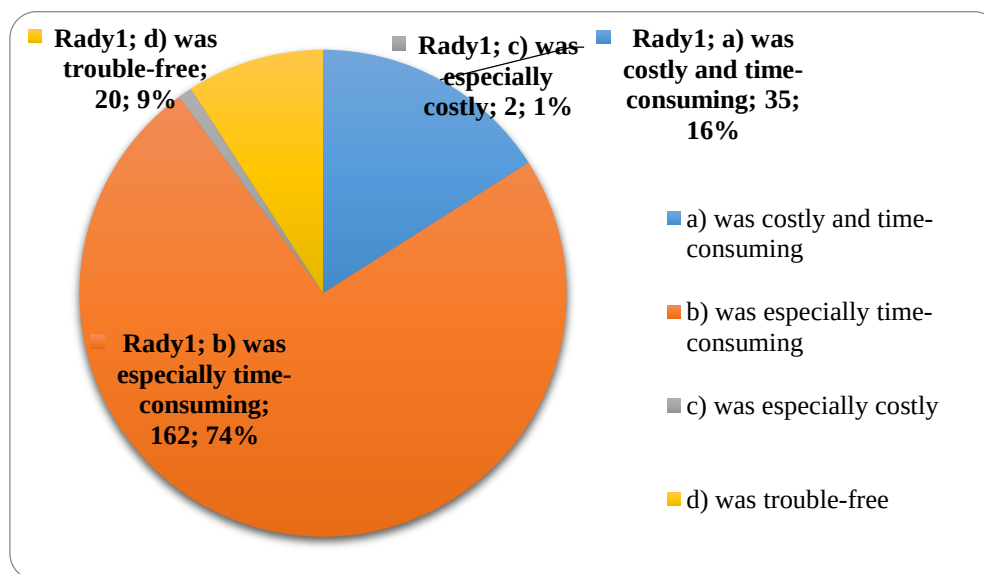
- implementation of fixed asset depreciation method in the main activity of municipalities,
- the obligation to revalue fixed assets for sale to its fair value,
- implementation of accrued/deferred costs and revenues, the possibility of establishing reserves and adjustments,
- the change in defining and accounting for transfers etc.

While bookkeeping, accounting entities are under the Accounting Act required to comply with accounting methods and principles, among other things. New methods and accounting principles are stipulated by regulation No. 410/2009 Sb., which is valid from 1st January 2010.

With the introduction of new accounting principles (such as accrual or prudence principle) and methods (such as fixed assets depreciation, accrued/deferred costs and revenues, the creation of reserves and adjustments), the accounting of some selected accounting entities came closer to the accounting of business entities and significantly increased the explanatory power of financial statements. The balance sheet provides users with information on the interim and permanent reduction in the value of assets (assets are shown in gross, correction and net values), the profit and loss statement gives them an overview of costs and revenues broken down by main and economic activities, etc.

The difficulty of implementing the method of fixed assets depreciation is evaluated in the figure No. 3.

Figure 3: The difficulty of implementing the method of fixed assets depreciation



The question of "Difficulty of implementing the method of fixed assets depreciation" was answered by the majority of respondents (i.e. 74 % of the total number of respondents), who said that the introduction of depreciation method was especially demanding in terms of time, 35 respondents (i.e. 16 % of the total number of respondents) saw this process as costly and time-consuming. Only 20 respondents (i.e. 9 % of the total number of respondents) stated that the new method was for them completely trouble-free.

Depreciation of fixed assets is stipulated by the regulation No. 410/2009 Sb. in Section 66, and the first application of this method in practice took place at 31st December 2011. Basic procedures to determine the depreciation of fixed assets and their posting are listed in the standard No. 708 – Depreciation of fixed assets. An accounting entity may choose to use straight line, reducing balance or component approach method. For the purpose of depreciation, the accounting entity will categorize the fixed assets in accordance with the appendix No. 1 of standard No. 708, which states the determination of depreciation category.

A significant change in accounting methods also concerns the revaluation of fixed assets for sale to its fair value. The obligation to revalue assets intended for sale to the fair value is stated in the Section 64 of the regulation No. 410/2009 Sb., and the moment of accounting transaction is related to the decision of municipal council. Assets revalued to fair value are not depreciated and no impairments are created for them.

In response to the question: "Whether the municipality accounts for the revaluation of the fixed assets for sale to fair value" majority of the respondents (i.e. 77 % of the total number of respondents) answered positively, only 51 respondents (i.e. 23 % of the total number of respondents) answered that when selling, they do not account for the revaluation to fair value.

Accounting of transfer is an important area for some accounting entities. The issue of transfer accounting is regulated by CAS No. 703 - Transfers. Transfer is a provision of financial means from public budgets as well as receipt of the funds from public budgets, including funds from abroad (it concerns mainly subsidies, grants, contributions, subventions, benefits, non-repayable financial assistance, support or cash donations). The question of clarity of accounting procedures for transfers according to valid Czech Accounting Standard was answered by 154 respondents (i.e. 71 % of the total number of respondents) who stated that they are not entirely clear and keeps changing, and 21 respondents (i.e. 10 % of the total number of respondents)

that they are vague and confusing. Only 41 respondents (i.e. 19 % of the total number of respondents) replied that these procedures are clear and understandable.

4 Financial Statements and Transfer of Accounting Records to the Central State Accounting Information System

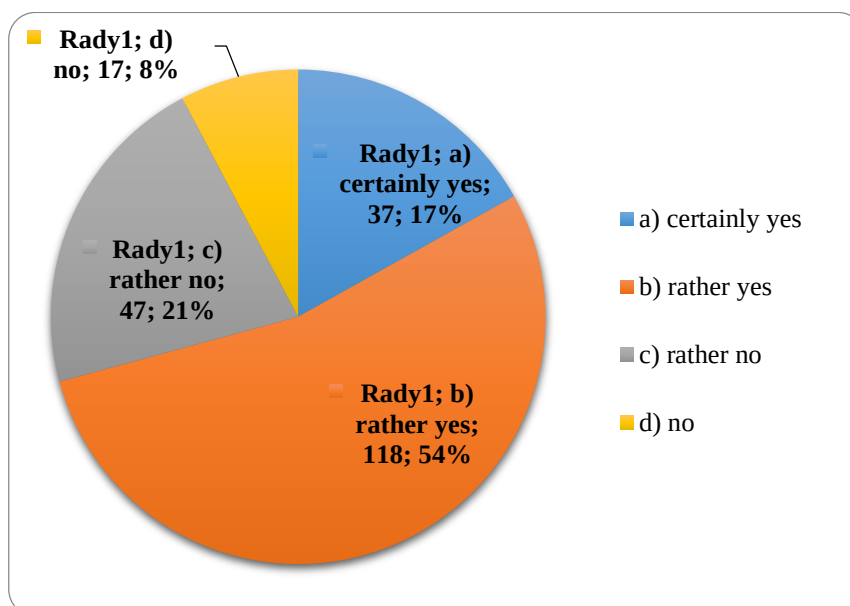
Changes in accounting entities associated with financial statements and the transfer of accounting records can be generally divided into several areas :

- the change in the conditions for the obligation to prepare a statement of cash flows and a statement of changes in equity,
- implementation of binding model example of individual parts of financial statements,
- introduction of the new report - "Auxiliary analytical overview" - for purpose of monitoring and controlling public finances and preparing financial statements of the Czech Republic and particular sub-consolidating units of the state.

Financial statements of a municipality consist of a balance sheet, profit and loss statement and explanatory notes. The financial statements also involve a statement of cash flow and a statement of changes in equity if two criteria are met as of the balance sheet date and for the immediately preceding accounting period. The total value of assets must be greater than 40 million CZK and the total annual net turnover is more than 80 million CZK. The objective of financial statements is to provide information about the financial position, performance and changes in financial position of a municipality that is useful to a wide range of users in making economic decisions. According to the Accounting Act, the basic requirements for financial statements include clarity, reliability, completeness and comparability.

In terms of reporting, almost $\frac{3}{4}$ of respondents stated that the state accounting reform contributed to the increase of explanatory power of the municipality's financial statements (see figure No. 4). However, the mayors of municipalities tend to make decisions based on the report on budget implementation than on financial statements. It is obvious that they are rather interested in incomes and expenses than in the accounting perspective, that is costs, revenues and economic result.

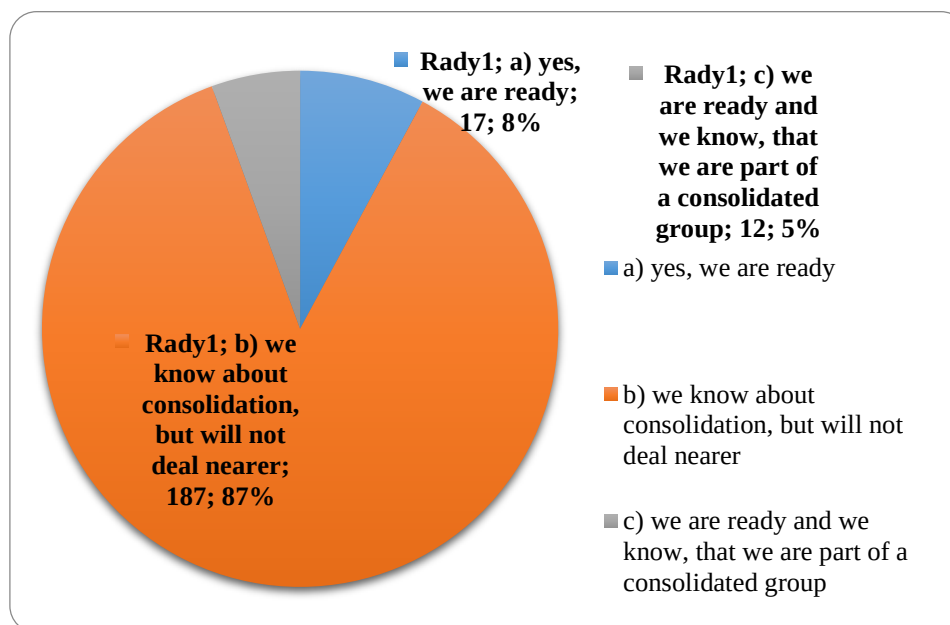
Figure 4: Increase in Explanatory Power of Financial Statements



Amendment to the technical regulation No. 383/2009 Sb., which is effective from 1st January 2012, brought another obligation to some selected accounting entities, and that is according the Section 3a, the transmission of a newly established statement - Auxiliary Analytical Overview - to the central state accounting information system. Municipalities the population of which according to the Czech Statistical Office at the beginning of the immediately preceding accounting period equals to or is greater than 3,000 are under the obligation to submit the overview quarterly. The requirements arising from the membership of the Czech Republic in the European Union are the reason for the introduction of auxiliary analytical overview. This concerns especially the requirements of the European System of National and Regional Accounts in the Community (ESA 95), the European statistics and the application of the Protocol on Excessive Budgetary Deficit Procedure annexed to the Treaty Establishing the European Community. The statement should be used to obtain detailed information for the purpose of monitoring and controlling public finances and for the preparation of financial statements for the Czech Republic and for partial consolidation units of the state. Approximately 10% of the total number of selected accounting entities are currently under the obligation to prepare the auxiliary analytical overview, which covers 90% of all their assets, as states Terziev (2014).

The preparation of Auxiliary Analytical Overview is evaluated as complex and time-consuming by most municipalities, specifically 53 respondents (i.e. 96 % of the total number of respondents), and only by 2 municipalities as trouble-free. Requirements for analytical breakdown for the needs of financial statements and management of accounting entity do not correspond with requirements for analytical breakdown of the auxiliary analytical overview; this brought major intervention in the creation of analytical accounts as well as in the information provided during the accounting entry. Changes under the state accounting reform represented for some selected accounting entities, including municipalities, entirely new procedures and processes, which in practice gradually began to apply from 1st January 2010. The reform has not been finished yet, and the consolidated financial statements of the Czech Republic will be for the first time prepared for the accounting period of 2015. Basic obligations, possibilities and methods of preparation of the financial statements of the Czech Republic are stipulated by the regulation No. 312/2014 Sb., on conditions for preparation of financial statements of the Czech Republic (consolidation regulation of the state) with effect from 1st January 2015. It was initially assumed that the first consolidation will occur in 2012 for the accounting period of 2011. The deadline for the first preparation of consolidated financial statements had been postponed several times, as well as passing of the consolidation regulation. The consolidated financial statements will therefore be prepared for the first time during 2016 for the accounting period of 2015.

Figure 5: Readiness for Consolidation of Financial statements



The question: "If the municipalities are prepared for the consolidation of financial statements" was answered positively only by 8% of respondents (see figure No. 5). The overwhelming majority of respondents (87%) is aware of the upcoming consolidation but does not deal with the issue in more detail. Since the first preparation of consolidated financial statement of the Czech Republic is to happen in 2015, these findings are quite negative and may have an impact on the explanatory power of these financial statements.

5 Conclusion

The status and complexity of the legislative process were one of the main issues of the ongoing accounting reform in the public administration. Considering its large extent and importance of the reform's content, crucial regulations were approved and published shortly before their practical implementation. Similarly, the Czech Accounting Standards had been gradually published during the reform and have not yet been completed. This is causing problems with accounting processing of transactions that are not unequivocally regulated by any of the standards, which in practice results in a great variability during the application of the accounting methods with a different effect on the economic result.

Before the initiation of the state accounting reform 22 Czech Accounting Standards were in force, but at the moment only 10 standards regulate the accounting of municipalities. Most municipalities do not see it as problem since 56% of respondents said that their number is quite sufficient. However, from the limited number of standards, in the opinion of the authors, may follow a certain degree of uncertainty in bookkeeping of some selected accounting entities during the ongoing reform. The question is, how to proceed when dealing with specific accounting cases that are not regulated by the accounting standards. In this case, the accounting entity should choose a procedure that will, according to its view, bring as true and fair view of the facts in the accounts as possible, as states Schneiderová and Nejezchleb (2012).

Since the launch of the reform, the usual procedures and methods of accounting have changed, and the accounting of municipalities came closer to the accounting of business entities. Accounting, which was until the end of 2009 cash-based and reflected mainly budget

activities, has fundamentally changed. Along with new accounting methods and procedures, the new principle of accrual basis was introduced in the accounting of municipalities. Because of accrual principle, the accounting transactions are recorded in the accounting period, to which they relate in terms of materiality and time. One of the reform's objectives also was to increase the explanatory power of financial statements at the level of the accounting entities and the follow-up preparation of the consolidated financial statements of the Czech Republic.

The result of the analysis by the means of questionnaire survey as a part of the project was to assess the past course and current situation of the ongoing state accounting reform. Frequent changes to the legislation meant and still mean intensive work for the selected accounting entities when monitoring the nature and impact of the changes on the established accounting system.

Based on the analyses, it can, however, be noted that the accounting reform in the public administration was necessary. It includes a rational core, many necessary ideas, procedures and methods. In comparison with the accounting before the reform, it is easier and more comprehensible. The accounting of municipalities came closer to the accounting of business entities. High quality financial information may help better monitoring of the financial health of all public administration entities, even in relation to reporting to the EU.

Acknowledgment

This article was made with the financial support of Student Grant Competition held at the Faculty of Economics - Technical University in Ostrava as a part of the project No. SP 2015/80 "*Quantification of the Impact of State Accounting Reform in the Czech Republic on Municipalities in the Moravian-Silesian Region and Their Evaluation*".

References:

- [1.] Hakalová, J. and Kryšková, Š. (2014). Analýza změn v účetnictví subjektů veřejné správy v průběhu reformy účetnictví veřejných financí v České republice. In *14th International scientific conference „Globalizacija a jej sociálno-ekonomické dôsledky 2014“*. ISBN 978-80-554-0927-6. pp. 140-151.
- [2.] Hakalová, J. and Urbancová, A. (2012). "Účetní reforma veřejných financí v České republice a její vliv na účetnictví, účetní závěrku, přezkoumání hospodaření a audit účetní závěrky některých vybraných účetních jednotek," *Acta academica karviniensia*, vol. 7, pp. 29-42.
- [3.] Schneiderová, I. and Nejezchleb, Z. (2012). *Účetní reforma 2012 pro ÚSC a jimi zřizované příspěvkové organizace*, Praha: Acha obec účtuje. pp. 17-26.
- [4.] Šteker, K. and Otrusínová, M. (2011). Current problems of consolidation in the Czech Republic. In *5th International Scientific Conference on Finance and the Performance of Firms in Science, Education, and Practice*. Zlín: Tomas Bata University Zlín. Faculty of Management and Economics, pp. 542-550.
- [5.] Project No. SGS SP 2015/80 "*Quantification of the Impact of State Accounting Reform in the Czech Republic on Municipalities in the Moravian-Silesian Region and Their Evaluation*". Faculty of Economics, VSB - Technical University, Ostrava.
- [6.] Act No. 563/1991 Sb., on accounting, as amended.
- [7.] Regulation No. 410/2009 Sb., implementing some provisions of the act No. 563/1991 Sb., on accounting, as amended, for some selected accounting entities, as amended.

- [8.] Regulation No. 383/2009 Sb., on accounting records in technical form for selected accounting entities and their transfer to the central state accounting information system, and on the requirements for the technical and mixed forms of accounting records (technical regulation on accounting records), as amended.
- [9.] Regulation No. 5/2014 Sb., on means, deadlines and information submitted for evaluation of the state budget, budgets of state funds, budgets of territorial self-governing units, budgets of voluntary associations of municipalities and budgets of regional councils of cohesion regions.
- [10.] Regulation No. 312/2014 Sb., on the conditions of preparation and presentation of the financial statements of the Czech Republic (consolidation regulation of the state).
- [11.] Regulation No. 270/2010 Sb., on stocktaking of assets and liabilities, as amended.
- [12.] Czech Accounting Standards for some selected accounting entities, which keep the books according to the regulation No. 410/2009 Sb., No. 701 – 710.
- [13.] Terziev, N. (September 2014). Seminář Pomocný analytický přehled. [Online]. [2014-09-24]. Available: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic/ucetni-vykaznictvi-statu/pokyny-a-sdeleni/2014/materialy-ze-seminare--pomocny-analytick-19423>

MULTINATIONALS AS A PART OF GLOBALISATION

Anna Harumová*

University of Economics in Bratislava, Slovakia

harumová@gmail.com

*Corresponding author

Keywords: globalization, multinational corporations, financial policy, transfers, awards

Abstract. Globalization can be described as a phenomenon of the modern world, which often brings along the rise of multinational corporations having huge economic power. When Slovakia joined the European Union the business was expanded through transnational forms of business. Such transnational legal forms are primarily regulated by the European Community regulations and are binding for all countries of the Community, regardless of which state they are located. Currently it regards: the European Economic Interest Grouping, the European Company and the European Cooperative Society. European legal forms of business are more closely governed by the national legal rules that must be considered in interconnectivity with the European Community regulations. Worldwide consumption of more and more uniform products is leading to concerns that it deletes the cultural identity of different people.

JEL Classification: H 25, M 21

1 Objectives of multinationals

Multinational company is a private business entity that is under the direct investment production equipment and other fixed assets and produces part of its production in at least one foreign country and its significant management decisions take place in a global context. The most common form of business of multinational companies in Slovakia is business through multinational groupings holding, multinational holding. The essence of each holding is a grouping of capital related companies, where the core is a parent company which strategically manage capital and other companies controlled by the holding company. Relations between the holding company and subsidiaries to the parent company are based on the optimization of production and competitive advantage. Competitive advantage is that the subsidiaries retain legal autonomy externally to business partners and doing so may act on the market as a large holding. Business by making a holding produces synergy effects that are achieved by combining parts into a whole, in addition to tax optimization produces other benefits, such as the use of surplus funds within the Group, risk diversification, and stabilization of cash flow and the ability to expand to other markets. Based on the relationship between the parent and subsidiary companies formed inside the holding certain flows and transfers are made. Capital flows arise from the payment of *dividends* (share-based profit-controlled companies, which are transferred to the controlling company), *interest payments* (by existing financial loans) on the basis of *royalty payments* (made on the basis of conclusion of a franchise on an activity within the Group), on the basis of *transactions with shares* (due contributions to share capital) and on the basis of *commercial transactions* (arising between group companies). Optimal management of these flows contributes to increase business efficiency through multinational holding. As defined by OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development), the multinational companies means companies or entities whose ownership is private, public or mixed, and are based in different countries and connected so that one or more of them may

exert a significant influence on work of others, particularly with regard to the sharing of knowledge and resources (Štrach (2009)). Multinational companies can be divided into multinational corporations that operate transnationally, but do not have to act on a worldwide presence and transnational corporations, representing a certain stage of multinational developed that understand the world as one market (Zadrazilová (2009)). Multinational companies have a significant impact on the economy of the countries in which they operate. In many less-developed countries, multinationals are major employers. They also represent stiff competition for local and national companies (Forsgren (2008)). Multinational company on the one hand provides a single organization operating in a transnational or global environment that needs to reconcile all their performances, despite the large distances between its different parts. On the other hand, it is a multinational company of a set of companies that operate in different local conditions of different countries. These subsidiaries are facing not only domestic competition, but they must also be successfully integrated within multi-national company and arrange their relations in such a way as to meet the requirements of the multinational company. The most common form of business through multinational groupings is holding. We call holding a group of companies, where top-level group is a legally separate and we call him the parent (holding as a whole, however, has no legal personality). The dominant function of the holding company is ownership and control of shares and deposits in subordinate subsidiaries. The basic aim of creating a holding company is to increase business efficiency and achieve maximum results by combining the advantages of large companies (more important market position, economic strength, the capacity) with those of smaller units holding companies (flexibility). The biggest advantage of holding grouping is diversifying its activities and a reduce of business risk. As a fundamental objective of the company is to maximize its market value, we can apply this goal as well on a holding. Market value of holding (TH_{hs}) is the sum of the market values of the parent companies (TH_{ms}) and various subsidiaries (TH_{ds}) within the holding and also benefiting from synergy effects (HSE). This procedure can the market value of the holding be expressed by the formula (Marek, 2009):

$$TH_{hs} = TH_{ms} + \sum_{i=1}^n TH_{ds} + HSE \quad (1)$$

In addition to maximizing market value, among other reasons which may include reasons of creating the holding are achievement of greater competitiveness on the market by concentrating funds in the implementation of demanding investment projects, better capacity utilization, create better quality joint scientific base and improve the trading position towards suppliers and customers. The advantages of creating holdings led to the fact that this form of grouping is very common not only in well known business giants, but also smaller enterprises. The most commonly used are the advantages of holding companies that operates as a holding group of companies doing business independently, while benefiting from the effects of their mutual cooperation; holding capital to concentrate their individual businesses to large investment and innovation goals that go beyond their individual potential; holding as a whole has a greater weight in the struggle with competitors; holding allows better risk from business as it is separated from the risk of individual companies and the holding company may invest its capital and risk in projects which are intentionally constituted as a separate business; created businesses are self farming entities, which affects more transparency in the management of enterprises holding. Benefit from those advantages is the holding of a substantial part to the quality of the management of the parent company.

The strong growth of multinational grouping was triggered by the globalization of the world economy. Many of these multinational groupings have an annual turnover greater than the value of the economies of many small states. When considering reality that today in the world exists 40,000 of transnational corporations that have 250 000 subsidiaries we can say that these are

entities that determine the trend of life in the world. Annual turnover of the largest multinational companies of General Motors is \$ 170 billion. General Motors employs 700,000 workers and generates more wealth than the economy of Norway. Only 20 countries have higher GDP than General Motors. The products and services offered by these groupings are the same, regardless of where in the world buy them. Possession of such goods by companies belonging to multinational groupings, anywhere in the world, is a sign of the success and a marketing triumph that brings to transnational groupings astronomical profits. Logos, brands and trademarks of such groupings promise the same product regardless of whether they buy it in New York, Paris, London or Moscow. This is particularly true when considering branded food groupings, such as McDonalds, Coca-Cola and Nestlé, but also manufacturers of sports equipment, such as Nike, Reebok or Adidas, brand in the automotive industry and many other sectors

2 The financial policy of multinational holding

Holding financial policy it is based on principles and tools implemented by the parent company in managing the subsidiaries to achieve objectives. Parent company directly involved in the management of subsidiaries affects the inner economic processes. Financial policy based on strategic and tactical objectives of the holding company and its tools and procedures contribute to their implementation in the subsidiaries. Implementation of financial policy includes basic interlinked activities, among which we can include: formulation of the investment objectives of the holding as a whole; the subsequent formulation of goals in subsidiaries; choice of tools and methods to ensure the realization of financial goals; application of selected tools and processes to activities of the holding; Financial analysis and checking the effectiveness of tools and practices and achievements. The parent company ensures its financial objectives in subordinate subsidiaries applying different types of financial policies, among which we may include the main policies: financial planning, cash flow management, debt financing, credit burden, liquidity management, financial risk management, dividend and profit-sharing accounts (including depreciation) and the tax (including tax planning) and more.

Policy of financial Planning of the holding is the basis for more of its operations through subsidiaries. The starting management function and is based on the objectives and strategies of the holding.

Management policy cash flows (cash flow) holding is an important tool for improved utilization of the funds. The advantage of holding arrangement is that the funds are transferred as loans where they are most needed and reclaimed.

Politics debt financing is based on the fact that the economic activity of subsidiaries is funded by debt, ie to outstanding monetary obligations towards the creditor (eg. Trade and other payables, loans, bank loans). When debt financing it is important to analyze what is the optimal structure of the debt and equity balance.

Liquidity management policy is applied in subsidiaries that have an appropriate asset structure and adequate and regular inflow of funds are able to meet their obligations. Knowledge of the level of liquidity mediate liquidity ratios. They can be constructed as a relative, or absolute relationship, differences. Holding must manage liquidity, ie plan, control and evaluate.

Financial risk management policy is aimed at eliminating financial risks associated with the economic activity of the holding company and the individual subsidiaries. The financial risks may include, in particular: market risk generated by the change in supply and demand in the

market and price changes; business inputs and outputs; credit risk that arises if the debtor is unable to meet its obligations; changes in interest rate risk arises when assets and liabilities of the enterprise; exchange rate risk reflects the possibility of changes in exchange different currencies, which affects mainly term assets and liabilities of the undertaking; liquidity risk arising in the event that the subsidiary will have a variety of reasons enough liquid assets at a time when it should fulfill its obligations.

Dividend policy and share of profits is an important tool for the transfer of cash flows in the various subsidiaries of the holding company. These are tools that holdings are used in the distribution of profits to reward their shareholders (partners) for the risk incurred and their invested funds. Dividends and profit shares in subsidiaries resides directly controlled by the parent company.

Accounting policies, including depreciation based on the law of that country. If several subsidiaries located in different countries, their accounts must be governed by the rules of those countries. The parent company often provides the subsidiaries of the same principles and accounting principles (valuation methods, depreciation, etc.) In order to provide a suitable basis for the preparation of consolidated financial statements.

Tax policies, including tax planning must follow the tax laws of the domicile of each company in the holding company. When tax planning is commonly used in the holding company tax systems of different countries, where individual companies have headquarters (resp. Are tax resident) on reducing the tax burden (Harumová, 2002).

Position of the leadership of the holding of the subsidiary resides specifically set out in the holding agreement between parent and subsidiary (resp. the internally holding directive), which among other things may establish subsidiaries role in profitability and liquidity, in order of profit distribution subsidiaries in mandatory payments of dividends. Holding and the like.

3 Holding internal relations in the multinationals

Business through a holding clusters is common practice in Slovakia for several years. Specific legislative treatment of this type of business and modification of innercompany holding relations as a separate act in our country does not exist yet (we do not have an act for the holding). In most of the developed countries the legislation on holding is adapted on different levels. The highest elaboration of legislative amendments for business through a holding company has Germany. It primarily deals with the equity law governing business companies in the group, where at least one undertaking takes the form of joint stock company or a limited partnership with shares. The law is given in works contracts covering business group (eg. The control treaty, agreement on transfer of profits etc.). According to the powers of management to recognize influences of the companies based on the number of voting rights in other companies: *a decisive influence* - is authorized to manage the subsidiary (or more) companies based on the proportion of voting rights in that company, which is more than 50%, *the combined influence* (joint control) means that none of the partners has a decisive influence in the management of another company a *significant impact* is to own at least 20% shareholding (up to 50%) of the share capital of the associate. The impact of the holding company in an associate, depending on the size of the share of the other shareholders and voting rights. Based on voting rights and shares in another company, we distinguish: parent company, subsidiary, joint venture associates.

Holding as a group of enterprise allocates capital into one unit in order to ensure sufficient funds needed to maintain a competitive advantage in the market. Status as the holding company

of the corporate diversification also allows a concentrated equity investments in several industries. Diversification of the invested capital is achieved a significant reduction in business risk. Although the parent company is a joint stock company, then the parent company of all the relevant bodies to run the holding as a whole (general meeting, board of directors and the supervisory board). Management Board and Supervisory Board is responsible for the results of the owner of the holding company and can therefore make a proper, designs and implements its expansion, contraction and liquidation of subsidiaries. If the subsidiaries wholly owned by the parent company, the board of directors of the parent company to subsidiaries carries out the function of the General Assembly. At less than wholly owned subsidiaries are involved in the function of the General Assembly and other owners. The competencies of the parent company to subsidiaries sometimes tend to be defined in the contract between the parent holding company and the subsidiary. The agreement also holding may also include mandatory payments of dividends to the holding company, the order of distribution of profits by a subsidiary, the values that should be subsidiary to achieve profitability, the values that should be subsidiary to achieve liquidity and so on.

4 Holding internal flows and transfers of multinational companies

By growing world globalization process we can observe that the global market encourages to the organizational concentration of local companies to the holding of separated clusters. Except for criticized international tax planning, the cause of the making holdings is aslo a centralization of resources of holding company for effective combat with competitors, thereby enhancing the value of the holding. A holding grouping company entering into relationships, which resulte in many holding internal transfers of capital. Financial analysts are looking for new approaches, tools and methods of analysis of these transfers for financial management of the holding. Based on holding internal relations between the holding company and other businesses in the holding company group a certain capital flows happens:

a) *flows on the basis of dividend payments* made on the basis of the share of profit in controlled companies, which are transferred to the dominant company. Distribution of net income from enterprises in the group toward holding company shall be implemented through financial revenues at holding company,

b) *flows based on interest payments* from existing financial loans away from the holding company to the companies in the group. It is common practice of the holding to shift their resources where necessary and to ensure to the holding as a whole a higher return

c) *the flows based on payments of royalties* made on the basis of contracts concluded for the provision of licenses for certain activity within the holding,

d) *flows from transactions with shares* are due contributions to share capital of individual companies in the group and also on the basis of mergers and divisions within the group including the cross-border merger,

e) *flows from commercial transactions* that arise between the grouppeed companies In commercial transactions occurring within the holding company to buy and sell goods and services, according to business focus of individual companies in the group. The conditions of mutual trade may affect the holding company.

Based on the above holding internal transactions they lead to allocate holding capital, resources, which can then reallocate this capital to companies where they will be used effectively. Reallocation of capital in the holding is one of the main reasons for the

establishment of holding clusters. To prevent transfer of profits within these transfers within holding internal clusters the transfer pricing method is being used.

5 Price regulation applied within the holding grouping

To detect a difference of transfer prices and the usual price it is based on a comparison of the conditions that were agreed in the commercial or financial relations between foreign related parties, the terms of which would be incurred between independent parties in comparable commercial or financial relations, under comparable conditions (arm's length principle) . They are used to transfer pricing method, which are divided into methods based on the comparison of prices (the traditional method) and a method based on the comparison of profits (transactional profit methods). Other methods of transfer pricing that are not listed in Slovak rules include (Harumová (2002)) method of comparable earnings (based on the results of the comparison attainment of company profits with the level of profit of an independent enterprise engaged in the same or similar activities under comparable conditions), the method return on invested capital (based on the comparison of return on the capital invested in a concentration with a return on capital of an autonomous enterprise, carrying out the same or similar activities requiring the same or similar capital investments) and the method of allocation of global profit (method does not rely on the principle of common prices. Net Gains derived from a commercial transaction is assigned to each interested firms on the basis of their contribution to the net profit. The basis is generally the total costs or wage costs).

Independents subjects under the influence of the market commercial terms do so to defend their interests, ie for example. The seller has an interest to maximize its selling price (profit). For independents subject, this natural control is not working. Therefore, the tax treatment specifically examines relations between dependents, as these people tend to unite their actions and the ability against the fiscal interests of the state. Operation of multinational companies is often associated with the use of international tax optimization, representing favorable conditions for this activity. Holding companies often benefit from tax havens to reduce its tax liability. Tax planning (tax optimization) is a process aimed at saving taxes in order to maximize the net profit of the holding company as its most important internal source of financing.

6 The impact of multinational companies on the business environment

Globalization of the world economy is considered to be essentially positive phenomenon, since it promotes the exchange of material and spiritual values. On the other hand, the global economy develops as a polycentric system, which involves in different parts of the world conflicts, enforced power interests. Uniformity offered by the grouping of multinational companies has resulted in a negative action, under which local, regional and even national cultural features tend to disappear. In many countries, the protests against the multinational groups are held, through which it is pointed out that their wealth gives them the power to influence economic and political decisions of governments, particularly in the area of trade restrictions. Some multinational groupings are even accused of abuse of cheap labor to produce goods to be sold at a profit. Western consumers. Conversely, in some countries, the positive trends of globalization, as an example of the benefits of globalization are often referred to fast growing Chinese economy. Since China has changed economically and opened their markets to international trade and investment, it is estimated that per capita income has increased seventimes. Also thanks to international trade agreements and technological progress it leads to the growth of global trade. Thanks to the arrival of the Internet and digital communications systems new dimensions in the world's economic infrastructure arose. International trade can

be thanks to it quickly and effectively managed a companies can be expanding its operations worldwide. Multinational company Coface published a list of the largest companies in Central and Eastern Europe. According to the ranking of Coface CEE Top 500 in Slovakia, we have 39 companies on the list. The top 20 are Volkswagen, KIA Motors Slovakia and Slovnaft. With the number of 39 companies, which together produced a turnover of 45.649 billion euros and profit of 2.155 billion euros and we belong among five countries with the largest number of companies represented in the rankings. Our largest companies also employ 108,428 people.

Globalist dictatorship of big capital is particularly clearly expressed in its plans to enforce Multilateral Agreement on Investment. This Agreement was secretly developed by imperialist countries, united in the OECD with the participation of great tycoon organizations from Europe and America, as well as the Chamber of International Trade, which brings together the world's largest NS (General Motors, Coca Cola, Kodak, Elf, Toyota, Philips, Nestle, Tompson). Agreement discussed and signed by them is to be imposed on other countries. The aim is to remove all restrictions on international investment. Slovak companies represent only a small part of overall sales and profits, which produces automotive industry in Slovakia. The analysis Indexpodnikatela.sk website shows that it goes abroad via multinational companies and 99% of profits in this sector. By creating a global regime regulating the activities of transnational corporations and international investment has engaged in several initiatives, but none of them at the beginning of the 21st century progressed too. As a result, many states refuse to submit to its law in international bodies. They fear the domination of giant corporations of America and other industrialized economies. One of the main problems is that multinational corporations can operate in different national jurisdictions, and so it is very difficult to define the international regime.

Acknowledgment

This paper is an output of the science project VEGA č1 / 1067 / 15th Verification, and implementation of modeling business performance in financial decision-making tools.

References:

- [1] Forsgren, M. (2008). *Theories of the multinational firm: a multidimensional creature in the global economy*. Cheltenham, UK. pp.125.
- [2] Harumová, A. (2002): *Dane in theory and practice*. Bratislava, Slovakia. Iura Edition, Economics. pp. 100
- [3] Marek, P. et al. (2009) *Study guide finance business*. 2 st ed. Prague. Ekopress. pp. 573.
- [4] Štrach, P. (2009). *International Management*. 1st Ed. Praha: Grada, 2009. pp 35.
- [5] Harumová A. (2002): *Impact of taxes on the development of the business sector*. In economic journal = Journal of Economics: Journal of economic theory and economic policy, socio-economic forecasting. - Bratislava: Slovak Academic Press, 2002. ISSN 0013-3035 2002, Vol. 50, no. 2, p. 277-292.
- [6] Zdražilová, D. (2007). *International Management*. 2 st ed. Praha, Oeconomica, Reviews, pp. 22.

GLOBALIZATION AND HEALTH MARKETS

Pavína Hejduková

¹Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Univerzitní 8, 306 14 Plzeň

^apahejdu@kfu.zcu.cz

Keywords: Globalization, Regulation, Health Care, Health Market, Health System.

Abstract. Globalization is a key context for study of aspects of current health markets. Globalization is not a new concept in term of history but it still takes on new dimensions. Globalization has significant impacts on health market. Health market themselves are a specific topic for discussion but in the context of tendencies of globalization the health markets are becoming an increasing sensitive issue. The paper discusses the interaction between globalization and health markets.

JEL Classification: I11, I18, I130, F6, L30

1 Úvod

Témata jako globalizace a zdravotnické trhy jsou ožehavými tématy jak z pohledu historie, současnosti, ale také budou podrobena budoucím diskuzím, a to vzhledem k ekonomickým a demografickým prognózám zejména v západoevropských zemích.

Globalizace probíhá napříč kontinenty, času, kulturním hodnotám, ekonomickým aspektům, politickým i sociálním přístupům. Jedná se tedy o velice široké téma a tedy téma poměrně složité.

Proto je třeba pojem globalizace neprve definovat a ukázat pohled na spojitost globalizace a zdravotnického trhu. Vzhledem k aktuálnosti a závažnosti tohoto tématu je dále třeba definovat přístupy ke zdravotnickým trhům a následně diskutovat dopady globalizace na zdravotnické trhy a s tím spojené státní zásahy a regulace.

Globalizace, jak je dále v textu diskutováno, není novým pojmem, ale dává se stále více do souvislostí s mnoha otázkami, a to jak na úrovni ekonomiky, tak sociálních potřeb. A vzhledem k rozvoji globalizačních trendů se dá očekávat, že bude tento pojem skloňován stále častěji.

Zdravotnické trhy jsou sledovány již od 50. let minulého století, kdy se ekonomie zdravotnictví začala prosazovat jako samostatná mikroekonomická disciplína. Od té doby tato tematika prošla dlouhým vývojem, avšak bohužel se stále střetává s obdobnými problémy: stanovení zodpovědnosti, byrokracie, administrativa, financování, kvalita, míra regulace atd.

Příspěvek tedy dává do souvislostí výše uvedené pojmy: globalizace a zdravotnické trhy a diskutuje nad touto problematikou. Základnu pro zpracování příspěvku tvoří zejména rešerše odborné literatury k dané problematice. Autorka poté upozorňuje na vybrané problémy zdravotnických systémů v současné vlně globalizace.

2 Globalizace a globální trhy

Jak uvádí Held (1999) globalizace je termín, který má více mnohdy sporných významů a definic. Některé z definic globalizace uvádí následující text:

“Globalizace je proces větší integrace v rámci světové ekonomiky prostřednictvím pohybů zboží a služeb, kapitálu, technologií a (v menší míře) práce, který vede k tomu, že stále více

ekonomických rozhodnutí je ovlivněno globálními podmínkami – jinými slovy – vede ke vzniku globálního trhu.” (Held, 1999)

Globalizace je proces interakce a integrace mezi lidmi, firmami a vládami protkaný všemi národy. Jak uvádí Rojíček (2012) průvodním jevem globalizace ekonomického světa je stírání hranic mezi jednotlivými národními státy. Za hlavní příčinu existence globalizace z ekonomického pohledu považuje Global Workshop Project (2015) rozvoj mezinárodního obchodu, transferu investic a informačních technologií.

Jak uvádí Woodward et al. (2001) “ekonomická globalizace je hybnou silou celého procesu globalizace v posledních dvou dekáдах.” Autoři hovoří o skutečnosti, že primárně globalizace nemusí být ekonomickým jevem, má i jiné důležité aspekty, avšak ekonomické dopady jsou znatelné. Tvorba globálních trhů má poté vliv na kulturu, spotřebu, sociální aspekty. Jako příklad lze uvést globální propagaci značek McDonald či Coca-Cola. Tyto značky a jejich distribuci a propagaci lze označit jako kulturní fenomén, který má značné dopady do oblasti spotřeby, sportu, ale také ekonomické dopady v podobě rozšiřování zisků těchto firem a propojování trhů, na kterých operují tyto nadnárodní korporace, které ovlivňují “globální produkci”, která dále generuje problémy jako například rychlý nárůst obezity a tudíž může mít podstatný vliv na další oblasti lidského života. (Chopra and Darnton-Hill, 2004)

Jak bylo nastíněno, dopady globalizace jsou viditelné v mnoha oblastech, jmenovat lze například hospodářství, životní prostředí, kulturu, politiku, zahrnující též sociální politiku. Důležitý vliv globalizace je tedy zřejmý u lidského kapitálu. Dle Kocourka et al. (2013) je však globalizace v prvé řadě stále silným a mocným ekonomickým fenoménem.

Ač je globalizace mnohdy označována za moderní pojem, není tomu tak. Prvky globalizace lze pozorovat již před tisíci lety. Současné globalizační tendence mají základ již v období před první světovou válkou, tedy v roce 1914. Stávající vlna globalizace byla podpořena politikami, které otevřely ekonomiky, a dále pokrokem v oblasti technologie, která je označována za další hnací motor globalizace. (Global Workshop Project, 2015)

Současné trendy v globalizaci definuje ve srovnání s předchozími fázemi Thomas Friedman jako rychlejší, levnější a hlubší formu globalizace. (Friedman, 1999)

Globalizace má své výhody, ale též svá úskalí vyvolávající diskuzi ohledně regulací trhu. Od roku 1975 se hovoří ve spojitosti s globalizací ve světě o “krizi demokracie” (Crozier et al., 1975), od 90. let minulého století je zase globalizace diskutována s ohledem na trvalou udržitelnost a hovoří se o “trvale udržitelné demokracii”, kdy se poprvé tvoří jakési rámce a plány pro danou problematiku. (Przeworski, 1995) Přestože se právě u termínu “trvale udržitelné demokracie” podporuje svoboda a soukromé vlastnictví, jak ukazuje další text, právě v rovině globalizace si svět žádá provádění regulací, možná o to více, než tomu bylo dosud, ač samozřejmě i v této otázce se názory značně odlišují. Jak uvádějí Kozul-Writh and Rayment (2004): “Je to nebezpečná iluze přemýšlet o globálních ekonomikách jako o přírodním systému. S logikou jeho vlastní systém ekonomik je a vždy byl výsledkem komplexní souhry ekonomických a politických vztahů.”

3 Zdravotnické trhy a jejich specifika

Zdravotnické trhy jsou trhy se specifickými charakteristikami. Právě zdravotnictví obsahuje obecně prvek prospěchu ze soukromé spotřeby jednotlivců a zároveň prvek prospěchu z veřejné spotřeby nebo externality, které mají dopad na ostatní členy společnosti. Z důvodu spojitosti zdravotní péče s pozitivními externalitami stát provádí zásahy do ekonomiky a dělá dohled nad zdravotním systémem a službami v něm poskytovanými. Zdraví (jakožto specifický statek) a

péče o zdraví podléhají nejen soukromému, ale i veřejnému zájmu. Státní zásahy do oblasti zdravotnictví mohou být různé dle konkrétního státu. Různé koncepce teorie státu stanovují rozličná kritéria pro státní intervence do zdravotních politik. Některé ekonomiky upřednostňují samoregulační mechanismy trhu a stát zde zasahuje jen v případě selhání trhu, jiné ekonomiky upřednostňují principy solidarity ve společnosti. Případně se lze setkat s kombinací veřejného prospěchu a soukromých příspěvků dle příjmů, velikosti majetku či rizika. (Hejduková, 2011)

Ekonomická podstata zdravotnických služeb a samotného zdraví má tedy obrovský vliv na to, jak se formovaly zdravotnické trhy a je jasné, že od „běžných“ trhů se zdravotnické trhy liší v mnoha charakteristikách. (Hejduková, 2011)

Základními odlišnostmi „běžných“ a zdravotnických trhů se již v šedesátých letech minulého století zabýval ekonom Arrow, který definoval odlišnosti a zvláštnosti zdravotnických trhů. Základní specifika zdravotnických trhů Arrow (1963) spatřoval v těchto bodech:

- charakteru poptávky,
- charakteru nabídky,
- očekávaném chování poskytovatele zdravotnických služeb,
- nejistotě výsledného produktu a nekomplexnosti zdravotnického trhu.

Charakter poptávky na zdravotnických trzích vykazuje zcela zásadní odlišnost od tzv. „běžných trhů“. Ve zdravotnictví se totiž hovoří o nabídkou indukované poptávce. Tento pojem lze jednoduše vyložit následovně: lidé poptávají, co je jim nabízeno. Daná situace spočívá zejména ve skutečnosti, že existuje velká informační převaha poskytovatele zdravotnických služeb nad pacientem (občany, jednotlivci).

Velikost nabídky je dána velikostí kapacit ve zdravotnictví, tzn. množstvím zdravotnických zařízení, zdravotnického personálu, počtem lůžek či vybavením. Nabídka je velmi rigidní. Specializace lékařů způsobuje velmi malou substituovatelnost výrobních faktorů. V praktických aplikacích vyvstává problém, v jakých dimenzích nabídku zkoumat. Zvýšení převahy nabídky nad poptávkou může být zapříčiněno například úbytkem obyvatelstva při stálém počtu lékařů apod. Nabídka by měla být i v sociálně-tržních ekonomikách určitým způsobem podporovaná a garantovaná státem. Tuto potřebu je možné zdůvodnit ekonomickou podstatou zdravotnických služeb. Pokud by stát nezasahoval v daném sektoru do ekonomiky, dalo by se předpokládat, že ekonomické subjekty v oblasti zdravotnictví by při poklesu poptávky snížily nabídku. Dlouhodobý vývoj je špatně odhadnutelný a hlavně v dlouhodobém horizontu může docházet v této oblasti k velkým výkyvům. Snížením nabídky by mohlo dojít až k situaci, kdy objem a struktura zdravotnických služeb by nebyly dostačující, či by se nabízely pouze „ziskové“ zdravotní služby.

Očekávané chování lékaře souvisí s již zmíněnou informační převahou nad příjemcem služby.

Z podstaty zdraví jako specifického statku (zdraví je propojením mnoha faktorů a skutečností) vyplývá značná nejistota, kdy se lékař či zdravotník jako kvalifikovaní odborníci setkávají denně při výkonu své práce se značnou nejistotou výsledného produktu. V mnoha případech mohou využít nejlepších a nejsprávnějších léty prověřených postupů a zdravotnických úkonů, a přesto výsledný produkt bude zcela odlišný u různých pacientů. Jedná se o velmi individuální záležitost, která má samozřejmě dopady na celou společnost. Pacient jakožto laik nemůže odhadnout vývoj léčby, dobu uzdravení atd. a není v mnoha případech schopen zajistit si zdravotní rezervu pro náklady spojené s podporou, ochranou a obnovou

svého zdraví, a proto zasahuje stát – čistý trh by mu neumožnil v případě neplacení využívat zdravotnické služby.

Další skutečností a v některých případech i problémem zdravotnických služeb je jejich heterogenní charakter, tzn. jejich šíře a rozličnost. Z toho důvodu kromě výše uvedených specifik zdravotnických trhů existuje ještě další výčet zvláštností. Jmenovat lze například skutečnost, že některé ze zdravotnických služeb jsou tzv. statky pod ochranou, což znamená, že stát zasahuje do jejich spotřeby formou příkazů či zákazů a postihů za nedodržování podmínek, a tak už nemůže existovat samotný tržní mechanismus. (Hejduková, 2011)

4 Diskuse: Státní zásahy a regulace zdravotnických trhů v podmínkách globalizace

a. Státní zásahy a kritéria efektivity v koncepcích teorie státu

Jak je všeobecně známo, stát zasahuje do ekonomiky z důvodů selhání trhu. Obecně jsou za příčiny selhání trhu považovány: existence monopolů, veřejné statky, externalita, zřetel na kvalitu lidského potenciálu, zřetel na životní prostředí a asymetrické informace. (Jackson and Brown, 2003)

V oblasti zdravotnictví ke státním zásahům dochází zejména z těchto důvodů: sociální citění – tj. zajištění potřebné zdravotní péče pro sociálně slabší vrstvy obyvatelstva, objektivní potřeba ochrany, podpory a obnovy zdraví jako jednoho z podstatných růstových faktorů – tj. minimalizace, vyhnutí se či odstranění negativních externalit v dané oblasti, objektivní potřeba zajištění společensky efektivní alokace zdrojů na zdravotnických trzích.

Samotné tržní selhání, ke kterému v oblasti zdravotnictví dochází, vyplývá z ekonomické podstaty zdravotnických služeb: i v sociálně-tržních ekonomikách platí, že čistý tržní mechanismus není schopen zaručit společensky efektivní alokaci zdrojů v sektoru zdravotnictví, tj. v péči o zdraví. (Durdisová, 2005)

Frekvence a míra státních zásahů a regulací se odvíjí od míry solidarity, která je nastavena ve zdravotní politice. (Hejduková, 2011) V koncepcích teorie státu jsou definovány tři základní přístupy k vnímání práva na zdraví a zdravotní péči – liberální pojetí, egalitární pojetí a utilitární pojetí. Každý z těchto přístupů má své charakteristiky.

Liberální pojetí je založeno zejména na fungování soukromého sektoru, každý jedinec nese individuální odpovědnost za své zdraví, solidarita není organizovaná státem, zdravotní péče je zboží a má tržní cenu a zdravotní trh z pohledu příjemce služeb funguje na principu „každý dle svých možností“. (Křížová, 1998)

Egalitární pojetí je založeno primárně na fungování veřejného sektoru, každý jedinec má právo na zdraví, stát podporuje solidaritu a absolutní rovnost, zdravotní péče je sociální službou a základním právem občana, distribuce zdravotní péče podporuje princip „každému dle jeho potřeb“. (Williams, 1998)

Utilitární pojetí definuje, že se na financování zdravotní péče podílí jak soukromý, tak veřejný sektor, každý občan dostane určitou zdravotní péči (nemusí se vždy jednat o zdravotní péči optimální), stát podporuje určitou solidaritu, ale též individuální zájem o zdraví, zdravotní péče je v tomto konceptu veřejnou i individuální hodnotou, koncept je založen na principu „každému dle jeho zásluh“. (Mack, 2004)

b. Globalizace na zdravotnických trzích

Globalizace působí na zdravotnických trzích v několika rovinách. Mezi základní aspekty globalizace na zdravotnických trzích lze zařadit: vznik a rozvoj globálních zdravotnických trhů, migraci, tlaky na vyrovnávání úrovně zdravotní péče (zejména toto lze pozorovat ve vyspělých státech), prohlubování ekonomické diference, využívání nových technologií.

V posledních dekádách dochází ke globalizaci zdravotnických trhů. Dříve, v tradičním pojetí zdravotnických trhů, se jednalo o trhy uzavřené, národní, které se nyní stávají trhy otevřenými. Hlavními důvody pro danou skutečnost je rozšiřování soukromých společností, zejména zahraničních, nadnárodních, které vystupují na trhu jako poskytovatelé zdravotní péče nebo nabízejí zdravotní pojištění. (WHO, 2015)

S uvedenou skutečností také souvisí šíření zdravotnických trhů napříč skupinami se středními a nízkými příjmy, a to ve smyslu spolufinancování zdravotní péče. Jinými slovy v mnoha zemích dochází k tomu, že vznikají přímé finanční vztahy mezi poskytovateli a příjemci zdravotních služeb. (Bloom et al., 2004)

Dalším aspektem globalizace na zdravotnických trzích je migrace ve smyslu mobility zdravotního personálu a příjemců zdravotní péče. Dochází k nabírání pracovní síly v sektoru zdravotnictví přes hranice, ve velké míře z rozvojových zemí. Mobilita příjemců zdravotní péče nabývá také na stále větším významu, kdy pacienti cestují do zahraničí, aby se jim dostalo kvalitnější či rychlejší zdravotní péče, nebo i z důvodu cenových diferencí zdravotní péče napříč zeměmi. (WHO, 2015)

Ač se zdravotní péče řadí mezi statky heterogenního charakteru, i přes tuto skutečnost, právě díky globalizačním trendům, dochází k tlakům na vyrovnání úrovně zdravotní péče, a to zejména ve vyspělých státech. Jmenovat lze například USA a Obamovu reformu zdravotního systému neboli zákon o ochraně pacientů a cenové dostupnosti zdravotní péče. Reforma si dala za úkol poskytovat cenově dostupnou kvalitní zdravotní péči pro všechny Američany a snížit růst výdajů na zdravotní péči. (Obamacare Facts, 2015)

Globalizace však také prohlubuje ekonomickou diferenciaci. Tato skutečnost má dopady i na zdravotnictví. Tyto dopady lze pozorovat zejména v rozvojových státech. V těchto zemích se prohlubuje větší závislost financování zdravotní péče na charitě a zahraniční pomoci, jelikož vnitřní ekonomické zdroje jsou nedostačující.

Využívání nových technologií, jako je například internet, umožňuje poskytování zdravotnických služeb přes hranice a do vzdálených oblastí v rámci jednotlivých zemí. (WHO, 2015)

Díky globalizaci a tedy i novým technologiím je možné poskytovat a využívat kvalitnější zdravotní péči, zlepšit pacientům kvalitu života a prodloužit kvalitní část aktivního života.

Ve vyspělých zemích základním problémem zdravotnických trhů není již primární zdravotní péče, nýbrž hledání lepší účinnosti léků, nových léčebných postupů a také hledání jiných forem financování zdravotní péče pro chudší vrstvy obyvatelstva. (Bloom et al., 2012)

S výše uvedenou skutečností však na trzích vyvstávají problematická místa, ač mnozí vnímají globalizaci jako jev pozitivní. Dochází k problémům jako jsou podfinancované zdravotnické systémy, slabá regulace či významný podíl finančních transakcí, které probíhají mimo právní rámec či padělání a výroba méně kvalitních léků a léčebných přípravků. (Newton et al., 2010)

c. Regulace na zdravotnických trzích v podmínkách globalizace

Regulace na zdravotnických trzích může nabývat různých podob. Jak uvádí Bloom et al. (2004) lze sledovat zejména tyto typy regulace na zdravotnických trzích: státní regulace – zahrnující administrativní a byrokratické nástroje hrající důležitou roli zejména při selhání trhu a roli ochrannou (například před neprofesionální zdravotní péčí, nekvalitními léky apod.), vzájemná regulace mezi podniky na trhu – zahrnující soukromá nařízení, seberegulace – zahrnující interní pravidla řízení jednotlivých podniků na trhu.

Diskuze nad skutečností, v jaké míře regulovat zdravotnické, ale i jiné trhy, jsou velmi žhavé. Je však třeba upozornit na to, že různé analýzy došly k výsledkům, že je třeba trhy regulovat, a to zejména na úrovni státní (veřejné), neboť praxe zřetelně ukazuje na problémy neregulovaných trhů zejména v oblasti chudoby, jak uvádí například Black (2002); Smith (2004) nebo Bourgon (2011).

Na významu v oblasti regulace nabývá tzv. třetí sektor a do popředí jdou sociální aspekty. Trend lze u regulace spatřovat i v oblasti partnerství mezi veřejnými a neveřejnými subjekty. (Bloom et al., 2014)

Pokud připustíme, že regulace zdravotnických trhů v podmínkách globalizace je potřebná, je nutné si položit otázku, jak a co regulovat. K diskuzi nad touto otázkou lze využít témata, nad kterými se ve svém článku zamýšlejí Bloom et al. (2014):

- Kvalita zdravotní péče: Jsou poskytovatelé zdravotních služeb kompetentní? Je zdravotní péče bezpečná a účinná? Jsou léky a lékařské vybavení bezpečné a účinné?
- Poměr cena/ zdravotní péče: Je zdravotní péče k dispozici za přiměřenou cenu? Je to nákladově efektivní? Je to cenově dostupné pro spotřebitele/ příjemce zdravotní služby a zároveň pro společnost jako celek?
- Sociální hodnoty: Je zdravotní péče poskytována spravedlivým a nestranným způsobem, jak z hlediska přístupu, tak financování?
- Zodpovědnost: Je poskytovaná zdravotní péče hrazena transparentním způsobem, který ob stojí u klíčových aktérů zdravotní politiky?

Uvedená témata je třeba diskutovat vzhledem ke konkrétnímu zdravotnímu trhu ve sledované zemi. V obecném pojetí kvalita zdravotní péče je sledována certifikací zdravotnického zařízení, vzděláním a kvalifikací zdravotnického personálu, taktéž u léků a léčivých přípravků dochází k certifikaci. Jsou-li tyto standardy nastaveny, není třeba v této oblasti dále velké regulace. Finanční aspekty regulace závisí na konkrétním modelu, resp. trhu zdravotní péče a jedná se o velice složitou otázku. Důležitou roli zde sehrává spoluúčast příjemců zdravotní služby jakožto uvědomění si hodnoty svého zdraví a vlastní zodpovědnosti. Sociální aspekty korespondují s tím, jaká míra solidarity je v systému nastavena, jaký typ státu blahobytu je v dané ekonomice využíván. Kontrola a zpětná vazba v oblasti regulace zodpovědnosti patří mezi stále aktuální témata, která stojí v mnoha ekonomikách v pozadí, přestože by měla být prioritou. Transparentnost však není již toliko otázkou ekonomickou, avšak mnohdy politickou, což situaci ještě dělá těžší.

5 Závěr

Globalizace je současným fenoménem, který ovlivňuje jak ekonomické, tak sociální determinanty současného světa. Zároveň problematika zdravotnických trhů je již od svého vymezení diskutovaným tématem v jakékoliv době. Propojení globalizace a zdravotnických trhů ukazuje důležité mezníky pro současnost i budoucí vývoj.

Globalizace podstatným způsobem ovlivňuje zdravotnické trhy, a to v mnoha aspektech: propojuje firmy, ať na úrovni pojišťoven, zdravotnických zařízení či farmaceutických společností; podporuje migraci, jak z pohledu mobility pracovníků, tak příjemců zdravotních služeb; má tlaky na ekonomickou diferenciaci; tlaky na vyrovnání úrovně zdravotní péče či podporuje transfery a rozvoj technologií.

Důležitou roli v době globalizačních trendů v souvislosti se zdravotnickými trhy mají státní zásahy a regulace. To je otázka již z historie velice diskutabilní, různí autoři – ekonomové, sociologové či politici k této otázce přistupují zcela odlišně, avšak tyto skutečnosti nabývají na stále větší důležitosti. Samozřejmě rozhodujícím faktorem je konkrétní ekonomika a veřejná zdravotní politika, která je v daném státě nastavena, a dle toho je možné diskutovat potřebné státní zásahy a regulace.

Jak je však zřejmé z historie vývoje systémů zdravotnictví ve vyspělých zemích, rozhodnutí učiněná na počátku, tedy při nastavení parametrů zdravotnického trhu včetně regulací a zásahů, mohou mít hluboký dopad do budoucnosti. Je tedy třeba vytvořit vhodná institucionální opatření k regulaci komplexních trhů zdravotní péče tak, aby zdraví bylo důležitou prioritou budoucích let, zdravotnictví bylo účinné a dostupné i pro chudší vrstvy obyvatel. Přece jen lidský potenciál je důležitým faktorem ekonomického růstu.

Základní regulační mechanismy je nutné nastavit zejména v kvalitě zdravotní péče, ve spoluúčasti příjemce péče, administrativě, sociální solidaritě a transparentnosti v poskytování a financování zdravotních služeb. Jak zmiňuje Hejduková (2009) je třeba si uvědomit, že právě zmíněná kvalita je jedním ze základních faktorů rozvoje země.

Acknowledgment

Tento příspěvek vznikl jako výstup projektu SGS–2015–019 “Dopady aktuálních právních, daňových, účetních a sociálních změn na soukromé podniky a veřejný sektor v kontextu rekodifikace soukromého práva” na Západočeské univerzitě v Plzni, Fakultě ekonomické.

References

- [1] Arrow, K.J. (1963). Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *The American Economic Review*, vol. 53, pp. 947-973.
- [2] Black, J. (2002). *Critical reflections on regulation*, CARR discussion paper No. 4. London: London School of Economics and Political Science.
- [3] Bloom, G., Hensen, S. and Peters, D. H. (2004). “Innovation in regulation of rapidly changing health markets”, *Globalization and Health* 2004. [Online]. 53(10). Available: <http://doi.org/10.1186/1744-8603-10-53>
- [4] Bloom, G., Kanjilal, B., Lucas, H. and Peters, D.H. (2012). *Transforming health markets in Asia and Africa: Improving quality and access for the poor*. London: Routledge.
- [5] Bourgon, J. (2011). *A new synthesis of public administration: serving in the 21st century*. Canada: McGill University Press.
- [6] Chopra, M. and Darnton-Hill, I. (2004). “Tobacco and obesity epidemics: not so different after all?” *BMJ: British Medical Journal* 2004, vol. 328, pp. 1558-1560.
- [7] Crozier, M.J., Huntington, S.P. and Watanuki, J. (1975). *The crisis of democracy: report on the governability of democracies to the trilateral commission*. New York: New York University Press.

- [8] Durdisová, J. (2005). *Ekonomika zdraví*. Praha: VŠE.
- [9] Friedman, T. L. *The Lexus and the Olive Tree*. (1999). New York: Picador.
- [10] Global Workshop Project. (September 2015). What is Globalization? [Online]. Available: <http://www.globalization101.org/what-is-globalization/>
- [11] Hejduková, P. (2009). "The Czech health care delivery system." *Hradecké ekonomické dny 2009*, Gaudeamus: Hradec Králové, pp. 153-160.
- [12] Hejduková, P. (2011). *Modely financování zdravotnických zařízení*. Disertační práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.
- [13] Held, D. (1999). *Global transformations: Politics, economics and culture*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- [14] Jackson, P. and Brown, CH. (2003). *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia.
- [15] Kocourek, A., Bednářová, P. and Laboutková, Š. (2013). Vazby lidského rozvoje na ekonomickou, sociální a politickou dimenzi globalizace. *Ekonomie a management*, vol. 16, pp. 10-21.
- [16] Kozul-Writh, R. and Rayment, P. (2004). Globalization reloaded: An UNCTAD perspective, *United Nations conference on trade and development discussion paper 167*. New York: United Nations.
- [17] Křížová, E. (1998). *Zdravotnické systémy v mezinárodním srovnání*. Praha: 3. Lékařská fakulta UK.
- [18] Mack, P. (2004). "Utilitarian Ethics in Healthcare", *International Journal of Computer, the Internet and Management*, vol.12, pp. 63-72.
- [19] Newton, PN., Green, MD. and Fernandez, FM. (2010). "Impact of poor quality medicines in the developing world", *Trends Pharmacol 2010*, vol. 31, pp. 99-101.
- [20] Obamacare Facts. (September 2015). ObamaCare Facts: Affordable Care Act, Health Insurance Marketplace. [Online]. Available: <http://obamacarefacts.com/>
- [21] Przeworski, A. (1995). *Sustainable Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [22] Rojíček, M. (2012). Vliv globalizace na fungování mezinárodního obchodu. *Politická ekonomie*, vol. 60, pp. 187-207.
- [23] Smith, DK. (2004). Beyond the rule of law? Decentered regulation in online investing. *Law Pol 2004*, vol. 26, pp. 439-476.
- [24] WHO. (September 2015). Glossary. Trade and Health. [Online]. Available: http://www.who.int/trade/trade_and_health/en/
- [25] Williams, A. (1998). "Priority setting in public and private health care", *Journal of Health Economics*, vol. 7, pp. 173-183.
- [26] Woodward, D., Drager, N., Beaglehole, R. and Lipson, D. (2001). "Globalization and health: a framework for analysis and action", *Bulletin of the World Health Organization 2001*, vol. 79, pp. 875-881.

GLOBAL IMPACT OF INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE ENVIRONMENT OF CZECH UNIVERSITIES

Aleš Hes^{1a*}, Ivana Hesová^{2b}

¹Vysoká škola finanční a správní v Praze, ústav, Estonská 500, CZ 101 00, Praha 10, Česká republika

²Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129, CZ 165 21, Praha Suchbátka, Česká republika

^a ales.hes@mail.vsfs.cz, ^b hesova@pef.czu.cz

*Coresponding author

Keywords: Communication, education, preference, globalization, university.

Abstract. In the time of the massive development of information and communication technologies, the strong global importance of communication associated with changes in the value structures of different entities and individual students of colleges and universities increases. Intercultural relations are mainly based on the mutual exchange of values and life patterns that create a link between different cultures, search the ways of coexistence of different cultures focused on the detailed mutual understanding and they do not allow to causes noises in communication and conflicts. Conflicts in this environment primarily arise due to a lack of understanding of content of values, because humans do not act spontaneously and reflexively but they often talk about their decisions, in combination with certain intentions with a specific goals and associated with expectations. Research on the behaviour of individuals and groups of students then presents a comparison of their value orientation with a specific value preferences of the bearers.

JEL Classification: R5, I3

1 Úvod

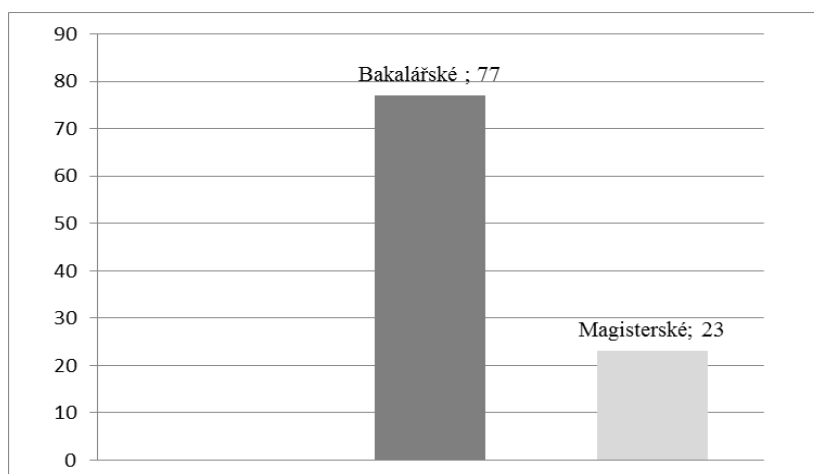
V současné době se komunikace mění v závislosti na vývojových tendencích informačních a komunikačních technologií. S tím je možné pozorovat řadu změn v hodnotovém přístupu člověka v moderní a v stále více se globalizující společnosti. S těmito změnami souvisí i rostoucí význam interkulturality a interkulturní komunikace. (Cortina, 2011, Marginson, 1999) Právě s rostoucími globalizačními procesy světové populace jsou migrační pohyby stále více příčinami vzniků komunikačních šumů, které se mohou rozrůst do konfliktní podoby. I přes masivní využívání informačních a komunikačních technologií se obyvatelé dostávají stále více do přímého kontaktu s příslušníky odlišných kultur. Tyto kontakty a vztahy, ať už na úrovni verbální, neverbální nebo mediální, lze charakterizovat jako interkulturní vztahy. (Markovic, 2008, Morey, 2004) Interkulturní vztahy jsou převážně založené na vyměňování vzájemných hodnot a životních modelů, které vytvářejí vazbu mezi různými entitami, hledají způsoby koexistence odlišných kultur s cílem podrobného vzájemného poznání a tím nezadat příčiny ke komunikačním šumům a k následným konfliktům. Evropa ve svém demokratickém přístupu vůči pronikání cizích kultur a etnik na svůj kontinent musela přistoupit k zavedení určitých migračních pravidel a to zejména z důvodu, že Evropané jsou ve svém chování submisivní, konzervativní, nevynakládají relevantní úsilí si udržet svoji identitu a tradiční evropské hodnoty vůči přistěhovalcům. Na druhé straně však dávají najevo hluboko zakořeněnou nedůvěru vůči cizincům a v některých destinacích Evropy až nenávist. Protipólem Evropy je severoamerická

společnost, která vznikla díky početným imigracím a lze ji označit jako interkulturní společnost, přestože je tím nucena řešit sociální disparitu. (Park, Theiwall, 2006, Pies, et. al., 2010)

2 Materiál a metodika

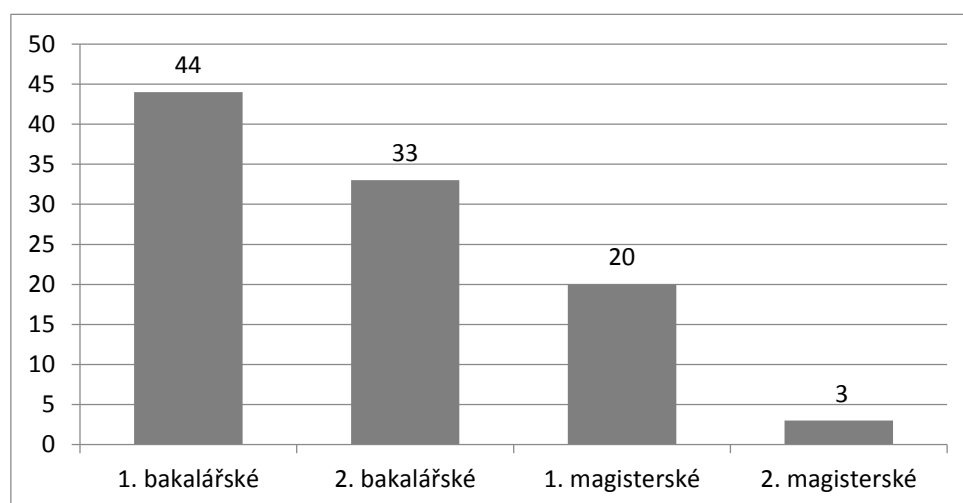
Hlavní metody, které byly využity při zpracování uvedeného tématu, byla strukturovaná analýza a jednoduchá kontingence výsledků v rámci dotazníkového šetření, dále metody syntézy a logické a dedukční metody s cílem identifikovat a formulovat interkulturní komunikaci a vztahy mezi zahraničními a českými studenty v akademickém prostředí České republiky. K získání primárních údajů byl uskutečněn dotazníkový průzkum mezi 200 studenty Vysoké školy finanční a správní v Praze a v to v paritním zastoupení zahraničních a českých studentů. Dotazníky obsahovaly uzavřené otázky s varietním řešením odpovědí. Při nahodilém výběru respondentů byly využity dvě proškolené studentky dotčené vysoké školy. Návratnost z dvou set rozdaných dotazníků byla 100 %. Odpovědi byly zpracovány kvantitativní škálou do tabulek a grafů.

Graph 1: Složení respondentů podle formy studia



Source: Vlastní zpracování

Graph 2: Složení respondentů podle ročníků



Source: Vlastní zpracování

Většina respondentů pocházela z akademického prostředí Vysoké školy finanční a správní, přesto přes 60 % z nich měla zkušenosti i z jiných univerzit České republiky. Přestože počet respondentů není statisticky významný, výsledky prokázaly velmi zajímavé názory zahraničních a českých studentů na komunikační vztahy mezi odlišnými kulturami.

3 Výsledky a diskuse

Vývoj sociálních hodnot a faktorů, které by měly významný vliv na interkulturní komunikaci, není jednoznačné a jednoduché. Jejich žebříčky od 70. let svědčí sice o určité stabilitě, pokud je ovšem nevztahujeme ke vlivům globálního prostředí a otevřených ekonomik jednotlivých zemí, včetně České republiky. Je jisté, že během současných ekonomických a sociálních posunů v moderní společnosti, za kterými lze spatřovat vývoj v diverzifikaci pracovních a životních příležitostí, je možné nalézt další důležité faktory, které českou společnost silně ovlivňují. (Inglehart, 1997) Je proto nutné identifikovat a formulovat nové priority hodnotových struktur vybraných subjektů tak, aby se prokázala korelace mezi hodnotami současné moderní společnosti s prvky diglosní kultury u vybraných subjektů v ekonomickém prostředí střední Evropy a nalézt tak kompromisní prostředí pro interkulturní vztahy a různé kultury. (Pitts, Harwood, 2015) Ověření této problematiky lze nalézt v interkulturním pojetí komunikace mezi rozlišnými entitami. Není jednoduché definovat interkulturní komunikaci jako proces přímé interpersonální komunikace mezi příslušníky rozdílných kultur. Výzkumy se soustřeďují pouze na komunikační formy mezi lidmi v interpersonálním kontaktu. Výsledky jsou prezentovány jako dialogické formy v celých oblastech verbální, neverbální a paraverbální komunikace. [Prudký, 2009] Pokud lze hodnoty zkoumat v ekonomickém uvažování, je nutné vycházet z chování jedinců jako účastníků ekonomických procesů. Hodnoty v obecném vymezení jsou osvojovány jedinci v procesu socializace ve velmi raném věku, podstatně dříve než se vyvine analytická složka myšlení, umožňující osvojování praktických dovedností (Hofstede, 2006)

Výsledky a ověření této problematiky lze nalézt v interkulturním pojetí komunikace mezi rozlišnými entitami. Propojení hodnotových struktur s komunikačními schopnostmi není jednoduché. Mnozí autoři specializující se na problematiku interkulturality se pokoušejí definovat interkulturní komunikaci jako proces přímé interpersonální komunikace mezi příslušníky rozdílných kultur. (Rye, 2014, Stromquist, 2007) Výzkumy se soustřeďují pouze na komunikační formy mezi lidmi v interpersonálním kontaktu. Výsledky jsou prezentovány jako dialogické formy v celých oblastech verbální, neverbální a paraverbální komunikace. Pozitivní je, že za dialogickou formou komunikace je možné vytvářet sociální vztah. A ten lze již propojit s hodnotami a hodnotovými strukturami komunikantů, které si navzájem sdělují a přijímají je nebo je odmítají. V rámci světové globalizace je toto zjištění velmi důležité. Existuje zde závažná skutečnost, jakou formou příslušníci rozdílných entit hodnotové struktury komunikačně prezentují a jakým způsobem jsou ochotni přijmout jiné. Lze najít určité paradigma v práci C. Crouche. Crouch (1993) klasifikuje podmínky formování vztahů mezi entitami podle dvou dimenzí:

1. vzájemná vzdálenost komunikantů (od odcizenosti k plnému ztotožnění)
2. míra kalkulace ve vztazích (od neexistence dohody-smlouvy ke kalkulaci ve vztazích typu přátelství a láska k čisté smlouvě v tržních vztazích).

Typy podmínek změny podle těchto dvou dimenzí pak zařazuje do šesti kategorií:

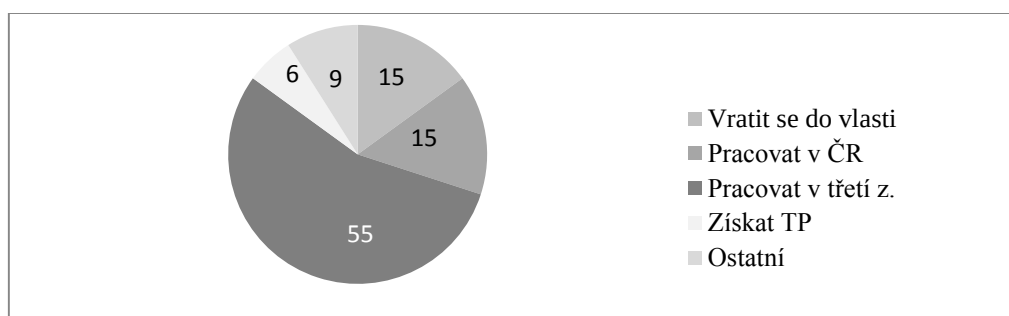
1. *Nepřátelský sporadický kontakt* (malá míra kalkulace, velká vzájemná vzdálenost komunikantů).

2. *Konflikt podle pravidel* (průměrná až velká míra kalkulace, velká vzájemná vzdálenost komunikantů).
3. *Tržní vztahy* (velká míra kalkulace, průměrná vzájemná vzdálenost komunikantů).
4. *Trhy s normami vzájemnosti* (větší míra kalkulace, malá vzdálenost komunikantů).
5. *Přátelství* (menší míra kalkulace, malá vzájemná vzdálenost komunikantů).
6. *Láska* (neexistence smlouvy a kalkulace, malá vzájemná vzdálenost aktérů až ztotožnění). (Prudký, 2009)

Uvedenou strukturalizaci kategorií je možné použít jako předlohu k řešení pozitivní interkulturní komunikace v globálním světovém prostředí. Např. evropské státy sdružené v Evropské unii našly k sobě cestu přes tržní vztahy a trhy s normami vzájemnosti, ale s ostatními státy mohou v komunikaci nastat kategorie konfliktů podle pravidel až k nepřátelskému sporadickému kontaktu. Na základě uvedených poznatků lze interkulturní komunikaci propojit s vnímáním hodnotových struktur rozdílných entit. Sdělení svých hodnotových preferencí vyžaduje určitou komunikační formu, která je ovlivněna preferencemi hodnot komunikantů. Vztah, který se tím vytváří, je společensky konstruktivní nebo destruktivní, záleží na tom, je-li v hodnotových preferencích převaha silného individualismu nebo kolektivismu. Vytvářet nějaký univerzální model interkulturní komunikace je proto velmi obtížný, možná zcela nemožný. Pro vytváření pozitivního a konstruktivního vztahu mezi rozdílnými entitami je důležité pochopení a realizace sdílení hodnot a hodnotových preferencí, včetně hodnotových struktur komunikantů. Např. má-li se posilovat postavení České republiky v globálním konkurenčním prostředí, je nutné, aby její občané nebrali migrační pohyby jako hrozbu, ale jako proces sžívání příslušníků rozličných národů s tím, že by měli zachovat a reprezentovat vlastní identitu a hodnotové struktury prověřené historickým vývojem a uchovat je pro budoucí generace, což může být opravdu složité a na druhé straně vnímat a pochopit i cizí kulturu a pokusit se v ní najít svoje hodnotové uplatnění.

Studenti, kteří přijeli na české vysoké školy a univerzity studovat, jsou především zacílení představou, že prostřednictvím vzdělávání v České republice si zvýší svoje šance uplatnění se na evropském či světovém pracovním trhu.

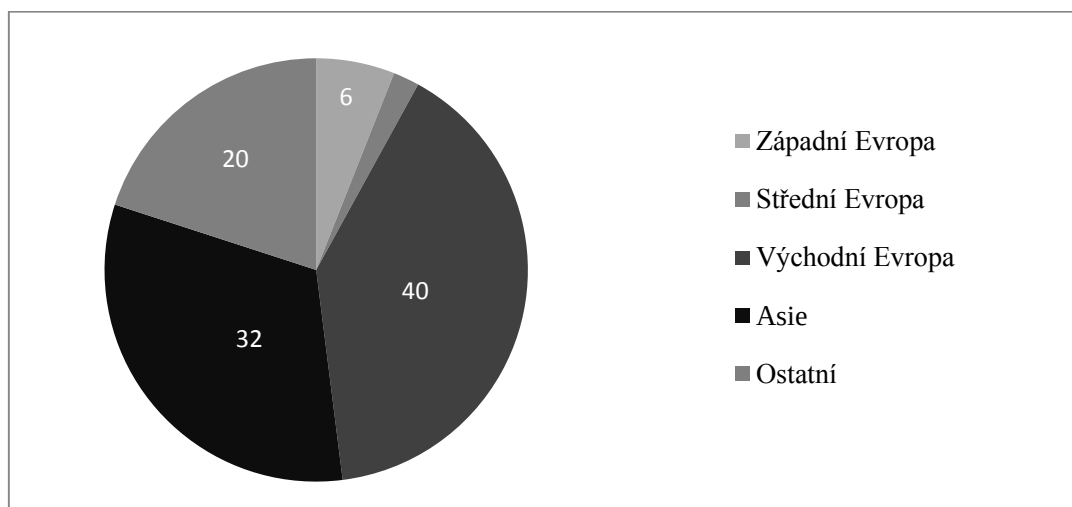
Graph 3 Vyjádření účelu získat vzdělání u zahraničních studentů v %



Source: Vlastní průzkum

Zahraniční studenti jednoznačně přijíždí studovat do České republiky z důvodu snadnějšího zajištění práce v třetích zemích (55 %) a v České republice (15 %). Pouze 6 % chtějí získat trvalý pobyt v České republice a 15 % respondentů se chce vrátit do vlasti. Výsledky významně dokazují, že zahraniční studenti po absolvování studia chtějí pracovat v některé zemi Evropské unie nebo v zámoří. Svým způsobem to vypovídá o tom, že studium na české vysoké škole je předpokladem pro získání lepšího pracovního místa v EU než ve své vlasti.

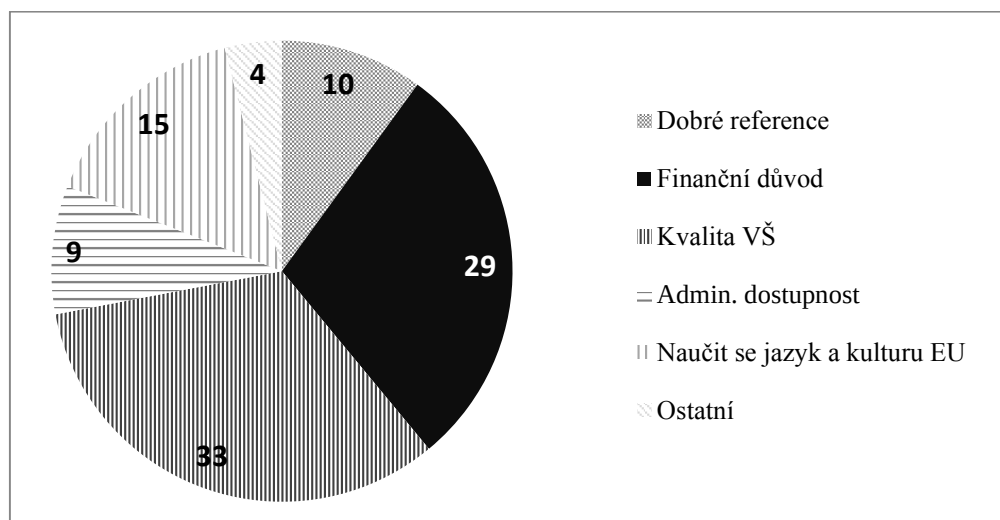
Graph 4 Země, ze kterých studenti přijíždějí studovat do České republiky v %



Source: Vlastní průzkum

Studenti, kteří přijíždějí do České republiky studovat, pocházejí většinou z Východní Evropy (40 %), ze zemí bývalého Sovětského svazu (Rusko, Kazachstán, Uzbekistán, Ukrajina, Turkmenistán), 32 % dále z Východní Asie (Čína, Vietnam), 20 % ze Střední Evropy (Slovensko, Polsko) a 6 % ze Západní Evropy (Irsko, Španělsko, Portugalsko). Většina studentů studuje v anglickém jazyce, ale začínají převažovat situace, kdy tito studenti se učí česky a přihlašují se na české obory, což vyvolává nemalé problémy jak pro vyučující, tak i pro české spolužáky.

Graph 5 Důvody pro studium v České republice v %

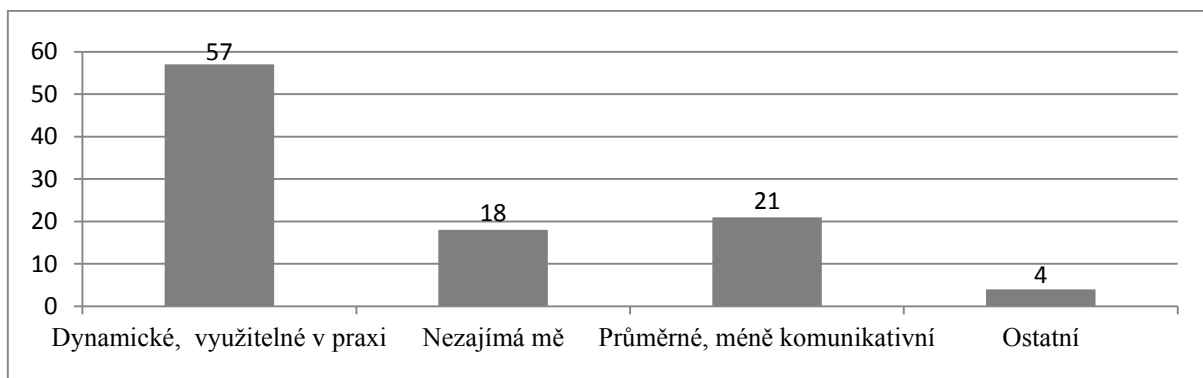


Source: Vlastní průzkum

Nejvíce přijíždějí studenti do České republiky z důvodu finančního (29 %) a naučit se jazyk a kulturu EU (33 %). To potvrzují výsledky, vyplývající z grafu č. 1 „za jakým účelem studenti přijíždějí studovat do České republiky“, že studenti zde chtějí převážně zůstat nebo pokračovat ve studiu do zámoří. Vyplývá to i ze statistických údajů o počtu cizinců v České republice, který se neustále navyšuje (kategoriální data, ČSÚ České republiky). Zahraniční studenti hodnotí univerzitní prostředí v České republice pozitivně. Oceňují jeho dynamičnost a využitelnost v praxi (57 %), pouze 18 % konstatuje, že prostředí je nezajímavé a 21 % ho hodnotí jako průměrné, méně komunikativní. Vzhledem k tomu, že mezi zahraničními studenty

převažují kultury východního bloku bývalého Sovětského svazu, jejich hodnocení univerzitního prostředí v České republice vyjadřuje vysoký stupeň schopnosti přizpůsobení se. Lze zde odvodit názor, že jim prostředí českých vysokých škol a univerzit není cizí a dokážou se mu přizpůsobit.

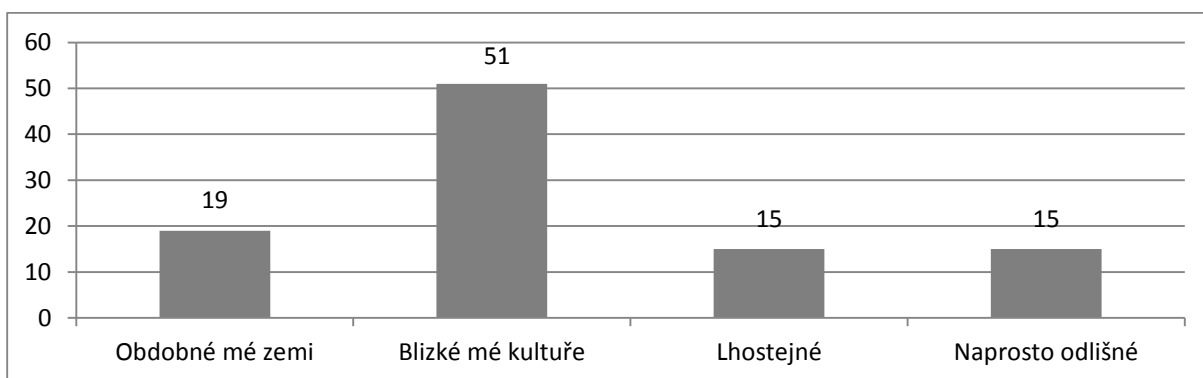
Graph 6 Hodnocení českého univerzitního prostředí



Source: Vlastní průzkum

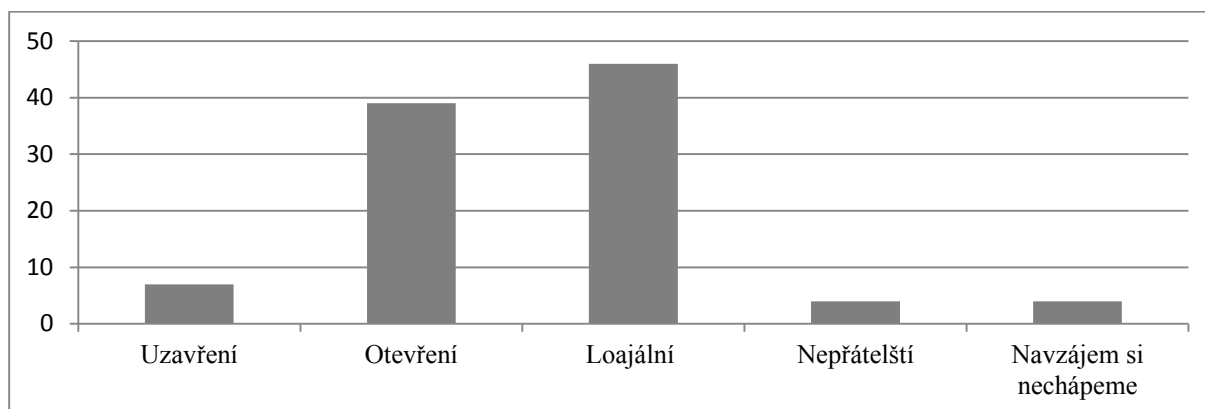
Zahraniční studenti nejsou frustrovaní z českých kulturních zvyklostí, protože přes 50 % hodnotí českou kulturu blízkou jejich kultuře, 19 % označilo kulturní a komunikační prostředí českých vysokých škol a univerzit jako obdobné, nicméně 30 % se zde cítí lhostejně a odlišně. Tento poslední výsledek představuje výzvu pro české akademické prostředí ke zlepšení komunikačních vztahů se zahraničními studenty a neuzavírat se před tímto problémem. Výsledek není malý, tvoří skoro jednu třetinu respondentů. A názor na české studenty konkretizují v grafu 6.

Graf 7 Hodnocení českého univerzitního prostředí v %



Source: Vlastní průzkum

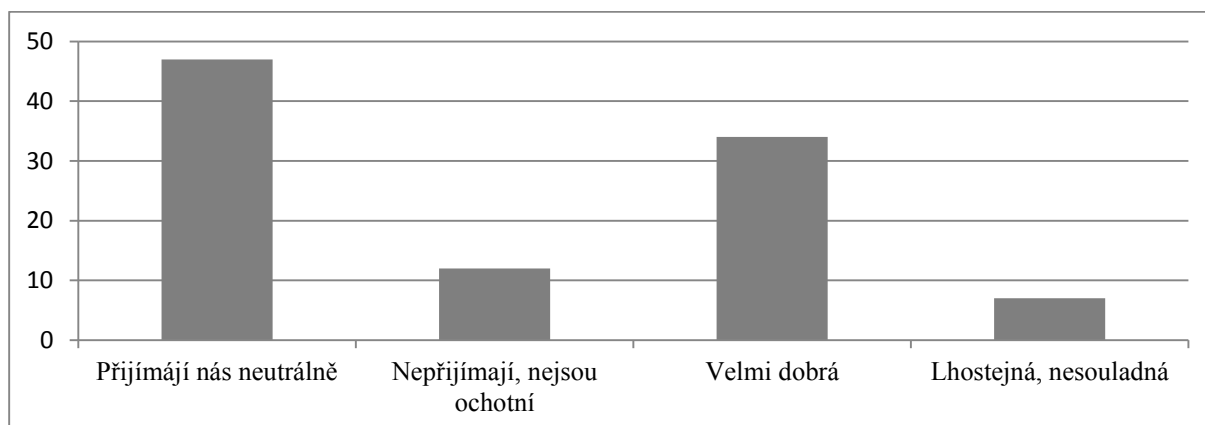
Graph 8 Hodnocení českých studentů - spolužáků v %



Source: Vlastní průzkum

Čeští studenti připadají zahraničním studentům lhostejní, přesto otevření a nechovají vůči nim nepřátelství. Z toho lze konstatovat, že komunikace mezi českými a zahraničními studenty probíhá neutrálně, bez zájmu o jinou kulturu. Přesto čeští studenti dokazují otevřenost a je zde možné hodně napravit z pozice pedagogického sboru, např. vytvářením smíšených pracovních skupin při řešení seminárních úkolů a projektů. Spolupráce s českými studenty je totiž opět hodnocena jako lhostejná a neutrální.

Graph 9 Hodnocení spolupráce s českými studenty - spolužáky v %



Source: Vlastní průzkum

Při hodnocení celkového přístupu českých studentů k zahraničnímu studentovi lze konstatovat, že většina respondentů ho berou jako pozitivní a rovnocenný (74 %). Netrpí negativním zájmem, spíše se setkávají s lhostejným a uzavřeným přístupem.

Názory zahraničních studentů na interkulturní vztahy v akademickém prostředí českých a univerzitních škol je vhodné doplnit o některé názory českých studentů. Na otázku vnímání zahraničních studentů čeští studenti odpověděli v následující tabulce 1.

Table 1: *Vnímání zahraničních studentů českými studenty v %*

Uzavřené, nekomunikativní, lhostejné	23
Otevřené, komunikativní, zájímaví se o naši kulturu, jsou přátelští	29
Loajální, ani nepomohou ani neuškodí	32
Nepřátelské, nemají nás rádi, jsme pro ně problémem ve studiu	2

Source: *Vlastní průzkum*

Výsledky odpovědí českých studentů se významně shodují s názory zahraničních studentů. Interkulturní vztahy mezi nimi jsou loajální, spíše otevřené a komunikativní (61 %). Přesto si 23 % studentů myslí, že vztahy jsou uzavřené, nekomunikativní a lhostejné.

Table 2 *Hodnocení kulturního a komunikačního prostředí v České republice*

Obdobně, jako kdybych studoval v jakékoli jiné zemi, nevidím velké rozdíly	28
Je svobodné na uplatnění svého potenciálu a naší kultury	43
Vzhledem k jazykové bariéře je značně lhostejné, nikdo zahraničním studentům nepomáhá	6
Je naprosto odlišné, lhostejné k zahraniční kultuře	9

Source: *Vlastní průzkum*

Čeští studenti se shodli s výsledky hodnocení kulturního a komunikačního prostředí v České republice zahraničními studenty. Většina ho hodnotí jako svobodné a nevidí velké rozdíly mezi jednotlivými státy. Zde je možné z těchto výsledků odvodit, že akademické prostředí v České republice je velmi obdobné jako v ostatních zemích a to může být pro zahraniční studenty důvod, proč zde chtějí studovat.

4 Závěr

Společnost prochází jistou „modernizací“, která se navenek projevuje v generování skupin obyvatelstva, propagující holistický způsob životního stylu. Faktory globalizace, které ovlivňují naši společnost již přes 20 let, se neustále dynamizují. Propojují se s komunikačními systémy podporující konzumní spotřebu, vyvíjí tlak na celou populaci pomocí způsobů vyvolávajících strach (obavu) o jednotlivce i o společnost. Konflikty v současné interkulturní společnosti nebývají podmíněny rozdíly v civilizační úrovni, ale vyplývají z rozdílných hodnotových orientací, které jsou spojeny se sociální, ekonomickou a kulturní bídou a s deficitem dostatečné vzdělanostní úrovně. Současná společnost si vytvořila mechanismus různých rad, kterými je člověk zcela zahlcován a vede ho k naprostému konzumnímu životu prostřednictvím vtíravých doporučení a konzumních vzorů. V rámci hodnotové orientace a kompetence občanů se snížila schopnost adekvátně, kvalitně a odpovědně se rozhodnout, vybírat a také odmítat. (Suarez-Orozco, 2001, Williams, 2007) Moderní společnost jakoby ztrácela z výše uvedených důvodů odpovědně a kompetentně podporovat zejména pozitivní hodnotové orientace populace a sebekontrolu. Nicméně univerzitní prostředí v České republice je hodnoceno příznivě ze strany zahraničních studentů. Nemají pocit negativního přístupu ze strany české společnosti a spolužáků. Spíše převažuje nedůvěra a lhostejnost české populace k zahraničním studentům i občanům. Pravděpodobně je to dáno tím, že české obyvatelstvo necítí tak důrazně historickou a osobnostní autoritu českého státu a jsou neustále pod vlivem všudy přítomného porovnávání a závisti. Ale i česká společnost se musí změnit ve vazbě na globální demografický vývoj. Modernita a komunikační vyspělost mladé generace způsobí jisté změny v přístupu k jiným kulturám a hodnotám. Mladá generace prostřednictvím vyspělých informačních a komunikačních technologií se bude vzájemně propojovat a je na nich, do jaké míry jsou ochotni a schopni převzít kulturní a společenské dědictví s cílem vytvořit si vlastní

hodnotovou strukturu podpořenou historickým vývojem naší společnosti. V tom je nezastupitelná role edukační a vzdělávací soustavy, ve které by se nemělo v žádném případě na tyto významné historické odkazy zapomínat. Jak je uvedeno v průzkumu, česká společnost se jeví jako spíše uzavřená a lhostejná k příslušníkům jiné kultury. Není schopná uplatňovat více empatie k zahraničním kulturám a zvykům. Možná je to daň z historických zkušeností, kdy česká společnost byla a je pod nadvládou mocnějších entit, pocházející z Německa a Ruska. I zahraniční studenti se zde setkávají s lhostejným přístupem v akademické sféře vysokých škol a univerzit. Separují se, nepřipouštějí si k sobě jiné osoby než je to nutné a potřebné. Na druhé straně i čeští studenti nevyhledávají společnost zahraničních studentů, jsou více ostražití a spíše vyčkávají na konkrétní impuls případně spolupráce. Přesto je nutné ocenit, že zahraniční studenti hodnotí české akademické prostředí vcelku pozitivně. V rámci identifikace a konkretizace interkulturních vztahů je nutné postupovat podle následujícího modulu:

- Více komunikovat se zahraničními studenty prostřednictvím mimoškolních aktivit.
- Zlepšit jazykové dovednosti (českého i anglického jazyka) u zahraničních studentů.
- Zavedení společných skupinových prací v rámci cvičení – vytvoření smíšených pracovních skupin českých a zahraničních studentů u seminárních projektů.
- Vytvořit prostor pro více aktivit propojujících všechny studenty – školní exkurze, seznamovací kurzy, kde se mezi sebou mohou seznámit, porozumět si a spřátelit.
- Podpořit větší toleranci k českým studentům – obecně není problém v komunikaci českých studentů, ale v komunikaci zahraničních – chovají se uzavřeně, prchavě a ignorují české studenty.
- Změnit jazyk výuky na angličtinu.
- Důsledně provést korekci výhod pro zahraniční studenty, jejich větší začlenění mezi české studenty. Čeští studenti se cítí méně významní.

Mezi hlavní preferenci v hodnotové struktuře zahraničních studentů v období jejich studia na českých vysokých školách a univerzitách je získání pracovních příležitostí v třetích zemích, především v EU či v USA. Jen malá část z nich (15 %) se chce vrátit do vlasti. Další preferencí u zahraničních studentů je zachování si vlastní identity a kultury, nemíní přijímat cizí kulturu za každou cenu. U českých studentů se projevuje více kompromisních a loajálních řešení s cizí kulturou. Vcelku lze konstatovat, že české akademické prostředí se jeví jako rovnocenné s ostatními vyspělými státy a že je vyhledávané zejména uchazeči z východní části Evropy a Asie, což se projevuje rostoucím zájmem o studium na českých vysokých školách a univerzitách z těchto destinací.

References

- [1] Cortina, R., (2011). Globalization, Social Movements, and Education. *Teachers college records*, vol. 113, no. 6, pp. 1196-1213.
- [2] Crouch, C. (1993) *Industrial Relations and European State Tradition*. Oxford:Clarendon Paperbacks, ISBN 978-01-9827-974-7.
- [3] Hofstede, G, Hofstede, G. J. (2006) *Kultura a organizace, Software lidské mysli*, 66 p, Praha:Linde.
- [4] Inglehart, Ronald. (1997) *Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 33 s., ISBN 06-910-1180-6.

- [5] Marginson, S., (1999). After globalization: emerging politics of education. *Journal of Education Policy*, vol. 14, no. 1, pp. 19-31.
- [6] Markovic, M.R., (2008). Managing the organizational change and culture in the age of globalization. *Journal of Business Economics and Management*, vol. 9, no. 1, pp. 3-11.
- [7] Morey, Al., (2004). Globalization and the emergence of for-profit higher education. *Higher education*, vol. 48, no. 1, pp. 131-150.
- [8] Park, H.W., Theiwall, M., (2006). Web-science communication in the age of globalization. *New Media & Society*, vol. 8, no. 4, pp. 629-650.
- [9] Pies, I., Beckmann, M., Hielscher, S., (2010). Value Creation, Management Competencies, and Global Corporate Citizenship: An Ordonomic Approach to Business Ethics in the Age of Globalization. *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no. 2, pp. 265-278.
- [10] Pitts, M. J, Harwood, J. (2015)“ Language and Communication“, vol. 41, 2015, p. 89-99, ISSN 02715309. (Scopus)
- [11] Prudký, L. *Inventura hodnot: výsledky sociologických výzkumu hodnot ve společnosti České republiky*. 1. vyd. Praha: Academia, 2009, 341 p. Edice Novověk. ISBN 80-200-1751-8.
- [12] Rye, S.A., (2014). The educational space of global online higher education. *Geoforum*, vol. 51, pp. 6-14.
- [13] Stromquist, N.P., (2007). Internalization as a response to globalization: Radical shifts in university environments. *Higher education*, vol. 53, no. 1, pp. 81-105.
- [14] Suarez-Orozco, M.M., (2001). Globalization, immigration, and education: The research agenda, *Harvard Educational Review*, vol. 71, no. 3, pp. 345-+
- [15] Williams, P.J., (2007). Valid knowledge: the economy and the academy. *Higher education*, vol. 54, no. 4, pp. 511-523.

GENERATION Y AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF PERSONNEL ACTIVITIES

Petra Horváthová^{1,a,*}, Andrea Čopíková^{2,b}

¹VŠB-Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Department of Management,
Sokolská tř. 33, Ostrava 1, Czech Republic

²VŠB-Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Department of Management,
Sokolská tř. 33, Ostrava 1, Czech Republic

^apetra.horvathova@vsb.cz, ^bandrea.copikova@vsb.cz

*Corresponding author

Keywords: Generation Y, Generation X, Characteristics, Differences, Human Resource Management

Abstract. Generation Y represents the young people born between years 1980 and 1995, who have entered the labour market at the turn of the century and in the present time. Their requirements, attitude and overall expectations are different from the previous generation X, which significantly impacts the relation between this generation and their employers. Main aim of the paper is to describe the basic characteristics of this globalized generation, to define the differences between generations X and Y and to propose recommendations in the area of executing human resource activities. In order to fulfil the aim of the article, the research methods, known as logical methods (induction, deduction, analysis, synthesis) and qualitative methods (observation, structured interview), were used. Outcomes of the article come as well from the practical experience of the authors.

JEL Classification: M50, M29

1 Úvod

DelCampo (2011) uvádí, že mladá generace zaměstnanců zvaná generace Y (Millennials, Generation Next, the Net Generation, Echo Boomers, iGeneration, Generation Me, the Next Great Generation), jsou lidé narození v období let 1980 až 1995, kteří v současné době stojí na startu své profesní kariéry a vstupují na trh práce. V roce 2025 bude tato generace tvořit zhruba 75% globální pracovní síly. Za pět let bude mít tato skupina rostoucí vliv na rozhodování organizací a firem, postoupí na vedoucí pozice a v podstatě převezme pracovní trh. Jedná se o globalizovanou generaci – mileniáni v Česku, USA či Japonsku poslouchají stejnou hudbu, sledují stejné filmy a zajímají se o totožné věci.

Novac (2010) doplňuje, že jiné požadavky, postoje a celková očekávání této generace, jejich odlišnosti od generací předcházejících, vedou ke změně stylu spolupráce a komunikace ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel, ke změně zavedených manažerských stereotypů. Velmi významnou roli při zabezpečení úspěšnosti pracovního procesu této generace hrají zejména personalisté. Ti by měli na základě znalostí odlišností a potřeb této generace upravit zavedené postupy v oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby generaci Y zaujali, aby se pokusili přeorientovat na její požadavky a snažili se vyhovět jejím potřebám. Linioví manažeři se budou muset připravit na to, že do týmů budou přicházet mladí lidé, někdo, komu je potřeba se více věnovat, budou se muset naučit řídit více generací.

Díky výměně generací dochází na pracovním trhu k určitým generačním střetům, což je potvrzeno řadou globálních studií. V případě, že organizace nebudou dostatečně adekvátně

reagovat na specifika a potřeby generace Y, hrozí jim, že nebudou schopny plně využít potenciál, který tato skupina zaměstnanců nabízí. Některé organizace již tuto situaci pochopily a např. na fakt, že mladí vyhledávají změnu, jsou již připraveny a samy jim nabízejí práci v zahraničí. Tím si zástupce generace Y dokáží udržet, protože zahraniční zkušenost pro ně bude něco „nového“. Většinou však organizace ještě nenašly klíč na to, jak se s přílivem zástupců generace Y, jež má svá specifika, vyrovnat.

Jednou z možností je upravit provádění personálních činností. Některé změny se již začínají „uvádět do života“, například v případě získávání, výběru a přijímání mladých zaměstnanců, jiné teprve čekají na realizaci. Záleží jen na personalistech a liniových manažerech, jak se s touto výzvou vypořádají a zda této situace využijí ve prospěch konkurenceschopnosti svých organizací. Samozřejmě však platí, že ústupky a střízlivý postoj by měl být jak na straně zaměstnavatele, tak zástupců generace Y.

Záměrem článku je definovat obecné charakteristiky generace Y, poukázat na odlišnosti generací X a Y a také předložit určitá doporučení v oblasti výkonu personálních činností tak, aby došlo k propojení potřeb a možností zaměstnavatele i zástupců generace Y a tedy k růstu produktivity práce a tím i zisku organizace.

2 Obecné charakteristiky generace Y a její odlišnosti od generace X

Zdrojem sekundárních dat pro sestavení obecného „portréту“ generace Y je několik globálních studií zabývajících se danou problematikou. Konkrétně se jedná o studie *The Deloitte Millennial Survey 2014* a *Talent Edge 2020: Redrafting talent strategies for the uneven recovery* realizované společností Deloitte v roce 2013 a 2012, studii *PwC's NextGen: A Global Generational Study* realizovanou společností PWC v roce 2013, studii *Gen Y and the World of Work - UK Report* realizovanou společností Hays v roce 2013 a studii *How Policymaker Can Boost Youth Employment* realizovanou společností ManpowerGroup v roce 2012. Dále byla použita metoda pozorování, konkrétně zúčastněné a zjevné sledování zástupců generace Y při práci, strukturované rozhovory s nimi a praktické zkušenosti autorky s vedením zaměstnanců – zástupců generace Y. Na základě použití metod indukce a dedukce jsou pak předložena doporučení v oblasti provádění vybraných personálních činností.

Na základě analýzy a srovnání výše uvedených studií, realizací strukturovaných rozhovorů, pozorování a využitím praktických zkušeností je možno konstatovat, že obecně se generace Y od předcházející generace X (lidé narození v období let 1964 až 1979) odlišuje ve třech základních oblastech, jimiž jsou vztah k financím, vztah k moderním technologiím a vztah k práci. Nejvýraznějším rozdílem je vztah k financím, který se posléze zákonitě odráží ve všech dalších oblastech. Peníze představují pro generaci X hodnotu, pro generaci Y prostředek. Z toho vyplývá, že starší generace se méně zadluhuje a mnohem větší důraz klade na udržení si dobrého pracovního místa. Naproti tomu se generace Y nebojí využívat všech možných půjček, úvěrů či hypoték, nemají aktuální potřebu dlouhodobě šetřit, mění pracovní místa, pokud jsou pro ně výhodnější a také vyžaduje zajímavou práci. Změny jsou běžnou součástí jejich života. Stejně jako generace X odkládá generace Y založení rodiny na pozdější dobu, ale v čem se odlišuje, je, že ani pak nerezignuje na kariéru a snaží se ji v co největší míře skloubit s rodinným životem. Zásadní rozdíl je v tom, že generace Y velmi dobře zvládá využívání všech moderních technologií. Těmi tito mladí lidé doslova žijí, jejich používání je pro ně naprostou samozřejmostí, což zásadně ovlivňuje jejich přístup ke světu a k práci. Jsou stále on-line, stále komunikují, využívají sociální sítě.

Dále je možno na základě využití výše zmíněných metod, kromě již uvedených znaků, definovat i další charakteristické rysy zástupců generace Y, a to jak z pozitivního, tak z negativního pohledu:

- jsou výrazně ekonomicky aktivní,
 - vyžadují vyšší životní úroveň,
 - cítí větší zodpovědnost za svoji sociální jistotu,
 - kladou důraz na osobní uplatnění,
 - chtějí plně využít svých možností, ale nehodlají tomu obětovat svůj osobní život,
 - v popředí jejich zájmu je i jejich soukromí, zvláště partnerské a rodinné vztahy,
 - usilují o vyváženost pracovního a soukromého života,
 - preferují dlouhodobý efekt – ať v práci, osobním životě, vzdělání, nebo třeba investicích,
 - při svém rozvoji a vzdělávání vyžadují individuální přístup,
 - rádi se učí nové věci,
 - chtějí sbírat zkušenosti (i v zahraničí),
 - vidí širší souvislosti a zajímá je celospolečenský kontext,
 - důraz kladou na smysluplnost práce a možnost poradit se se zkušenějšími kolegy,
 - pracují velmi efektivně, flexibilně,
 - umějí si udělat čas na vlastní koníčky, sport, relaxaci,
 - preferují zdraví,
 - zvládají své povinnosti a aktivity v naprosto flexibilním režimu,
 - přicházejí se spoustou nových nápadů a inovací,
 - důležité je pro ně pracovat v týmech, na projektech, v zahraničí,
 - chtějí komunikovat globálně a fungovat interkulturálně,
 - cítí se svobodní,
 - jsou zvyklí říkat, co si myslí,
 - v práci vyžadují dialog, a aby je vedoucí vnímal jako jedinečné osobnosti a sobě rovné partnery,
 - velký důraz kladou na závazek organizace, ve které pracují, ke společenským hodnotám,
 - za nezbytné považují ekologické stavby, sociálně udržitelné pracovní prostředí a společenskou odpovědnost organizací,
 - vyžadují pracovní prostředí s moderním technickým i občanským vybavením, kvalitním zázemím,
 - vyžadují prostředí umožňující otevřenou komunikaci,
 - preferují dopravní dostupnost pracoviště,
 - nejsou tolik samostatní a občas jsou obtížně řiditelní, jakoby vytržení z reality a těkaví,
 - často jim chybí skromnost a mají nereálná očekávání o výši platu,
 - práci se nebojí a bez problémů si řeknou o zvýšení platu,
 - někdy nejsou schopni zvládat větší pracovní zátěž,
 - mohou mít slabiny v řešení problémů,
 - chybí jim tzv. „tah na branku“,
 - závazná pravidla v zaměstnání akceptují pouze v případě, že jim dávají smysl;
- v opačném případě je záměrně porušují.

Přehledně jsou nejvýznamnější odlišnosti generace Y od generace X uvedeny v tabulce 1.

Table 1: Odlišnosti generací X a Y

	Generace X	Generace Y
<i>Peníze</i>	hodnota	prostředek
<i>Snaha o skloubení pracovního a osobního života (Work-Life Balance)</i>	nikoli - pracovní život je upřednostňován	ano
<i>Využívání moderních technologií</i>	s určitými problémy	bez problémů
<i>Ochota se zadlužovat</i>	menší	větší
<i>Udržení si dobrého pracovního místa</i>	důležité	ochota pracovní místa měnit
<i>Postoj ke změnám</i>	negativní	pozitivní
<i>Ochota pracovat přesčas</i>	ano	ne
<i>Vztah k nadřízenému</i>	nedůvěra	otevřenost
<i>Zaměstnání</i>	dlouhodobé	krátkodobé
<i>Ochota se stěhovat za prací</i>	ne	ano
<i>Sport a péče o zdraví</i>	méně	více
<i>Pohled na svět</i>	pesimisté či realisté	optimisté
<i>Pohled na spolupracovníky</i>	kolegové	přátelé
<i>Otevřenost novým myšlenkám</i>	menší	větší
<i>Motivace</i>	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty, nefinanční benefity
<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	tradiční (např. přednášky, semináře), skupinové	moderní (např. koučink, mentoring, rotace práce), individuální
<i>Vytrvalost („tah na branku“)</i>	větší	menší
<i>Samostatnost</i>	větší	menší
<i>Nákupní chování</i>	dle reklamy	dle doporučení kamarádů
<i>Pracoviště</i>	klasické kanceláře	otevřená pracoviště
<i>Podřízení se pravidlům, nařízením, autoritám</i>	bez problémů	s problémy
<i>Zpětná vazba</i>	pravidelná, ale ne příliš častá	neustálá

Source: vlastní zpracování

3 Doporučení v oblasti výkonu personálních činností

Jakou tedy zvolit cestu, aby organizace dokázaly využít potenciál nabízený generací Y a nejednalo se přitom o jednosměrné přizpůsobení firem nové generaci, ale o společnou cestu obou stran?

Například v oblasti *získávání, výběru a přijímání* mladých zaměstnanců by organizace měly, kromě tradičních a osvědčených přístupů, jakými jsou spolupráce s univerzitami, účasti na studentských veletrzích či vedení klasických přijímacích rozhovorů, ve větší míře využívat moderní technologie, které jsou zástupcům generace Y blízké a se kterými jsou zvyklí běžně pracovat jak v soukromé, tak i v pracovní oblasti. Konkrétně se jedná o využití sociálních médií (LinkedIn, Google+, Vidao, Xing, Facebook aj.), videovizitek, videodotazníků, online assessment center, online psychodiagnostiky, elektronického podání přihlášky aj. Také je vhodné, aby organizace měly aktuální nabídku volných pracovních míst uveřejněnu na svých www stránkách či kariérních portálech. Rovněž mohou pro inzerci využívat přímo informační systémy univerzit, respektive fakult. Populární je také získávat budoucí zaměstnance pomocí různých business her probíhajících přes internet. Existenci vysokoškolské vzdělání, jazykových a počítačových znalostí uchazečů lze v podstatě považovat již za normu – na univerzity chodí

studovat polovina populačního ročníku. Proto by se měly organizace při pohovorech více než dřív zabývat zjišťováním toho, jakou má uchazeč osobnost a jestli „zapadne“ do kultury organizace i týmu. Důležitými by měly pro zaměstnavatele být schopnosti jako empatie, komunikativnost, sebekritičnost, umění prosadit se nebo nadchnout ostatní pro společný cíl.

Při *adaptačním procesu* je pro zástupce generace Y velmi důležitá komunikace. Je potřeba poskytnout jim veškeré informace týkající se jejich budoucí práce i života v organizaci, vysvětlit pravidla (formální i neformální), postupy aj. Při adaptaci mladých lidí se velmi osvědčuje mentoring či koučink, tedy situace, kdy se nováček kdykoli může obrátit na „svého“ mentora či kouče, ev. přímého nadřízeného, který je připraven a ochoten zodpovědět mu jeho otázky či mu poradit. Možnost otevřené diskutovat nejen o pracovních, ale i osobních záležitostech je pro tuto generaci velmi důležitá. Tento způsob přístupu vedoucích k zástupcům generace Y, jejich vedení, se samozřejmě netýká jen jejich adaptačního procesu, ale jak veškerého jejich pracovního, tak i sociálního života v organizaci. Co se týká metod adaptace, nejen při orientaci ale i při vzdělávání a rozvoji je výhodné využívat takové technologie, které jsou této generaci blízké (video, prezentace, e-learning aj.).

Hodnocení pracovního výkonu se zástupci této generace neobávají, naopak, vyžadují pravidelné (alespoň jednou týdně, někteří dokonce každý den) hodnocení a předávání zpětné vazby od nadřízeného. Chtějí vědět, v čem by se mohli zlepšit, jak dále růst. Jejich zvyk komunikovat prostřednictvím informačních technologií v reálném čase, očekávání dostat reakci hned, bezprostředně, bez ohledu na fyzické či geografické bariéry se přenáší také do jejich pracovního života. Zpětná vazba nemusí být ani dlouhá a už vůbec ne osobní. Stačí několik řádků zaslanych vedoucím e-mailem a zástupci generace Y budou spokojeni, i více motivováni.

V oblasti *odměňování* není pro generaci Y nejdůležitější finanční odměna. Je vhodné uplatnit přístup tzv. celkového odměňování, tedy zaměřením se nejen na finanční odměňování a případné benefity, ale i na nehmotné složky odměny, jako například náplň práce, dobré jméno zaměstnavatele, možnost pracovat na zajímavých úkolech, možnost zahraniční mobility, profesní a kariérní postup, firemní kulturu, která zaměstnancům „sedne“ či rovnováhu osobního a soukromého života (work-life balance). K nejpreferovanějším benefitům této generace patří smartphone a notebook i pro soukromé použití, trénink a rozvoj, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, sick days či firemní vůz. Ke spokojenosti těchto zaměstnanců i k jejich odpovídajícímu pracovnímu výkonu může přispět i poskytnutí nadstandardní zdravotní péče či podpora sportu ze strany zaměstnavatele, možnost se zdravě na pracovišti stravovat aj. Odměny i benefity by měly být fixovány na výkon mnohem více, než jak je tomu u generace X.

Při *rozvoji a vzdělávání* je vhodné poskytnout generaci Y individuální přístup. Zástupce této generace oslovuje zejména spolupráce se silnými kouči a mentory, což jim umožňuje hledat si své vlastní cesty v další kariéře i osobním životě. Velmi preferují rotaci práce a již zmíněný e-learning. Vhodné je pro ně také další studium, tedy permanentní rozvoj v technických, provozních, procesních, změnových, manažerských a leadershipových dovednostech, práce na projektech, networking a spolupráce s inspirativními kolegy. Pokud je to možné, měla by organizace tyto mladé lidi zapojit do mezinárodních rozvojových programů; generace Y totiž považuje zkušenosti ze zahraničí za efektivní metodu rozvoje. Práce by je měla bavit a umožňovat jim dále se rozvíjet. Zaměstnavatel by měl těmto mladým lidem poskytnout dlouhodobé vzdělávání s následným získáváním zkušeností z různých oblastí, v nichž jejich organizace působí. Velkou motivací je pro tuto generaci kariérní rozvoj a možnost interního povyšování.

Co se týče *pracovního prostředí*, generace Y oceňuje integrovaná pracovní místa, která kombinují potřebu efektivnějšího pracovního prostoru s flexibilními zasedacími místnostmi a více zábavními/společenskými prostory, kvalitní zázemí pracoviště (např. sprchy, šatny k převlékání, stojany na kola), dobrou občanskou vybavenost v okolí pracoviště (např. restaurace, supermarkety, posilovny, malé obchody) a rovněž dobrou dopravní dostupnost, protože mnoho mladých lidí nemá auto nebo si ho nechce kupovat. Velmi významné je pro tuto generaci zabezpečení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. V této oblasti může zaměstnavatel udělat velmi mnoho – podporovat výstavbu a provozování firemních školek, umožnit této generaci pracovat ve vlastním prostředí (home office) a vlastním způsobem (flexibilní pracovní doba i mimo zaměstnání, částečné úvazky, sdílená místa). Pro generaci Y je při výběru potenciálního zaměstnavatele důležitý i závazek ke společenským hodnotám, bude tedy důležité nabídnout jim možnost pracovat v ekologických stavbách a sociálně udržitelném pracovním prostředí.

4 Závěr

Díky výměně generací dochází na pracovním trhu k určitým generačním střetům, což je potvrzeno řadou globálních studií. Některé organizace již tuto situaci pochopily, většinou však ještě nenašly klíč na to, jak se s přílivem zástupců generace Y, jež má svá specifika, vyrovnat. Jednou z možností je upravit provádění personálních činností. Možné přístupy k řešení dané situace byly nastíněny v tomto článku. Záleží jen na personalistech a vedoucích zaměstnancích, jak se s výzvou generační výměny na trhu práce vypořádají a zda této situace využijí ve prospěch konkurenceschopnosti svých organizací.

Acknowledgment

This paper is supported by Student Grant Competition of the Faculty of Economics, VŠB-Technical University of Ostrava; project's registration number is SP2015/93 and by the Education for Competitiveness Operational Programme, project registration number is CZ.1.07/2.3.00/20.0296. All support is greatly acknowledged and appreciated.

References

- [1] DelCampo, R. G. Et al. (2011). *Managing the Multi-Generational Workforce*. 1st ed. Farnham: Gower, ch. 1, pp. 10-11.
- [2] Deloitte. (January 2012). Talent Edge 2020: Redrafting talent strategies for the uneven recovery. [Online]. pp. 1-3. Available: <http://www.slideshare.net/fred.zimny/deloittes-us-talent-edge-2020-january-2012010612>
- [3] Deloitte. (January 2014). The Deloitte Millennial Survey 2014. [Online]. pp. 8-17. Available: <http://www.slideshare.net/deloittefrance/millennial-survey-2014>
- [4] Hays. (August 2013). Gen Y and the World of Work-UK report. [Online]. pp. 6-18. Available: <http://www.hays-careers.com/highlights/>
- [5] ManpowerGroup. (May 2012). How Policymaker Can Boost Youth Employment. [Online]. pp. 3-8. Available: <http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/nezamestnanost-mladych>
- [6] Novac, C. (2010). A new breed: the millenials „money doesn't talk anymore!“ In: *16th International Conference The Knowledge-Based Organization: Economic, Social and*

Administrative Approaches to the Knowledge-Based Organization. vol 2, pp. 77-79.
(WOS: 000297623800012)

- [7] PricewaterhouseCoopers. (February 2013). PwC's NextGen: A Global Generational Study. [Online]. pp. 8-10. Available:
<http://www.slideshare.net/GaldeMerkline/pwc-nextgensummaryoffindings>

FACE TO FACE BUSINESS MEETING AS THE PRIMARY COMMUNICATION TOOL

Daniela Hrehová^{1*}

¹Katedra spoločenských vied, Technická univerzita v Košiciach, Vysokoškolská 4, 040 02 Košice,
Slovensko

daniela.hrehova@tuke.sk

*Corresponding author

Keywords: work meeting, communication, firm

Abstract: The relevance of business meetings with the atmosphere of the real face-to-face communication is rising in firms and business practices under the influence of globalization and internationalization. Many individual forms and types of communication have been developed and new communication techniques have arisen. Their aim is to facilitate the process of a firm information exchange towards the stakeholders and vice versa. In contemporary business practice the face-to-face communication faces good deal of technological communication devices. The preference of the face-to-face communication enables the businessman to extend the knowledge, contacts and opportunities. High level of personal contact is permanently the key of an effective interpersonal communication which is directed to the successful achievement of goals and business activities of the firm.

JEL Classification: L2, M1

1. Úvod

Kľúčom k úspechu každého podnikania je prospešná obojstranná interakcia so zainteresovanými stranami - zákazníci, zamestnanci, dodávatelia, partneri, akcionári, a spoločnosti ako celku. Firmy sú závislé na úspechu týchto interakcií, aby mohli prežiť a byť ziskové. Otvorený pracovný trh, rozvoj technológií, pokrok v kvalite komunikačných systémov a silný vplyv sociálnych médií v posledných rokoch uľahčujú vykonávať tieto interakcie kdekoľvek na svete. Tento proces zmien označovaný ako globalizácia vniesol nové elementy do obchodnej komunikácie. Virtuálne stretnutia sú nesporne nákladovo efektívne, pokiaľ ide o diskusiu o podnikanie s klientmi, zamestnancami a obchodnými partnermi. V niektorých prípadoch sa nedá vyhnúť ani použitiu tejto stratégie. Okrem toho, je ťažké popierať užitočnosť platforiem, ako je Skype, GoToMeeting a Google Talk, pokiaľ ide o zdieľanie dát digitálne. Všetky nové, dnes už bežné, nástroje sa zapracovali aj do firemných infraštruktúr a využívajú sa na urýchlenie a uľahčenie komunikácie. Každý z nástrojov má svoje výhody i nevýhody oproti ostatným, preto je dôležité vedieť, kedy ktorý nástroj primárne využívať. Hlavnú úlohu jednoznačne zohráva osobná komunikácia (Blaho, 2012). Uprednostňovanie osobných obchodných stretnutí prakticky musí byť uznané v záujme podpory zdravých pracovných vzťahov so stakeholdermi. Virtuálne platformy a iné komunikačné technológie sú skvelé pre šírenie informácií, ale firmy nie sú „tvorené“ z informácií, ale sú „tvorené“ z ľudí. Problémy či kultúrne rozdiely pri podnikateľských aktivitách je potrebné prekonať tým, že budú stavané na silnejších a informovanejších vzťahoch, osobných stretnutiach. Nič nemôže nahradiť hodnotu osobnej „face-to-face“ komunikácie (komunikácie „zoči voči“ či „tvárou v tvár“) hlavne vtedy, ak je potrebné urobiť dôležité rozhodnutia. Bohatstvo získané „byť pri

tom”, pochopenie súvislostí, biologické, psychologické či citové aspekty “face-to-face” komunikácie sú zrejmé z teórie i praxe.

2. Obchodné stretnutia s atmosférou reálnej face-to-face komunikácie

2.1 Teoretické vymedzenie pojmov

Nunamaker definuje pracovné/obchodné stretnutie ako „*akúkoľvek činnosť, kde sa ľudia stretávajú, či už na rovnakom mieste v rovnakom čase*“ (Nunamaker et al., 1991). Provozník (2003) dopĺňa túto definíciu, že je to *stretnutie väčšieho počtu ľudí organizované k vyriešeniu dopredu určeného cieľa*“ a aby bolo efektívne musí mať plán a cieľ jasný, účastníci musia byť pripravení a konverzácia dynamická (Walters, 2003). Pracovné/obchodné stretnutia nemajú len informatívny a odborný charakter, na niektorých sa uzatvárajú obchody, vedú rokovania, diskutuje, dohaduje, dochádza k výmene názorov, cieľom ďalších je urobiť dôležité rozhodnutia, riešiť problémy alebo prezentovať produkt. Ak im sa už hovorí guľaté stoly, mítingy, porady - všetky tieto stretnutia majú spoločné určité pravidlá, ktoré umožňujú, aby podporovali zdravú, otvorenú a efektívnu komunikáciu medzi všetkými jej účastníkmi (Sperandio, 2008). Holá (2006) opisuje komunikáciu ako proces šírenia informácií s cieľom odstrániť či znížiť neistotu na oboch komunikujúcich stranách, pričom predmetom komunikácie sú dáta, informácie a znalosti. Majtán definuje komunikáciu ako proces, v rámci ktorého sa oznamujú a prijímajú určité informácie potrebné na vykonanie určitých pracovných úloh. Berko et al. (2007) definuje face-to-face komunikáciu ako formu medziľudskej komunikácie (je súčasťou ľudskej komunikácie), ktorá sa koná medzi dvoma alebo viacerými osobami, ktoré zriaďujú komunikatívny vzťah. Trochu technické vysvetlenie poskytuje definícia autorov Tubbs a Moss (2003), že face-to-face komunikácia je viackanálová skúsenosť, ide súbežne o prijímanie a využívanie informácie z množstva rôznych kanálov, kanálmi face-to-face komunikácie sú zmyslové orgány. Táto forma komunikácie má svoje opodstatnenie v riadení podniku a vo vedení ľudí (Hitka a Hajdúková, 2010). Očakáva sa, že umenie komunikovať tvárou tvár patrí spolu s umením hovoriť k základnej profesionálnej výbave manažéra či podnikateľa. Ten svojou osobnosťou, návykmi, komunikačnými zručnosťami, štýlom práce, vlastným vplyvom na utváranie vzťahov, komunikačným štýlom dokáže ovplyvňovať komunikačnú atmosféru každého osobného stretnutia (Muhleisen and Oberhurer, 2008).

2.2 Hodnota osobného stretnutia a komunikácie interpretované cez prizmu rozdielnych názorov

Globálne podnikanie znamená pre podnikateľa tráviť veľa času komunikáciou so zúčastnenými subjektmi - stakeholdermi doma i po celom svete a zapájaním sa do aktivít, ktoré poskytujú spoločnú hodnotu a spoločný záujem. Nedávna hospodárska kríza vyvolala plejádu otázok na efektívnosť praktík s ohľadom na pracovné/obchodné stretnutia. Moderné technológie zvýšili rýchlosť a objem komunikácie, zatiaľ čo príležitosti pre „face-to-face“ komunikácie významne poklesli (Flaherty et al., 1998). Podnikateľ dnešných dní je aktívnym zástancom a účastníkom digitálnej revolúcie. Virtuálne technológie umožňujú totiž rozšíriť možnosti výberu pre stretnutie a modernú komunikáciu. Podľa Kusej zo Sociologického ústavu Slovenskej akadémie vied majú nesporne praktické výhody. Vďaka nim dokážu ľudia lepšie koordinovať komunikáciu, vedia ľahšie vyriešiť problémové situácie. Stali sa síce fenoménom, ale tento nový spôsob komunikácie spolu so sociálnymi sieťami podľa sociologičky Porubänovej vytláča zo života ľudí priamu komunikáciu tvárou v tvár, to môže mať ďalekosiahle dôsledky, ktoré nie je možné v súčasnosti presne odhadnúť (TASR, 2013). Ľudský

mozog je totiž aj evolučne prispôsobený „face-to-face“ komunikácii (Kock, 2002). Stretnutie „tvárou v tvár“ bude s najväčšou pravdepodobnosťou naďalej najlepším prístupom v nasledujúcich troch podnikateľských aktivitách (McEuen and Duffy, 2010):

1. Ak chce podnikateľ upútať pozornosť, zvlášť keď chcete začať niečo nové alebo iného;
2. Ak chce podnikateľ inšpirovať pozitívnu emocionálnu klímu ako spôsob, ako katalyzovať spoluprácu, inovácie a výkonnosť;
3. Ak chce podnikateľ vytvoriť personálne siete a vzťahy, s uvedomením si, že informácie môžu byť síce zdieľané virtuálne, ale najvyššia hodnota sú ľudia.

Hodnota osobnej komunikácie je dobre zdokumentovaná vo viacerých vedeckých štúdiách. Nedávna štúdia poodhaľuje (Kraus, 2009), že virtuálne stretnutie s potenciálnymi zákazníkmi boli 85% menej efektívne než stretnutie osobné. Neexistuje žiadna náhrada pre osobný vzťah, potrebný na to, aby podnikateľ posilnil svoje obchodné a pracovné vzťahy. Výskum s názvom Prečo tvárou v tvár obchodným rokovaniam²² poskytuje jasné dôkazy o tom, že služobné cesty priamo vedú k nárastu úspešnosti firmy, a že každý dolár investovaný do cestovania z dôvodu osobného obchodného stretnutia priniesol tržby a nové zisky. Výsledky štúdie ukazujú: 77 % riadiacich pracovníkov verí, že osobné stretnutia sú nutnosťou a nie sú luxus; 85 % zdieľajú názor, že face-to-face stretnutia spôsobujú prelom myslení a 82 % si myslí, že stretnutie prinášajú transparentnosť a dôveru, to najlepšie pre podnikanie (Mullich, 2009). Účinnosť stretnutia „tvárou v tvár“ bola zaznamenaná

- **pri procesoch a aktivitách, ktoré si vyžadujú koordináciu a konsenzus,**
- **pri rokovaní o dôležitých zmluvách, pri rozhovoroch vedúcich zamestnancov na kľúčových pozíciách a pri porozumení a načúvaní významným zákazníkom.**

Rozsiahla štúdia Forbes Insights (2009) odhalila, že zatiaľ čo mnoho firiem sa obracia na virtuálne technológie, absolútna väčšina riadiacich pracovníkov (počtom 750 na všetkých úrovniach podnikov od manažérov až po majiteľov podnikov) dala prednosť pre face-to-face stretnutia. Za dôvod boli najčastejšie uvádzané: budovanie silnejších a významnejších obchodných vzťahov (85%), schopnosť čítať reč tela a výrazy tváre (77%), umožňuje preberanie viac vecí a súbežne (64%) či viac sociálnych interakcií (75%). Manažéri uviedli, že face-to-face stretnutia sú najlepšie pre presvedčanie (91%), vedenie (87%), angažovanosť (86%), zodpovednosť (79%) a rozhodovanie (82%). Výsledkom sú aj ďalšie pozitívne ukazovatele: menej príležitostí na rozptyľovanie, jednoduchšie sústreďenie, vyššia kvalita rozhodovania, zložitejšieho strategického myslenia atď.

Ďalší autor Siemens (2010) z Univerzity Viktoria v Kanade skúmal úlohu digitálnych a interpersonálnych nástrojov pre komunikáciu, dospel k názoru, že je potrebná ich rovnováha. Aj napriek zemepisnej disperzii podnikateľa a ich pracovné tímy sa spoliehajú na face-to-face komunikáciu. Význam a hodnota týchto osobných verbálnych rozhovorov by sa nemala podceňovať. Sú dôležitým nástrojom na rozvíjanie a udržanie spolupráce, ktoré nemožno nahradiť digitálnymi nástrojmi. Technológie môžu doplniť, ale nemôžu nahradiť význam a dopad face-to-face pri pracovných a obchodných rokovaníach (Kraut at al., 1987-88). Aj v ďalšej výskumnej štúdii (Handy, 1995) sa argumentuje v prospech face to face stretnutia, zoznámenie sa navzájom jednoznačne uľahčuje komunikáciu a vytvára atmosféru dôvery potrebnú pre riešenie úloh či konfliktov. Zistením ďalšieho tímu autorov z laboratória kognitívnych neurovied Pekinskej univerzity (Jiang at al., 2012) zo sledovania aktivity mozgov

²² Dr. Richard D. Arvey, psychológ a profesor pôsobiaci na Univerzite of Singapúre svojím výskumom sledoval determinanty, postupy, výhody face-to-face stretnutia, aby sa dali dosiahnuť merateľné výsledky (bližšie Arvey: Why Face-to-Face Business Meetings Matter, 2009).

dvoch rozprávajúcich sa bolo, že iba v prípade komunikácie tvárou v tvár, aj to len formou dialógu, dochádza k zvýšenej synchronizácii aktivity neurónov medzi partnermi. Tá sa prejavuje v zmyslovom a neverbálnom správaní. Neurálna synchronizácia medzi partnermi prispieva k vzájomnému pochopeniu a partnerskej súhre a dokonca môže viesť až zlad'ovaniu komunikácie cez napodobňovanie výberu gramatických tvarov (Pickering and Garrod, 2004). Taktiež je to výborná príležitosť pre uplatnenie mnohých nástrojov neverbálnej komunikácie, napríklad úsmevu, pritakania, spolicítiajacej emočnej reakcie a ponúkntia pomoci v prípade potreby, príklonu tela k partnerovi v komunikácii a pod. Vycibrená realizácia týchto rozhovorov opäť nie je kompetentnosti realizátorov rozhovorov, po stránke ich snahy viesť rozhovory a vzťahy obsahovo i procedurálne správne a pritom povzbudzujúco, po stránke úspešného zdolávania doposiaľ existujúcich fiktívnych komunikačných tabu, psychologických bariér a komplexov menejcennosti alebo nedostatočnosti (Blašková a Hitka, 2011).

Výhody osobného kontaktu pri komunikácii niektorí autori zaznávajú. Vo svojich štúdiách oponujú tým, že reč tela (mimika tváre, gestá, pohľady, tón hlasu), ktorá dopľňa verbálnu komunikáciu je paradoxne podceňovaná (vnímaná je skôr podprahovo) a cielene si ju všíma iba málo ľudí, neplní svoj účel, ďalej že pri osobnom kontakte je tu hrozba ovplyvňovania rasou, vekom, pohlavím či vzhľadom osoby. Častokrát sa stane, že pod vplyvom vonkajšieho vzhľadu, či prípadne sympatií, jedinec (podvedome) buď zníži, či zvýši výrokovú hodnotu partnera, bez ohľadu na skutočnú obsahovú hodnotu (Hinds and Kiesler, 2002). Sú tu i iné faktory, ktoré bránia či obmedzujú efektívnu komunikáciu – tzv. *praktické prekážky* (ako rušivé vplyvy okolia: nadmerný hluk, zvoniaci telefón, nepríjemne svietiace slnko...), *jazykové* (neovládanie cudzieho jazyka, nezreteľná artikulácia, dlhé vety...), *intelektuálne* (príliš odborný jazyk, nevhodné príklady...), *emocionálne* (prekrývanie pozornosti a komunikácie emóciami – hnev, krik, nuda...) či *prekážky v chápaní* (iný pohľad na situáciu, nezadeinovaná terminológia, viacvýznamový obsah slov...) a iné, ktoré môžu súvisieť s osobnosťou hovoriaceho, intrúziou (skákanie do reči), unfari zákrokmi (rany od pás), nálepkovaním (labeling), nesprávnym dekódovaním kanálov neverbálnej komunikácie ai. (Vymětal, 2008; Mikulášik, 2003). Tvárou v tvár komunikácia nie je vhodná pre veľké organizácie, pretože majú pobočky sa nachádzajú na rôznych miestach, a to aj v rôznych krajinách (Sandeep, 2013). Nie je efektívna pri veľkých zhromaždeniach, aj napriek tomu, že mikrofón a reproduktor sú jedným z riešení pre komunikáciu tvárou v tvár, ale zásadne tu osobný kontakt chýba, nastupuje neuspokojivá spätná väzba, je tu riziko upadnutia do monológu (Tiene, 2000). Kontakt medzi spolupracovníkmi alebo s klientmi je často nereálny pre niektoré organizácie, služobné cesty sú príliš nákladné (Storper and Venables, 2004). Stakeholderi sú geograficky rozptýlení, čas a náklady na cestovanie môžu obmedziť frekvenciu stretnutí či vytvoriť pocit osobnej i komunikačnej izolácie, ktoré potom môžu spomaliť rozhodovanie či plánovanie podnikateľských aktivít (Wheelan, 2005).

2.3 Argumenty v prospech osobných stretnutí a “face-to-face” komunikácie

Face-to-face komunikácie má rad významných výhod a mnohí autori tvrdia, že neexistuje náhrada za face-to-face kontakt, bez ohľadu na to, ako ďaleko sa technológie vyvinuli (Duke, 2001; Oxford Economics, 2009). Komunikácia face to face založená na osobných vzťahoch medzi účastníkmi komunikačného procesu umožňuje vyjadrovať myšlienky, pocity, názory a postoje v konkrétnej, neopakovateľnej komunikačnej situácii, pričom sa používajú prirodzené médiá sprostredkúvania informácií, t.j. verbálne a neverbálne zložky komunikácie.

Viacerí autori odrážajú názory a praktiky s ohľadom na nedocenenosť face-to-face stretnutí pri podnikateľských aktivitách. Ich argumenty v prospech komunikácie tvárou v tvár pri pracovných a obchodných stretnutiach možno tlmočiť nasledujúcimi bodmi:

Osobný kontakt. Vytvára pocit komunity a puto, ktoré sa stáva základom pre dôveru a trvalé obchodné vzťahy (Acacio, 2012). Ak je problém, ktorý si vyžaduje rozhodnutie, je to efektívna cesta ako rýchlejšie dosiahnuť konsenzus, ľahšie zapáliť pre diskusiu a inovatívne myslenie (Ramachandran, 2009).

Efektívna komunikácia. Tvárou v tvár komunikácia je účinná. Stretnutie tvárou v tvár je jediný spôsob, ako zaručiť plnú pozornosť poslucháčov, vidieť reakcie druhých, rozpoznávať reč tela a gestá. Tieto neverbálne znaky pomáhajú účastníkom stretnutia meniť komunikačné stratégie pre úspech rokovania, zlepšiť vyjednávaciu pozíciu (Linton, 2015).

Emocionálne nákaza a zrkadlový neurón²³. V rozhovore reč tela hovorcu spôsobuje stimuláciu „zrkadlových“ neurónov v mozgu hovoriaceho (škrabanie hlavy, úsmev a i.). Zrkadlové neuróny vysielajú signály do emocionálneho centra mozgu, ktoré umožňujú cítiť emócie inej osoby (šťastie, plač zamračené), čo vedie k hlbšiemu neverbálnemu i emocionálnemu prepojeniu. To je rozhodujúce pre vytváranie sietí a budovanie vzťahov (Iacoboni, 2009). Fyzický kontakt uľahčuje uvoľňovanie oxytocínu v jednotlivcoch. Je neoddeliteľnou súčasťou vytvárania pocitu dôvery, rešpektu, pohodlia a bezpečnosti. Stisk účastníkov schôdzky na začiatku schôdze, je to skvelý spôsob, ako podporovať prostredie, ktoré umožňuje otvorenú a úprimnú komunikáciu. Emócie, postoje a nálady majú vplyv nielen na emócie, myšlienky, postoje a správanie iných jednotlivcov, ale aj celej skupiny, cudzincov a na spokojnosť zákazníka (Barsade, 2002).

Inštinkt napodobňovať. Sklon k automatickému napodobňovaniu výrazov tváre, vokalizácie, pohybov a postojov hovoriacich, či kognitívnej a emočnej konvergencii, to sa deje na úrovni zrkadlových neurónov. Tento inštinkt napodobniť otvára dvere k hlbšej úrovni vzájomného vnímania a pochopenia a emocionálnu konvergenciu medzi jednotlivcami (Decety and Lamm, 2006).

Neverbálna komunikácia. Tvárou v tvár kontakt uľahčuje prenos tzv. tichých znalostí a reakciu prispôbiť sa neverbálnym narážkam. Ovisnutie pier, zívanie, pozeranie sa na hodinky, zamračené čela, kontrakcie tvárových svalov poukazujú na to, že správa nie je vítaná, nevyhnutná je zmena v tóne alebo v zmene obsahu či témy. Tieto úpravy sú možné len vo face-to-face komunikácii pri osobnom stretnutí (Vymětal, 2008; Mikulášik, 2003).

Okamžitá odpoveď a spätná väzba. Vzájomne osobne komunikovať znamená počuť okamžitú odpoveď, vidieť, ako sa kto cíti, pričom pochybnosti a nedorozumenia sú odstránené na mieste (Nardi et al. In: Hinds and Kiesler, 2002).

Inšpirácia. Ovplyvňuje každý aspekt podnikania a prináša hmatateľné výsledky (Sierra, 2007). Face-to-face je najúčinnější prostriedok - rovnako ako financie alebo znalosti alebo fyzická práca - ako inšpirovať ľudí, usmerniť kolektívne a individuálne emócie, povzbudiť pozitívnu emocionálnu klímu, ktorá zvyšuje spoluprácu, budovanie vzťahov, kreativitu, výkon, tiež pripravenosť a schopnosť prispôbiť sa zmenám (Tran, 1998).

Vypnutie autopilota. Komunikácia face-to-face pri obchodnom rokovaní je spôsob, ako vypnúť autopilota. Nové prostredie ponúka možnosť získať nové skúsenosti a prebudiť

²³ V prednej časti mozgu sú neuróny, ktoré sa nazývajú pohybové. Tieto neuróny vyšlú signál vždy, keď človek urobí nejaký pohyb. Avšak asi 20% z týchto neurónov vyšle signál i vtedy, keď sa človek iba pozerá, ako tento pohyb robí niekto iný. Hovorí sa im zrkadlové neuróny. Považujú sa za základ empatie. (Bližšie Caramazza, A., Anzellotti, S., Strnad, L. and Lingnau, A. (2014). Embodied Cognition and Mirror Neurons: A Critical Assessment. *Annual Review of Neuroscience*, vol. 37, p. 1-15 alebo Perry, S. (2008). Mirror neurons. <http://bfrespp.sfn.org/brain-basics/neuroanatomy/articles/2008/mirror-neurons/>)

„mozgy“ a vidieť veci z novej perspektívy, spomenúť na informácie a prísť s kreatívnym riešením (Medina, 2008).

Sociálny kapitál. Pevnejšie siete a vzťahy, empatické spojenie sú sociálnym kapitálom organizácie, čo má dosah na všetky sprievodné činnosti pri podnikaní (Goleman, 2006). Rovnako ako dobre zavedené koncepcie fyzického a finančného kapitálu, je dôležitá koncepcia ľudského kapitálu, ktorá sa vzťahuje ku všetkým aspektom podnikateľských aktivít podniku. Koncept sociálneho kapitálu zachytáva hodnotu ľudských vzťahov, komunít a sociálnych sietí v rámci organizácie. Kvalita vzťahov medzi jednotlivcami v organizácii poskytuje kolektívnu odolnosť, agilitu, efektívnu komunikáciu a vôľu uspieť, ktoré sú nevyhnutné pre obchodný úspech (Coleman, 1988).

V neposlednom rade vizuálne podnety a sociálna prítomnosť vo face-to-face dialógu tiež umožňujú členom komunikácie ľahšie učiť sa jeden o druhom na pozadí zručností, skúseností a v oblasti vedomostí (Rosen et al., 2007). Face-to-face stretnutia pomáhajú uspokojiť biologické, psychologické a citové potreby komunikujúcich partnerov (Parker, 2010).

3. Záver

Slovenský spisovateľ Dominik Tatarka (1913 – 1989) v novele Prútené kreslá (2009) zmechanizovaný systém spoločnosti kladie do rozporu s teplým prúteným kreslom, použil ho ako symbol komunikácie a harmónie v medziľudských vzťahoch: *v kreslách nestačí len sedieť a čítať, je potrebné hľadať, konverzovať, pomedzi riadky sa objavujú aj všeobecné pravdy. Ľudí nerozdeľujú hranice štátov, ale neschopnosť vzájomne sa počúvať* (TASR, 2012). V intenciách myšlienok Tatarku je aj pre podnikateľa dnešných dní komunikácia face-to-face na obchodnom stretnutí tou najlepšou voľbou, aby bol úspešný v globalizujúcom sa obchodnom svete, aj vtedy, ak chce upútať pozornosť nevyhnutnú pre novú alebo inú stratégiu či vzťah alebo produkt či službu. Osobné stretnutia sú najlepšou voľbou pre efektívnu komunikáciu, budovanie silných obchodných a pracovných vzťahov, ale aj pozitívnej emocionálnej klímy, ktorá ovplyvňuje rozhodovanie a výsledky rokovaní, ktoré sú dôležité „páky“ pre úspech v podnikaní. Záverom možno dodať, že motiváciou pre ďalšie sledovanie predkladanej problematiky môže byť jej preskúmanie formou presne cieleného výskumu a štúdium rozsahu tohto špecifického vplyvu pri obchodných rokovaniach.

Acknowledgment

Príspevok je výsledkom riešenia čiastkovej úlohy vedeckého projektu MŠVVaŠ SR KEGA č. 015TUKE-4/2013 Príprava predmetu Základy podnikateľských zručností pre neekonómov.

References

- [1] Blašková, M. and Hitka, M. (2011). Model riadenia pracovnej motivácie v priemyselných podnikoch, Zvolen: TU, 172 s.
- [2] Berko, R. et al. (2007). *Communicating: A Social and Career Focus*, Boston: Houghton Mifflin Company, p. 97.
- [3] Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The revolutionary new science of human*, New York, NY: Random House, p. 416.
- [4] Hitka, M. and Hajduková, A. (2010). *Formy komunikácie v riadení podniku a vedení ľudí*, Zvolen: MVK EaMP, s. 226-234.

- [5] Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*, Brno: Computer Press, 170 s.
- [6] Iacoboni, M. (2009). *Mirroring people: The science of empathy and how we connect with others*, New York, NY: Picador, pp. 110-111.
- [7] Kock, N. (2002). Proceedings of the 23rd International Conference on Information Systems Evolution and media naturalness: a look at e-communication through a Darwinian theoretical lens, eds. Applegate, L., Galliers, R. and DeGross, J. L. (Association for Information Systems, Atlanta, GA), pp. 373-382.
- [8] Medina, J. (2008). *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*, Seattle, WA: Pear Press, p. 219.
- [9] Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2003, 368 s.
- [10] Muhleisen, S. and Oberhurer, N. (2008). *Komunikační zručnosti a jiné měkké dovednosti. Soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. 192 s.
- [11] Provazník J. (2003). *Celostní management*, Bratislava: Sprint, 2003, 509 s.
- [12] Sperandio, S. (2008). *Účinná komunikace v zaměstnání*, Bratislava: Portál, 2008, 120 s.
- [13] Tatarka, D. (2009). *Průtené kreslá*. Bratislava: Artforum, 125 s.
- [14] Tubbs, S. and Moss, S. (2003). *Human Communication. Principles and Contexts*, 9th ed. New York: McGraw-Hill, p. 876
- [15] Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 328 s.
- [16] Wheelan, S.A (2005). Virtual Teams. *The Handbook of Group Research and Practice*, Thousand Oaks, CA: SAGE, 2005, p. 680.
- [17] Barsade, S. G. (2002) The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior, *Journal Administrative Science Quarterly*, vol. 47, no. 4, pp. 644-675.
- [18] Decety, J. and Lamm, C. (2006). Human empathy through the lens of social neuroscience, *The Scientific World Journal*, vol. 6, pp. 1146-1163.
- [19] Duke, S. (2001). E-mail: Essential in media relations, but no replacement for face-to-face communication, *Public Relations Quarterly*, vol. 46, no. 4, pp. 19-22.
- [20] Flaherty, L. M., Pearce, K. J. and Rubin, R. B. (1998). Internet and face-to-face communication: not functional alternatives, *Communication Quarterly*, vol. 46, pp. 250-268.
- [21] Handy, Ch. (1995). Trust and the Virtual Organization, *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 3, pp. 40-50.
- [22] Kraus, M. (2004) The business value of face to face communications. [Online]. Dostupné na internetu: <http://www.meetingsmeanbusiness.com>
- [23] Kraut, R. E., Galegher, J. and Egidio, C. (1987-1988). Relationships and Tasks in Scientific Research Collaboration, *Human-Computer Interaction*, vol. 3, no. 1, pp. 31-58.
- [24] Nardi, B. A. and Whittaker, S. (2002). "The Place of Face-to-Face Communication in Distributed Work". Hinds, P.J. & Kiesler, S. (Eds.), *Distributed Work*, Cambridge: MIT Press, pp. 83-113.

- [25] Nunamaker, J. F., Dennis, A. R. and Vogel, D. R. (1991). "Electronic meeting systems to support group work: theory and practice at Arizona," *Communications of the ACM*, roč. 34, č. 7, s. 40-61.
- [26] Pickering, M. J. and Garrod, S. (2004). Toward a mechanistic psychology of dialogue. *Behav. Brain Sci.*, vol. 27, pp. 169-190, pp. 190-226.
- [27] Rosen, B., Furst, S. and Blackburn, R. (2007). Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams, *Organizational Dynamics*, vol. 36, no. 3, pp. 259-273.
- [28] Storper, M. and Venables, A. J. (2004). Buzz: Face-to-face contact and the urban economy, *Journal of Economic Geography*, vol. 4, pp. 351-370.
- [29] Tiene, D. (2000). A Survey of Advantages and Disadvantages Compared to Face-to-Face Discussions, *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, Association for the Advancement of Computing in Education (AACE) Charlottesville, VA, vol. 9, no. 4, pp. 371-384.
- [30] Tran, V. (1998). The role of the emotional climate in learning organisations, *The Learning Organization*, vol. 5, no. 2, pp. 99-103.
- [31] Acacio, V. (26 Júl 2012). The Benefits of Face-to-Face Communication. [Online]. Dostupné na internete: <http://bluejeans.com/blog/benefits-face-to-face-meetings>
- [32] Arvey, R. (2009). Why Face-to-Face Business Meetings Matter. [Online]. Hilton Research Confirms Face-To-Face Meetings Matter, pp. 1-16. Dostupné na internete: <https://www.vdr-service.de>
- [33] McEuen, M. B. and Duffy, Ch. (September, 2010). The Future of Meetings: The Case for Face-to-Fac. [Online]. Dostupné na internete: <http://www.themaritzinstitute.com>
- [34] Blaho, T. (2012). Ako komunikovať efektívne [Online]. s. 1-5. Dostupné na internete: www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/kniha/2012/.../Essay_15.pdf
- [35] Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*. [Online]. Supplement: Organizations and institutions: Sociological and economic approaches to the analysis of social structure), pp. 95-120. Dostupné na internete: <http://www.jstor.org>
- [36] Forbes Insights (2009). Business meetings: The case for face-to-face. The role of the emotional climate in learning organisations. *Learning Organization*. [Online]. 5(2). pp. 99-13. Dostupné na internete: <http://images.forbes.com>
- [37] Hinds, P. and Kiesler, S. (2002). Distributed work. [Online]. Cambridge: MIT Press, 475 p. Dostupné na internete: <https://books.google.sk/books?isbn=0262083051>
- [38] Jiang, J. (7 November 2012). Neural Synchronization during Face-to-Face Communication, *The Journal of Neuroscience*. [Online]. 32(45). pp. 16064-16069. Dostupné na internete: <http://www.jneurosci.org/content/32/45/16064.full>
- [39] Linton, L. (2015). Long-Distance Meetings Vs. Face-to-Face Meetings. [Online]. Dostupné na internete: <http://smallbusiness.chron.com>
- [40] Mullich, J. (2009). The New Face of Face-to-Face Meetings, *Wall street Journal*. [Online]. Dostupné na internete: <http://online.wsj.com/ad/article/globaltravel-face>

- [41] Oxford Economics USA. (28 Január 2009). The return on investment of U.S. business travel. [Online]. Dostupné na internete: http://www.ustravel.org/sites/default/files/09-10-09_Oxford%20Economics.pdf
- [42] Parker, R. (2010). Why Meeting Face-to-face Will Never Go out of Style [Online]. Dostupné na internete: <http://articles.bplans.com>
- [43] Sandeep, P. (8 Októbra 2013). Advantages and Disadvantages of Face to Face Communication. [Online]. Dostupné na internete: <http://articles-junction.com/2013/08/advantages-and-disadvantages-of-face-to.html>
- [44] Ramachandran, S. (2009). How face-to-face communication helps at work, [Online]. Dostupné na internete: <http://www.rediff.com>
- [45] Siemens, L. (2010). The Balance between On-line and In-person Interactions: Methods for the Development of Digital Humanities Collaboration. Digital studies. [Online]. vol 2., no. 1. Dostupné na internete: <http://www.digitalstudies.org>
- [46] Sierra, K. (15 Marec 2007). Why are we still going to conferences? [Online]. Dostupné na internete: <http://headrush.typepad.com>
- [47] TASR (10 mája 2013). Fenomén mobilov vytláča zo života komunikáciu tvárou v tvár. [Online]. Dostupné na internete: <http://www.teraz.sk/slovensko/fenomen-mobilov-zivot/45773-clanok.html>
- [48] TASR (27 November 2012). *Dominik Tatarka: Prútené kreslá*. [Online]. Dostupné na internete: <http://www.teraz.sk/knihy/dominik-tatarka-prutene-kresla/29836-clanok.html?mostViewedArticlesInSectionTab=2>
- [49] Walters, J.S. (2003). Meetings 101 - Was that a good meeting, or a bad one? [online]. Dostupné na internete: <http://www.inc.com/articles/2003/01/25007.html>

PILOT COURSE IMPLEMENTATION OF BUSINESS SKILLS EDUCATION FOR NON- ECONOMIST MAJORS

Daniela Hrehová^{1,a*} Anna Jenčová^{2,b}

¹ Katedra spoločenských vied, Technická univerzita v Košiciach, Vysokoškolská 4, 040 02 Košice, Slovensko

² Katedra spoločenských vied, Technická univerzita v Košiciach, Vysokoškolská 4, 040 02 Košice, Slovensko

^adaniela.hrehova@tuke.sk, ^banna.jencova@tuke.sk

*Corresponding author

Keywords: object, students, self-employment, entrepreneurship education

Abstract. High number of unemployed (particularly graduates) is a significant problem of the Slovak labour market. Graduates in the labour market are one of the important indicators of the effectiveness of the educational process at universities. Today we are witnessing a significant rise in new subjects, specifically designed for business students, to develop their entrepreneurial skills. The article gives partial results of the questionnaire. The questionnaire was designed to express students' views on teaching and the course of the pilot object. New course Business competencies essentials for non-economists aims to promote entrepreneurship education based on interdisciplinary approaches related to the development of entrepreneurial skills of non-business students at the Technical University in Kosice.

JEL Classification: I12

1 Úvod

Napriek zásadným zmenám v štruktúre slovenského hospodárstva na Slovensku pretrvávajú vysoká nezamestnanosť absolventov vysokých škôl. Prieskum projektu Uni2010 po kumulatívnom zosumarizovaní názorov zamestnávateľov, študentov a absolventov vysokých škôl aj ekonomického zamerania ukázal, že ako priemerne dôležitá a v najväčšej miere chýbajúca kľúčová kompetencia sa javí podnikavosť. Za účelom profesijného napredovania absolventov je nutné klásť dôraz na rozširovanie ich vzdelávania, predovšetkým poskytovaním informácií o možnosti samozamestnať sa, vytvárať možnosti pre skúsenostnú oblasť s podnikateľskými aktivitami, podporovať ich podnikateľské myslenie, rozvíjať podnikateľské zručnosti, aby mohli využívať svoj potenciál a plnohodnotne participovať na fungovaní globalizovanej spoločnosti. Je to výzva a príležitosť pre absolventov, ktorá si vyžaduje koordinované aktivity vo vzdelávacom systéme za účelom kvalifikovanej prípravy využiteľnej v praxi (Turek, 2005), ktorá vyžaduje vypracovať kritériá a prostriedky výchovy k podnikavosti, rozširovať dobré skúsenosti s podnikateľským vzdelávaním na vysokých školách v SR. Podnikateľské vyučovanie a učenie nie je len učenie o podnikaní, je to tiež o stimulovaní myšlienky podnikat' o nadobudnutí podnikateľských skúseností a získavaní schopností a zručností pre podnikanie (Ondigi, 2012). Kľúčová kompetencia „zmysel pre iniciatívnosť a podnikanie“ je vymedzená ako „schopnosť jednotlivca zmeniť myšlienky na skutky (Izquierdo et al., 2005).

2 Podnikateľské vzdelávanie technikov neekonómov

2.1 Podnikanie a podnikateľ

Podnikanie je problematika skúmaná mnohými teoretikmi kvôli jeho pozitívnemu vplyvu na hospodársky a spoločenský život v každom období ľudských dejín. Ekonómovia definujú podnikanie buď ako vytváranie hodnôt prostredníctvom samostatnej zárobkovej činnosti alebo ako proces s rôznymi hľadiskami, vrátane realizácie, možností, podnikateľských motívov a problémov, príp. ako spôsob myslenia a konania (kreativita, inovácie ai.) (Yalcin and Kapu, 2008). To sa odráža v hľadaní a nachádzaní nových produktov, služieb a zdrojov, technológií a trhov atď.) (Dellape, 2012). V psychologickom význame je podnikanie činnosť motivovaná hlavne možnosťou niečo získať, dosiahnuť, vyskúšať si niečo, niečo si splniť. V tomto význame je podnikanie prostriedok k dosiahnutiu sebarealizácie (Rauch a Frese, 2007).

Obsah povolania podnikateľa je kodifikovaný prostredníctvom kvalifikácie, ktorá zahŕňa

- odbornú spôsobilosť,
- všeobecnú spôsobilosť,
- hodnotovú orientáciu.

Podľa Meredith et al. (1996) podnikatelia sú ľudia, ktorí majú schopnosť vidieť a hodnotiť podnikateľské príležitosti, zhromaždiť potrebné zdroje, využiť ich a iniciovať vhodné opatrenia na zabezpečenie úspechu. Podnikateľ je ten, ktorý dokáže disponovať

- zručnosťami sociálnymi, psychologickými, ekonomickými, etickými, komunikačnými, právnymi a i. (Izquierdo et al., 2005),
- vrátane postojov, hodnôt, presvedčení, vedomostí, odbornosti, myslenia a tendencií v správaní (Wu, 2009).

Z funkcionálneho hľadiska vykonáva alebo mal by vykonávať podnikateľ šesť hlavných rolí: vlastník, správca, manažér, vodca, výrobca, predajca, ktoré zahŕňa pojem celostná kompetentnosť podnikateľa (Penchev and Salopaju, 2011, s. 6). Podľa Erkilli (2000) asi 93 percent z autorov, ktorí sledujú problematiku podnikateľského vzdelávania, sú toho názoru, že podnikateľské zručnosti možno rozvíjať prostredníctvom vzdelávania a odbornej prípravy.

2.2 Niektoré pohľady na podnikateľské vzdelávanie

Dnešný obsah vzdelávania na vysokých školách už nezodpovedá aktuálnym potrebám, ktoré kladú čoraz menší dôraz na špecializáciu. Čoraz viac pozornosti sa sústreďuje na získavanie všeobecných vedomostí, kritického myslenia, schopnosti získavať a používať informácie. Systém vysokoškolského vzdelávania, a najmä učebné osnovy, nie sú dostatočne zamerané na podnikanie a neposkytujú základné zručnosti, ktoré potenciálni podnikatelia potrebujú (EK, 2013). Podľa názoru niektorých autorov zručnosti tradične vyučované na školách nie sú dostatočné, aby sa študent stal úspešným podnikateľom na globalizovanom trhu (Rae, 1997). Vysoké školy preto musia prejsť kurikulárnou reformou (Beblavý a Kišš, 2010). Mali by slúžiť dnešku (Bowen, 2013). Podnikateľské vzdelávanie a odborná príprava majú totiž zásadnú úlohu v rozvoji podnikateľských postojov, schopností a zručností.

Figure 1: *Sektory záujmu podnikania absolventov VŠ*

odvetvie	%
IT	32,55 %
Služby	18,46 %
Gastronómia a cestovný ruch	11,07 %
Priemysel a výroba	8,39 %
Obchod	8,39 %
Vzdelávanie	4,70 %
Stavebníctvo a bývanie	4,70 %
Médiá a reklama	4,03 %
Doprava a logistika	2,35 %
Móda a textilný priemysel	1,34 %

Source: *Prieskum Podnikatelskynapad.sk, 2013*

2.3 Realizácia podnikateľského vzdelávania v praxi

Aby sa študentom ľahšie rozhodovalo či sa uplatnia na globalizovanom trhu práce - ako zamestnanci alebo podnikatelia po ukončení štúdia, prípadne aj neskôr, vyšla iniciatíva interdisciplinárneho riešiteľského tímu učiteľov Katedry spoločenských vied a Ústavu manažmentu a podnikania FBERG Technickej univerzity v Košiciach (TUKE) s vytvorením predmetu Základy podnikateľských zručností pre neekonómov (v rámci riešenia čiastkovej úlohy vedeckého projektu MŠVVaŠ SR KEGA č. 015TUKE-4/2013). Predmet je nasmerovaný na rozvoj podnikateľského myslenia a podnikateľských kompetencií, pre posilnenie aktívneho postoja študentov k vlastnej budúcnosti, pre zvýšenie príťažlivosti podnikania ako príležitosti. Pri stanovení vhodnosti nosných tém boli okrem rešpektovania hospodárskej a ekonomickej situácie v Európe nosnými aj dokumenty európskeho a národného charakteru, teoretické i výskumné štúdie, tiež analýzy prebiehajúceho podnikateľského vzdelávania na iných vysokých školách a univerzitách technického zamerania. Uplatnením multidisciplinárneho prístupu obsahu predmetu boli navrhnuté tematické okruhy zastrešujúce ekonomické aspekty a humanitné aspekty riešenej problematiky. Ich výsledkom bolo vytvorenie a následne pilotná výučba 16 vzdelávacích modulov:

Ekonomické a manažérske aspekty podnikania

1. Podstata a predpoklady podnikania v trhovom prostredí
2. Manažment podniku
3. Finančné zabezpečenie podnikania
4. Legislatívny rámec podnikania
5. Riziko v podnikaní
6. Podnikateľský plán a marketing v podnikaní
7. Finančná analýza podniku
8. Životný cyklus podniku a ukončenie podnikania

Humanitné a spoločenskovedné aspekty podnikania

1. Kvalifikácia a kariéra
2. Osobnosť podnikateľa
3. Inovatívnosť a kreativita v podnikaní
4. Komunikačné a prezentačné zručnosti podnikateľa
5. Vedenie ľudí

6. Etické aspekty podnikania a etika podnikateľa
7. Politika a podnikateľské prostredie
8. Zosúladenie osobného a pracovného života podnikateľa

Spôsob realizácie bol naplánovaný tak, aby moduly a aktivity boli previazané, aby metódy a modely práce boli hierarchické, aby podporovali kľúčovú kompetenciu pre iniciatívnosť a podnikavosť. Cieľom pilotnej výučby, prebiehajúcej v letnom semestri 2015, bolo získanie a formovanie utilitárnych poznatkov a zručností študentov neekonomických študijných odborov. Výučba bola založená na získavaní teoretických vedomostí i praktických skúseností a zručností tak, aby sa rozvíjala celostná kompetentnosť študenta v budúcej úlohe podnikateľa. Obsah učiva tvorili štyri prvky (ktoré sú charakterizované i v rámci didaktiky (Průcha a kol., 2003; Petlák, 2004):

- poznatky (fakty, pojmy, vzťahy, zákony, teórie);
- skúsenosti z realizácie už známych spôsobov činností intelektuálneho a praktického charakteru;
- skúsenosti z tvorivej činnosti (vylepšovať, zdokonaľovať, vytvárať nové);
- emocionálno-citové skúsenosti.

Usporiadanie a systemizácia učiva malo charakter *špirálového usporiadania* – zo zreteľa študentov sa nestrácal východiskový problém, poznatky sa stupňovito rozširovali. Stratégie výučby ako uspošobenia metód, foriem a materiálnych prostriedkov pri vybranom obsahu učiva boli nasmerované tak, aby pri rešpektovaní princípov a podmienok výučby sa čo najkomplexnejšie rozvinuli podnikateľské kompetencie študentov. V procese výučby sa učitelia uplatnili štyri kľúčové prvky: *motivujúci kontext* (všetkými dostupnými prostriedkami), *aktívne učenie* (aktivizačné metódy výučby), *prípadové štúdie zo životnej praxe*, *diskusia* (priestor pre študentov) s uplatnením prechodu, slovami Hunterovej (1999), od vonkajšej motivácie „musím sa učiť“ smerom k vnútornej motivácii „učenie ma baví“.

Pilotnou skupinou zrealizovanej výučby boli študenti 2. ročníka Hutníckej fakulty v inžinierskom type štúdia. Pre študentov boli za každý modul pripravené učebné texty (na štúdium a praktickú realizáciu podnikateľského plánu študnetmi) a pracovné listy so zadaniami a cvičeniami (vypracované študentmi slúžili ako ďalší výstup ku klasifikovanému zápočtu), ako aj súbor odkazov na potrebnú odbornú literatúru, či iné informačné zdroje pre daný modul. Hodnotiaci záverečný proces sa skladal zo vzájomne prepojených a závislých činností: *získavanie výsledkov procesu výučby* – skúšanie/preverovanie (meranie výkonu, zistenie toho, čo študent vie/nevie) a *posúdenie výsledkov vyučovacieho procesu*: hodnotenie študentov (porovnanie výsledkov činnosti – vedomosti, zručnosti, postoje študenta zistených preverovaním s určenými požiadavkami, normami a pod.) a v neposlednom rade *sledovanie prvku efektívnosti vyučovaného predmetu* Základy podnikateľských zručností pre neekonómov. Jeho efektívnosť zahŕňala určité ukazovatele, ktorými sú interné indikátory efektívnosti (vedomosti, zručnosti, postoje, výber metód, foriem), ako aj operačné indikátory efektívnosti (počet študentov v skupine, interakčný vzťah učiteľ - študent, miera obsahu vyučovania) a i. Strategickým cieľom v závere výučby bolo zistiť efekt nadobudnutých poznatkov a zručností na zlepšenie šancí uplatniť sa na trhu formou: prezentácie podnikateľského plánu (vypracované dielčie zadania) a vypracovania pracovných listov a dotazníka spätnej väzby.

2.4 Parciálne zistenia z pilotnej výučby

Dotazník spätnej väzby študentov zúčastnených na pilotnej výučbe (N=22) sledoval vyjadrenie ich názoru na výučbu pilotného predmetu, čo umožnilo prehodnotenie,

dopracovanie obsahu modulov a tréningu pre ešte lepšie zacielenie na potreby študentov, zároveň umožnil reálne posúdiť, zhodnotiť a porovnať vedomosti, zručnosti, osobnostné vlastnosti študentov s reálnymi požiadavkami na podnikateľskú činnosť.

Študenti na škále 1- 5 vyjadrovali svoj názor, pričom 1 znamenalo - úplne súhlasím, 2 - skôr nesúhlasím, 3 - rovnako súhlasím, ako nesúhlasím, 4 - skôr nesúhlasím, 5 – vôbec nesúhlasím. Údaje získané z dotazníka boli spracované do numerickej formy tak, aby ich bolo možné analyzovať v štatistickom softvéri. Údaje boli zberané anonymne. Spracovanie dát do formy, ktorá umožnila štatistickú analýzu, tak dopomohla zhodnotiť rôzne faktory a určiť ich relatívnu dôležitosť pri zrealizovanej výučbe. Zo základných údajov vyplýva:

Výučba predmetu bola zaujímavá – AM = 1,71, SD = 0,78; hodnotenie študentov sa približuje úrovni skôr súhlasím.

Predmet splnil moje očakávania – AM = 2,10; SD = 0,77; hodnotenie študentov sa približuje úrovni skôr súhlasím.

Poznanky z predmetu napomáhajú rozvoju ich profesionálnych spôsobilostí a odbornej profilácie – AM = 2,19; SD = 0,68; študenti skôr súhlasia.

Pri výučbe boli používané praktické príklady – AM = 1,81, SD = 0,51, študenti ich hodnotia veľmi priaznivo;

Výučba predmetu bola interaktívna – AM = 1,67 a SD = 0,58; hodnotenie priaznivé.

Výučba predmetu ma inšpirovala k uvažovaniu a k záujmu o podnikanie – AM = 2,76 SD = 1,00; študenti neboli jednoznačne vyhranení.

S vyučovaním tohto predmetu som celkovo spokojný – AM = 2,00, SD = 0,63; študenti sú s predmetom skôr spokojní.

Obsah výučby predmetu bol užitočný pre budúcu prax. AM = 2,43 miera posúdenia užitočnosti je v rozmedzí hodnotenia skôr súhlasím / rovnako súhlasím ako nesúhlasím, SD = 0,81 z hľadiska formovania profesionálnej dráhy, osobnostného a profesijného vývinu ju považujeme za dobrý argument pre zavedenie predmetu *Základy podnikateľských zručností pre neekonómov*.

Prevládajúce názory a hodnotenia študentov umožňujú konštatovať opodstatnenosť predmetu, pozitívny prístup a spokojnosť s priebehom, realizáciou, obsahom, formami, metódami procesu výučby pilotného predmetu a jeho využiteľnosťou pre prax.

Študenti preskúmaním teórie, problémov a výziev, ktoré majú vplyv na svet podnikania z rôznych perspektív, môžu následne po zrealizovanej pilotnej výučbe aplikovať tieto znalosti a zručnosti do procesu start-up firmy, ak uvažujú nad podnikaním ako primárnou kariérnou voľbou, prípadne nadobudnuté poznatky a zručnosti im umožnia lepšie sa uplatniť v pozícií zamestnanca. Správna kombinácia týchto interdisciplinárnych znalostí a zručností a ich vzájomné pôsobenie môže významne ovplyvniť kariérnu i osobnú budúcnosť absolventa, ako aj jeho zamestnateľnosť, zamestnanosť, životnú úroveň, ale i produktivitu v ktoromkoľvek regióne Slovenska.

3 Záver

Kvalita, špecializácia a dostupnosť - dôraz na tieto hodnoty je kladený na všetky súčasné vzdelávacie inštitúcie. Volanie po „užitočnom“ vzdelaní teda znamená, aby by univerzity mali slúžiť dnešku (Bowen, 2013). Ambíciou Katedry spoločenských vied na Technickej univerzite v Košiciach je pomôcť k naplneniu stratégie Európa 2020, čo sa zásadným spôsobom premieta do edukačnej koncepcie, t.j. inovovať obsah, metódy, princípy a ciele výchovno-vzdelávacích procesov v záujme prípravy konkurencieschopného absolventa, ktorého poznatky, vedomosti

a zručnosti sú v súlade s požiadavkami podnikovej praxe a s požiadavkami na podnikateľské aktivity. V súčasnom dynamickom a globalizovanom svete je úspešný ten absolvent, ktorý disponuje schopnosťami a zručnosťami použiteľnými v rozličných situáciách, profesiách a zamestnaniach.

Acknowledgment

Príspevok je výsledkom riešenia čiastkovej úlohy vedeckého projektu MŠVVaŠ SR KEGA č. 015TUKE-4/2013 Príprava predmetu Základy podnikateľských zručností pre neekonómov.

References

- [1] Bowen, B. (2013). *Higher Education in the Digital Age*. Princeton University Press.
- [2] Hunterová, M. (1999). *Účinné vyučování v kostce*. 1. vyd. Praha: Portál, s. 31.
- [3] Meredith, G., Nelson, R. and Neck, P. (1996). *The Practice of Entrepreneurship*. Lagos: University of Lagos Press, 1996, 208 p.
- [4] Petlák, E. (2004). *Všeobecná didaktika*. Bratislava: IRIS, 2004, s. 41.
- [5] Průcha, J., Walterová, E. a Mareš, J. (2003). *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003, s. 56
- [6] Beblavý, M. a Kišš, Š. (2010) "12 Riešení pre kvalitnejšie vysoké školy. Niekoľko nových myšlienok do diskusie o reforme VŠ na Slovensku", *Nové idey pre Slovensko* 9. Bratislava: SGI, 2010, s. 8.
- [7] Ondigi, S. R. (2012). "Role of Education in Promoting Entrepreneurial Skills Through Classroom Practices: Teacher Training in The Kenyan Universities", *International Review of Social Sciences and Humanities*, vol. 3, no. 2, pp. 125-138.
- [8] Rae, D.M. (1997). "Teaching Entrepreneurship in Asia: Impact of Pedagogical Innovation on Entrepreneurship", *Entrepreneurship - Innovation and Change*, vol. 6, no. 3, pp. 193-227.
- [9] Rauch, A. and Frese, M. (2007). "Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, pp. 353-385.
- [10] Turek, I. (2005). "Formovanie podnikavosti žiakov a študentov - jeden z hlavných cieľov vzdelávacej politiky EÚ", *Pedagogické rozhľady - Príloha*, č. 4, s. 2-8.
- [11] Yalcin, S. and Kapu, H. (2008). "Entrepreneurial Dimensions in Transitional Economies: A Review of Relevant Literature and the Case of Kyrgyzstan", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 13, no. 2, pp. 185-204.
- [12] Erkkila, K. 2000. Entrepreneurial Education. [Online]. New York: Garland, 2000. 176p. Dostupné na internete:
- [13] <https://books.google.sk/books?id=OKPVtIgN0tcC&pg=PR4&lpg=PR4&dq=Erkkila,+K.+2000.+Entrepreneurial+Education;+New+York:+Garland+isbn&source=bl&ots=1MOzic7WEk&sig=2aKhW68BwWbLjtq7nn0jqJ7szNw&hl=sk&sa=X&ei=yBNuVc2DNMfXywOwooHIDw&ved=0CCMQ6AEwAA#v=onepage&q=Erkkila%2C%20K.%202000.%20Entrepreneurial%20Education%3B%20New%20York%3A%20Garland%20isbn&f=false>

- [14] Európska Komisia (2013). Ako podporovať politiku v oblasti MSP zo štrukturálnych fondov. [Online]. Sériu príručiek, 78s. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies/documents/no.1_entrepreneurial_mindsets_sk.pdf
- [15] Izquierdo, E., Deschoolmeester, D. and Salazar, D. (2005). The Importance of Copetencies for Entrepreneurship: A View from Entrepreneurs and Scholars' Perspective. [Online]. s. 1-9. Dostupné na internete: http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/documentos_trabajo/entrepreneurship/Importance.pdf
- [17] Penchev, P. and Salopaju, A. (2011). *Entrepreneurial Competencies Needed by Managers in their Work*. [Online]. p. 6. Dostupné na internete: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:419847/FULLTEXT01.pdf>
- [18] Prieskum Podnikatelskynapad.sk (2013). [Online]. Dostupné na internete: <http://www.cas.sk>
- [19] UNI2010 (Máj 2002). [Online]. Dostupné na internete: http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/hn/060927_hn.pdf
- [20] Wu, W. (2009). A competency- based model for the success of an entrepreneurial start-up. [Online]. pp. 279-286. Dostupné na internete: <http://www.wseas.us/e-library/transactions/economics/2009/32-323.pdf/>

THE CURRENT CONDITION OF HARMONIZATION OF FINANCIAL REPORTING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Eva Hýblová*

Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, katedra financí, Lipová 41a, Brno, Česká
republika

hyblova@econ.muni.cz

*Corresponding author

Keywords: Accounting information, Financial reporting, Harmonization, Small and medium-sized enterprises.

Abstract: The financial statements are an important source of information about financial position and performance of enterprises. The advance of globalisation and international cooperation makes it necessary for the accounting information to be comprehensible and reconcilable for the users from different states. This should be provided by the harmonization of financial reporting. The harmonization of financial reporting of small and medium-sized enterprises (SMEs), which report in harmony with national legislations that are included in the EU directive, is very important at the moment. For the reason there are more solutions in the directive, the information thereof are not comparable and are not convenient for international comparison. This article deals with a variety of solutions in the directive and the influence on the comparison of the provided information.

JEL Classification: M40, M41

1 Úvod

Malé a střední podniky (MSP) jsou v současné době významnou součástí národních ekonomik. V České republice vytvářejí 54 % přidané hodnoty (méně než průměr EU, který dosahuje hodnoty 58 %) a zajišťují 69 % všech pracovních míst (o něco více než průměrných 67 % v EU). Mikropodniky jsou v české ekonomice ještě běžnější než v EU (96 % oproti 92 %). Vytváří 20 % přidané hodnoty (v EU: 22 %) a zajišťují 32 % zaměstnanosti (v EU: 29 %), European Commission (2015).

K negativům malých a středních podniků patří omezené zdroje financování, které mohou snížit přístup k novým technologiím nebo inovacím. Problémy nastávají při získávání kapitálu nebo úvěru, zejména v počáteční fázi. Proto patří podpora malých a středních podniků k jedné z priorit Evropské unie v oblasti hospodářského růstu, vytváření pracovních příležitostí a hospodářské a sociální soudržnosti.

Jednou z podmínek úspěšné mezinárodní spolupráce jsou srozumitelné a srovnatelné informace o finanční pozici a výkonnosti podniku, které jsou získávány z účetních výkazů. Malé a střední podniky účtují a vykazují v souladu s národními legislativami, výsledné výkazy jsou ale v mezinárodním srovnání nepoužitelné.

V červnu 2013 byla schválena směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků, o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS, (dále směrnice). Členské státy mají

povinnost uvést v účinnost právní a správní předpisy nezbytné pro dosažení souladu se směrnicí do 20. července 2015. Je možné stanovit, že se předpisy poprvé použijí na účetní závěrky za období začínající 1. ledna 2016.

Aktuální směrnice si obecně klade za cíl zvýšit harmonizaci účetních závěrek, speciálně se zaměřuje na malé a střední podniky. V oblasti malých a středních podniků se odvolává na dokumenty, které byly v rámci orgánů Evropské unie projednány a schváleny, s cílem zlepšit podmínky, posílit vliv a zmírnit administrativní zátěž malých a středních podniků, například Sdělení Komise s názvem „Zelenou malým a středním podnikům“ – „Small Business Act“ pro Evropu, přijaté v červnu 2008 a revidované v únoru 2011. Strategie Evropa 2020 pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění si klade za cíl snížit administrativní zátěž a zlepšit podnikatelské prostředí, zejména pro malé a střední podniky, a podpořit jejich internacionalizaci. Evropská rada na svém zasedání ve dnech 24. a 25. března 2011 rovněž vyzvala k tomu, aby byla na úrovni Unie i na úrovni členských států snížena celková regulační zátěž, a to zejména pro malé a střední podniky, a navrhla opatření ke zvýšení produktivity, například odstranění byrokracie a zdokonalení regulačního rámce pro malé a střední podniky.

2 Harmonizace účetního výkaznictví

Podniky v Evropské unii se dělí na malé, střední a velké podniky, kritériem pro jednotlivé kategorie je hodnota bilanční sumy, čistého obrátu a počtu zaměstnanců (podrobněji kapitola 2.3). Pro získávání informací nutných pro finanční řízení podniků, pro zapojení do mezinárodní spolupráce je nutné, aby údaje v účetních výkazech byly srovnatelné mezi jednotlivými státy. Nástrojem srovnatelnosti je harmonizace, tj. sladění účetních výkazů. Harmonizace velkých podniků, zvláště obchodních společností, které jsou emitentem cenných papírů přijatých k obchodování na evropském regulovaném trhu, je vyřešena používáním Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (International Financial Reporting Standards, IFRS). Jejich používání je v EU upraveno Nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1606/2002 ze dne 19. července 2002, o uplatňování mezinárodních účetních standardů, ve znění nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 297/2008.

Problémem zůstává harmonizace malých a středních podniků, které vykazují v souladu s národní legislativou, která vychází ze směrnice Evropské unie. S postupující globalizace, mezinárodním zapojením malých a středních podniků výkazy sestavené v souladu s národní legislativou přestávají potřebám uživatelů vyhovovat.

Současný stav, ve kterém existuje 27 systémů v rámci EU, je v dlouhodobém horizontu nepřijatelný. To bylo potvrzeno oběma institucemi (Evropská komise, International Accounting Standards Board) a výzkumy některých autorů, Baldarelli et al. (2012), Paseková et al. (2010). Význam obecně srozumitelných účetních informací ve vztahu ke zlepšení vnitřních a vnějších procesů a k rozhodování uvádí i Otrusínová a Šteker (2013).

a. Harmonizace účetního výkaznictví ve směrnici

Harmonizace v souladu se směrnicí probíhá způsobem, kdy členské státy mají povinnosti k určitému datu povinnost uvést v účinnost právní a správní předpisy nezbytné pro dosažení souladu se směrnicí. Směrnice pojem harmonizace nedefinuje, pouze v odstavci 3 v úvodu se zmiňuje o koordinaci. Koordinace vnitrostátních předpisů týkajících se struktury a obsahu ročních účetních závěrek a zpráv vedení podniku, použitých metod oceňování a zveřejňování těchto dokumentů ve vztahu k některým formám podniků s omezeným ručením, je důležitá zejména pro ochranu akcionářů, společníků a třetích osob. U uvedených forem podniků je nutno tyto oblasti souběžně koordinovat, poněvadž na jedné straně vyvíjejí některé podniky činnost

ve více členských státech, na straně druhé tyto podniky neposkytují třetím osobám záruky přesahující vlastní kapitál podniku, Evropská komise, (2013). Směrnice také jednoznačně nedefinuje cíl účetní závěrky, pouze v odstavci 4 v úvodu uvádí: „Roční účetní závěrky mají různé cíle a nejenže poskytují informace pro investory na kapitálových trzích, ale také podávají přehled o dříve provedených transakcích a zlepšují správu a řízení podniků. Je třeba, aby právní předpisy Unie v oblasti účetnictví dosáhly odpovídající rovnováhy mezi zájmy uživatelů účetních závěrek a zájmem podniků nebýt zbytečně zatěžovány požadavky na výkaznictví.“

Roční účetní závěrka v souladu s kapitolou 3, článek 4 musí být sestavena v souladu se směrnicí, zahrnuje minimálně rozvahu, výsledovku a přílohu, případně mohou členské státy vyžadovat i další výkazy. Musí podávat věrný a pravdivý obraz o aktivech, pasivech, finanční situaci a výsledku hospodaření podniku, v příloze mohou být uvedeny i další informace nad rámec směrnice, které naplnění požadavku věrného a pravdivého zobrazení potvrdí.

Směrnice uvádí dva vzory rozvahy a dva vzory výsledovky. Neuvedí ale definice základních položek účetní závěrky, pouze jejich výčet. Položky zachycované v ročních účetních závěrkách by měly být v zájmu spolehlivosti informací oceňovány v pořizovacích cenách nebo ve výrobních nákladech. Členské státy by však měly mít možnost povolit či vyžadovat, aby podniky provedly přecenění svých dlouhodobých aktiv, tak aby se uživatelům účetních závěrek dostalo relevantnějších informací.

b. Variantní řešení ve směrnici

Směrnice v mnoha případech obsahuje variantní řešení jednotlivých situací, která jsou označena formulací „povolit či vyžadovat“ nebo odkazy na národní legislativu.

Variantní řešení vzniklo jako důsledek skutečnosti, že účetní směrnice jsou určeny pro země, které spadají do dvou odlišných systémů regulace účetnictví. Každá evropská země má svůj národní regulační systém, který vychází z právního systému a způsobu financování domácích společností. Existují dva typy právní kultury, anglosaský typ právní kultury a kontinentální typ právní kultury. Právo volby umožňuje při transpozici směrnic do národních legislativ určitou obsahovou volnost a respektování národních specifik, Žárová (2006). Tyto varianty do jisté míry zjednoduší aplikaci směrnice, ale v konečném součtu snižují vypovídací schopnost účetních výkazů, protože neposkytují uživatelům srovnatelné informace. Možností volby je celá řada, týkají se vykazování a oceňování položek účetní závěrky, formálního uspořádání výkazů, zjednodušení vykazování pro některé typy účetních jednotek, nebo možnosti odklonu od směrnice. Tabulka 1 ukazuje základní možnosti volby vykazování nebo oceňování položek rozvahy.

Table 1: Možnosti volby vykazování a oceňování prvků účetní závěrky zobrazené v rozvaze

		Aktiva
A.		Nesplacený upsaný základní kapitál
B.		Zřizovací výdaje jak jsou stanoveny vnitrostátními právními předpisy, pokud povolují jejich vykazování v aktivech . Vnitrostátní právní předpisy mohou rovněž stanovit, že se zřizovací výdaje vykazují jako první položka v části „Nehmotná aktiva“.
C.		Dlouhodobá aktiva
	I.	Nehmotná aktiva 1. Náklady na vývoj, pokud vnitrostátní právní předpisy povolují jejich vykazování v aktivech. 2. Koncese, patenty, licence, ochranné známky a podobná práva a aktiva, pokud byly a) pořízeny za úplat, b) vytvořeny vlastní činností podniku, a pokud vnitrostátní právní předpisy povolují jejich vykazování v aktivech.
	II.	Hmotná aktiva Položky zachycené v účetních výkazech se oceňují v pořizovacích cenách nebo výrobních nákladech. Členské státy mohou povolit nebo vyžadovat oceňování dlouhodobých aktiv v přeceněných hodnotách. Stanoví-li vnitrostátní právo oceňování na základě přecenění, vymezí současně jeho obsah, limity a pravidla používání.
	III.	Finanční aktiva Členské státy mohou povolit nebo vyžadovat oceňování finančních nástrojů, včetně derivátových finančních nástrojů, reálnou hodnotou.
D.		Krátkodobá aktiva
	I.	Zásoby Členské státy mohou povolit , aby se pořizovací cena nebo náklady na výrobu zásob zboží stejné kategorie i všech zastupitelných položek včetně investic vypočítávaly na základě vážených průměrných cen, podle metody „first in – first out (FIFO)“, „last in – first out (LIFO)“ nebo podle metody zohledňující obecně uznávané osvědčené postupy.
	II.	Pohledávky (Možnost vykázat náklady a příjmy příštích období).
	III.	Investice Vlastní podíly (s uvedením jejich jmenovité hodnoty, nebo nemají-li jmenovitou hodnotu, s uvedením jejich účetní hodnoty), pokud vnitrostátní právní předpisy povolují jejich vykazování v rozvaze.
	IV.	Bankovní a pokladní hotovost
E.		Náklady a příjmy příštích období (Možnost vykázat v položce D II Pohledávky)
		Vlastní kapitál a cizí zdroje
A.		Vlastní kapitál
	I.	Upsaný základní kapitál
	II.	Emisní ážio
	III.	Fond z přecenění
	IV.	Fondy Zákonný rezervní fond, pokud ho vnitrostátní předpisy vyžadují . Rezervní fond na vlastní podíly, pokud ho vnitrostátní právní předpisy vyžadují .
	V.	Výsledek hospodaření za minulá účetní období
	VI.	Výsledek hospodaření za účetní období
B.		Rezervy
C.		Závazky (možnost vykázat výdaje a výnosy příštích období).
D.		Výdaje a výnosy příštích období (pokud se nevykazují v části C Závazky)

Source: Vlastní zpracování na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU.

c. Malé a střední podniky

Pro sestavování účetních závěrek malých a středních podniků by směrnice měla zajistit, aby požadavky na malé podniky byly v celé Unii ve velké míře harmonizovány. S cílem vyhnout se nepřiměřené administrativní zátěži u těchto podniků by mělo být členským státům povoleno vyžadovat v příloze k účetní závěrce, kromě povinných údajů, pouze několik dalších. Směrnice

uvádí, že podporuje harmonizační snahy, ty jsou ale vyjádřeny převážně formou různých zjednodušení, které nakonec nemusí přispět (a pravděpodobně nepřispějí) ke kvalitnějšímu poskytování informací. Tou by byla určitá standardizace, která je mimo kompetenci směrnice.

Směrnice definuje v kapitole 1 článku 3 Kategorie podniků a skupin jednotlivé typy podniků, které člení na základě bilanční sumy, čistého obrátu a přepočteného počtu zaměstnanců, pokud k rozvahovému dni nepřekračují dvě ze tří kritérií, viz tabulka 2.

Table 2: Kategorie podniků

Kategorie podniků	Bilanční suma (tis. EUR)	Roční obrat (tis. EUR)	Počet zaměstnanců
Mikro podniky	350	700	10
Malé podniky	4 000	8 000	50
Střední podniky	20 000	40 000	250

Source: Vlastní zpracování na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU.

Bilanční suma uvedená zahrnuje celkovou hodnotu aktiv uvedených v rozvaze. Čistým obrátem se rozumí částky pocházející z prodeje výrobků a z poskytování služeb po odečtení prodejních slev, daně z přidané hodnoty a ostatních daní přímo spojených s obrátem.

V souvislosti s malými a středními podniky uvádí směrnice některá zjednodušení, viz tabulka 3.

Table 3: Zjednodušení účetních závěrek malých a středních podniků

Situace	Odkaz
Pro malé podniky možnost zavést omezený režim informací uváděných v příloze účetní závěrky, rozsah omezení je na členských státech.	Odstavec 23, zdůvodnění směrnice
Pro malé a střední podniky možnost neuvádět ve zprávách vedení nefinanční informace.	Odstavec 26, zdůvodnění směrnice
Členské státy by měly mít možnost osvobodit malé podniky od povinnosti vypracovat zprávu vedení podniku.	Odstavec 27, zdůvodnění směrnice. Kapitola 5, článek 19, odstavec 3.
Povolit odchylky ve zveřejňování účetních závěrek malých a středních podniků .	Odstavec 38, zdůvodnění směrnice. Kapitola 7, článek 31.
Zjednodušení výkazů pro malé a střední podniky	Kapitola 3, článek 14

Source: Vlastní zpracování na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU.

Při zjednodušení rozvahy uváděném v článku 14 směrnice, mohou členské státy povolit malým podnikům sestavovat zkrácenou verzi rozvahy, kdy vykazují pouze položky označené písmeny a římskými číslicemi, vzor výňatku ze zkrácené rozvahy je v tabulce 4. V plné verzi rozvahy jsou podrobněji rozčleněny položky označené římskými číslicemi.

Table 4: Výňatek z rozvahy – vzor zkrácené verze

	Aktiva
A.	Nesplacený upsaný základní kapitál
B.	Zřizovací výdaje
C.	Dlouhodobá aktiva
I.	Nehmotná aktiva
II.	Hmotná aktiva
III.	Finanční aktiva

Source: Vlastní zpracování na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU.

V souladu s článkem 31 směrnice mohou členské státy malé a střední podniky osvobodit od povinnosti zveřejnit výsledovku a zprávu vedení podniku. Zároveň mohou členské státy povolit malým a středním podnikům sestavovat zkrácenou výsledovku, kdy u výsledovky sestavené podle druhového členění nákladů položky „Čistý obrát“, „Změna stavu zásob výrobků a nedokončené výroby“, „Aktivace výkonů vlastní výroby“, „Ostatní provozní výnosy“, „Suroviny a jiné spotřebované výkony“ lze sloučit do jedné položky s názvem „Hrubý zisk nebo ztráta“, viz tabulka 5. Obdobná verze je možná i u výsledovky sestavené v souladu s účelovým členěním nákladů.

Table 5: Výňatek z výsledovky – vzor zkrácené verze

1.	Čistý obrát	}	Hrubý zisk nebo ztráta
2.	Změny stavu zásob výrobků a nedokončené výroby		
3.	Aktivace výkonů vlastní výroby		
4.	Ostatní provozní výnosy		
5. a)	Suroviny a jiné spotřebované výkony		
b)	Ostatní externí náklady		

Source: Vlastní zpracování na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU.

Je ale otázkou, jakou vypovídací schopnost a informační hodnotu bude mít položka „Hrubý zisk“ pokud nebudou známy její jednotlivé součásti.

3 Závěr

Účetní závěrky poskytují o podniku informace, které jsou důležitým podkladem pro rozhodování uživatelů. Proto by měly být v co největší míře harmonizovány tak, aby byly univerzální, srozumitelné uživatelům z různých zemí a v co nejmenší míře zatížené úpravami národních legislativ. Tyto podmínky by měla naplňovat směrnice Evropské unie, která vystupuje jako významný nástroj harmonizace účetních výkazů členských států.

Směrnice 2013/34/EU je výsledkem cca třicetileté snahy evropské legislativy o harmonizaci účetních závěrek na úrovni členských států Evropské unie. Tím, že členské státy nepodléhají směrnici přímo, ale sestavují závěrky v souladu s národními legislativami, nedošlo nikdy k obsahové shodě ani v rámci EU při aplikaci předchozích směrnic, Čtvrté směrnice Rady 78/660/EHS a Sedmé směrnice Rady 83/349/EHS. Informace nebyly považovány za dostatečně spolehlivé, proto nebyly u firem, registrovaných na burzách cenných papírů. Komise EU na základě provedené analýzy a odborných studií konstatovala, že směrnice sice zvýšily kvalitu účetních závěrek jednotlivých členských států, ale neodstranily rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. Důvodem bylo mimo jiné i to, že směrnice neobsahovaly koncepční rámec, který definuje jednotlivé položky účetní závěrky, nedostatečně definovaly základní prvky účetní závěrky a existoval rozdílný stupeň začlenění směrnic do jednotlivých národních legislativ. Tyto nedostatky přetrvávají i u aktuální směrnice 2013/34/EU.

Z analýzy směrnice vyplynulo, že jejím hlavním cílem je snížení administrativní a regulační zátěže vybraných typů podniků a zjednodušení výkaznictví, hlavně u malých a středních podniků. To všechno je možné považovat za „výhody“, které zjednoduší situaci sestavovatelům účetních závěrek, ne jejich uživatelům. Směrnice neobsahuje požadavky na sladění účetních závěrek, vznik obecného koncepčního rámce ani definice jednotlivých položek účetních výkazů. Dalším problémem jsou variantní řešení, označená jako „povolit nebo vyžadovat“, pokud ustanovení směrnice nabízí více řešení, kdy výběr z nich často ponechává na národní legislativě.

Acknowledgment

Tento příspěvek vznikl za přispění institucionální podpory vědy a výzkumu katedry financí Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity.

References:

- [1] Baldarelli, M.G., M.G., P. Demartini, M. L. Skarez and P. Palonix. (2012). Accounting harmonization for SME-s in Europe: some remarks on IFRS for SME-s and empirical evidences. *Ekonomika Istrazivanja*. 25 (1): 1-26.
- [2] European Commission (1978). *Fourth Council Directive 78/660/EEC*.
- [3] European Commission (2013). *Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC*. European Parliament 2013.
- [4] European Commission (2015). *Přehled údajů SBA 2014 Česká republika*. Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/czechrepublic_cs.pdf.
- [5] IASB 2011. *IAS 1 Presentation of Financial Statements*.
- [6] Otrusínová, M., Šteker, K. (2013). An Analysis of Using Accounting Information for Financial Management in Czech Companies. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, vol. 7, issue 4, pp. 436-443. ISSN 1998-0140.
- [7] Paseková, M., M. Bialic-Davendra, L. Müllerová, J. Hvastová, E. Manová, B. Sowa and L. Chyzhevskaya. (2010). IFRS for SMEs: Current Issues in Reporting of SMEs in the Czech Republic, Slovak Republic, Poland and Ukraine. In. *AMIS 2010 - Proceedings of the 5th International Conference, Accounting and Management Information Systems*. Romania, Bucuresti. June 16-18, 2010, pp. 793-801.
- [8] Žárová, M. (2006). *Regulace evropského účetnictví*. Praha: Vysoká škola ekonomická. Oeconomica.

MODERN BUSINESS MANAGEMENT AND MANAGEMENT ACCOUNTING

Anna Jacková*

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky, Katedra makro a mikroekonomiky,
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

Anna.Jackova@pd.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Management by objectives, Enterprise resource planning method, Method 5F, SWOT analysis, Management accounting.

Abstract: Advanced economies dealt in the past with increased competitiveness through assessment and changes in business processes with the aim of achieving better results and parameters of management. This thinking is now overcome and the focus increased on sales growth, income and added value, having in mind the cost reduction. Gradually it is creating a new management philosophy, as the information and knowledge that under certain conditions emerged as innovative and successfully applied ideas, begin to lose their importance, are outperformed and may impede the operation of those who apply them.

JEL Classification: M21

1 Úvod

Súčasný moderný riadenie sa opiera o rôzne klasifikácie myšlienkových smerov. Je potrebné si ale uvedomiť, že neexistuje recept na unifikované, univerzálne platné riadenie. Je viacej typov riadenia, reprezentovaných viacerými školami a smermi, no v každom prípade riadenie sleduje zámer zamestnancov, ktorí o tento typ majú záujem. A samozrejme majú k nemu aj predpoklady, pretože musia rýchlo a pohotovo reagovať na denne sa meniacu situáciu na trhu práce, kapitálu a tovaru. K prosperite podniku vedú rýchle, presné a správne rozhodnutia.

Bohaté príležitosti k úspešným inováciám vytvárajú podnikom niekedy úspech, inokedy však aj neúspech, ktorý vyplýva zo zlého pochopenia a realizácie novej metódy. Stále viac sa objavujú nové manažérske teórie, ktoré ako jediné zaručujú podniku ďalšie prežitie v konkurenčnom prostredí a dávajú nádej, že podnik ktorý aplikuje práve túto myšlienku riadenia, sa čoskoro stane vodcom vo svojom odbore. „Mnohí manažéri nevidia riadenie inak, ako nejaký súbor metód. Veria, že keď sa „dobré namiešajú“, budú „dobré metódy plodiť tiež dobré výsledky“. Odborníci si však uvedomujú, že sa stráca výkon podniku práve tým, že riadenie nebýva koncipované ako celok. Efektívne riadenie podniku nie je len otázkou tradičných manažérskych modelov s pevne danou organizačnou štruktúrou, ale manažment dnešnej doby by sa dal právom nazvať „manažmentom zmeny“. Šmída (2007)

„Vplyvom mnohých činiteľov sa v posledných rokoch zmenil trh predávajúceho na trh kupujúceho“. Jacková (2003). O úspešnosti podnikov teda rozhoduje nielen odbor, v ktorom podnikajú, ale tiež používané metódy a nástroje riadenia.

2 Metódy riadenia

Niektoré metódy riadenia sa z prevratných a moderných stali súčasťou bežne chápaného manažmentu podniku, ako napríklad metóda riadenia podľa cieľov, metóda plánovania podnikových zdrojov, metóda 5F a SWOT analýza.

a. Riadenie podľa cieľov

Metódu riadenia podľa cieľov predstavil významný ekonóm Peter F. Drucker (Management By Objectives - MBO). Metóda je založená na definovaní cieľov, ich meraní a pravidelnom vyhodnocovaní. Domnieva sa, že najvyššiu prioritu má dosiahnutie cieľa a nie nástroj, ktorý sa pri tom použije.

Predpokladá teda, že pozornosť top manažmentu sa pri riadení zameria na správne definovanie cieľov, že zaistí, aby mal k dispozícii presné a včasné vyhodnocovanie progresu, pričom nedefinuje nástroje ktoré realizátor má použiť k dosiahnutiu cieľa. Veľká pozornosť realizátora sa preto venuje úvodnej fáze definovania cieľov, pretože bude mať za ne zodpovednosť. Realizátor sa z pravidla snaží dosiahnuť minimálne to, aby nebol zodpovedný za splnenie cieľa, ktorý nie je v jeho moci ovplyvniť, prípadne naň nemá kompetencie či oprávnenie. Pozornosť top manažmentu sa zase v úvodnej fáze sústreďuje na meranie dosahovania cieľov. Ciele totiž vyplývajú z vyšších cieľov, napríklad zo strategického plánu, či vízií, poslania a hodnôt podniku. Pre top manažment je teda v tejto fáze dôležitá správna kvantifikácia cieľa a zaistenie, že bude pravidelne informovaný o jeho napĺňaní. Deleguje tým zodpovednosť za realizáciu cieľa na realizátora, spravidla podriadeného top manažmentu.

Tento prístup je v súčasnej dobe pomerne bežný. Spája sa s ním napríklad metóda KPI (Key Performance Indicators - kľúčové indikátory výkonu). Pre definovanie KPI je veľmi dôležité dodržiavať formuláciu cieľov podľa modelu SMART, t. j. aby ciele boli špecifické (Specific), merateľné (Measurable), akceptovateľné (Agreed), realistické (Realistic) a termínované (Trackable).

Využitie tejto metódy je hlavne v prípadoch, keď top manažment podniku, prípadne inú autoritu, ktorá zadáva ciele (keďže sa dá využiť na rôznych úrovniach riadenia) tvoria profesionálni manažéri bez detailných znalostí procesov a technológií, ktoré riadia. Príkladom môže byť riadenie kvality v takmer ktoromkoľvek väčšom podniku: manažéri na vyšších úrovniach majú zriedka profesionálne vedomosti o detailoch výroby, či poskytovaných službách, sú skôr zameraní na vedenie a riadenie. Pritom ale stanovujú požiadavky na kvalitu dodávaných služieb, ktoré môžu vyplývať z bežnej praxe konkrétneho priemyslu, požiadaviek klientov, alebo z cieľa vyššej úrovne a delegujú zodpovednosť za kvalitu na samotných realizátorov výkonov.

b. Metóda plánovania podnikových zdrojov

Metóda plánovania podnikových zdrojov je ďalšou metódou, ktorá sa z teórie rýchlo dostala do bežnej praxe a až v dnešných podmienkach splýva s bežnými nástrojmi riadenia. Má pôvod v empirickom výskume riadenia podnikov. Jej podstata totiž vyplýva z nutnosti podniku sofistikovaným spôsobom komplexne plánovať zdroje. V literatúre sa nazýva tiež ERP (Enterprise Resource Planning) a táto skratka si našla svoje miesto aj v ponuke softvérových výrobcov.

ERP ako metóda totiž predpokladá zavedenie komplexného softvérového systému, ktorý prepája informačné systémy najmä účtovníctva, oddelenia ľudských zdrojov, logistiky a skladového manažmentu a plánovania. Prepojenie týchto systémov býva často problematické,

keďže sú tak odlišné a špecializované, že podniky vyvíjajúce softvér pre tieto typy oddelení zriedka dokážu nechať možnosť prepojenia s konkurenčným výrobcom, a zriedka sa im podarí obsiahnuť problematiku všetkých oddelení dostatočne kvalitne na to, aby si podnik zakúpil celý systém len od jedného výrobcu.

Podniky, ktoré vyvíjajú takéto systémy, väčšinou umožňujú pomerne vysokú mieru upravovania softvéru na mieru podniku. Bez nej by pre podnik bolo náročné systém využívať, no vzhľadom na fakt, že sa tým systémy stávajú takmer unikátnymi, aj náklady na ne rastú. Jednak ide o náklad za samotný softvér a taktiež o náklady vznikajúce z pomerne dlhej implementácie, ktorá pri veľkých podnikoch prekračuje obdobie dvoch až troch rokov. Keďže ide o unikátny softvér, aj jeho údržba si vyžaduje zvýšené náklady a tiež vytrénovanie zamestnancov na prácu s ním.

Odmenou pre podnik je potom hladké prepojenie plánovania vo všetkých oblastiach pracujúcich so zdrojmi podniku, pričom spätná väzba sa k riadeniu podniku dostáva v reálnom čase, keďže je prepojená prevádzka s plánovaním.

c. Metóda 5F

Metóda 5F pochádza od amerického ekonóma Michaela E. Portera. Používa sa na analýzu externého prostredia podniku, ktorá pomáha pri riadení podniku. Názov 5F pochádza zo skratky 5 Forces, teda päť síl, ktoré tento nástroj dáva do pomeru ako hlavné činitele ovplyvňujúce externé prostredie podniku a konkurenčnú situáciu na trhu. Týmto piatimi silami sú:

- existujúca konkurencia - analyzuje sa schopnosť konkurencie ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo na trhu,
- potenciálna konkurencia - možnosti vstupu na trhu ďalších podnikov na strane ponuky a následné riziko zmeny ceny,
- dodávatelia - potenciál alebo tiež riziko vplyvania dodávateľov na cenu a množstvo na trhu,
- zákazníci - dopyt po produktoch, jeho elasticita a riziko zmien ceny a množstva dopytovaných produktov,
- substitučné produkty - analyzuje sa trh substitútov, ktorý ovplyvňuje ponuku a dopyt na trhu produktov daného podniku.

Táto metóda v podstate vychádza z mikroekonómie, z teórií spotrebiteľa, podniku a analýzy trhu. Ak by sme ju chceli rozšíriť na praktické využitie, môžeme ešte pridať vplyvy regulátorov, teda štátu a trhu komplementov.

Prínosom tejto teórie je, že do podnikového manažmentu prináša známe, už rozpracované teórie mikroekonómie, ako je elasticita dopytu a ponuky a vplyv na cenu a predané množstvo, analýza substitútov a komplementov a analýza spotrebiteľského správania.

V zásade sa dá táto metóda vložiť do ďalšej komplexnejšej metódy riadenia, ktorou je SWOT analýza, ktorá vychádza aj z analýzy externého prostredia.

d. SWOT analýza

SWOT analýza nesie názov podľa štyroch hlavných oblastí ktorým sa venuje: Strengths (Silné stránky podniku), Weaknesses (Slabé stránky podniku), Opportunities (Príležitosti podniku) a Threats (Hrozby podniku).

V prvej fáze SWOT analýza popisuje a analyzuje interné a externé prostredie. V rámci externého prostredia je na realizátorovi, aké činitele zvolí do analýzy, ale mali by nimi byť

minimálne faktory z predchádzajúceho nástroja 5F, teda konkurencia, trh, zákazníci, štát či iný regulátor, dodávatelia a trhy substitútov a komplementov. V rámci ich analýzy nepredpisuje formálnu stránku, ale má sa za to, že je potrebné obsiahnuť všetky dôležité faktory vplyvajúce na podnik v momente analýzy a z pohľadu budúcnosti.

V rámci analýzy interného prostredia podniku opäť nepredpisuje, čo je potrebné analyzovať, no štandardnými faktormi sa stali napríklad výstupy manažérskeho účtovníctva, finančná a nákladová analýza, výsledky kalkulácií, ale tiež nefinančné aspekty ako je kvalita produktov, interné procesy, štýl riadenia a podobne.

Z hľadiska teórie SWOT analýzy je dôležité správne kategorizovať jednotlivé skúmané faktory do kategórií Silné stránky, Slabé stránky, Príležitosti a Hrozby. Tieto faktory sa potom hodnotia napríklad na rebríčku od 1 - 5. Proces hodnotenia jednotlivých faktorov je zväčša subjektívny, keďže prísť so štatistickou metódou pridávania jednotlivých váh tak rozličným faktorom, ako sú hospodárska politika štátu, kvalita medziproduktu, dodávateľské vzťahy, či miera inflácie by bolo príliš komplikované a prínos by zrejme nebol o toľko vyšší, aby predčil kvalifikovaný odhad realizátora, ktorý sa prostrediu dlhodobo venuje a skúma ho.

Priradenie hodnôt nie je samoučelné, jeho význam prichádza, keď sa jednotlivé faktory dajú do SWOT matice, ako je znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Table 1: SWOT matica

	Strengths - Silné stránky	Weaknesses - Slabé stránky
Opportunities - Príležitosti	SO stratégia	WO stratégia
Threats - Hrozby	ST stratégia	WT stratégia

Source: *vlastné spracovanie*

Hodnotenia jednotlivých faktorov sa v rámci kategórií SWOT analýzy sčítajú:

$$SO \text{ stratégia} = \sum \text{hodnotení Silných stránok} + \sum \text{hodnotení Príležitostí}$$

$$WO \text{ stratégia} = \sum \text{hodnotení Slabých stránok} + \sum \text{hodnotení Príležitostí}$$

$$ST \text{ stratégia} = \sum \text{hodnotení Silných stránok} + \sum \text{hodnotení Hrozieb}$$

$$WT \text{ stratégia} = \sum \text{hodnotení Slabých stránok} + \sum \text{hodnotení Hrozieb}$$

Jednotlivé typy stratégií sa viažu na samotné kategórie z ktorých vychádzajú:

- SO stratégia je stratégia, ktorá využíva silné stránky a príležitosti podniku, teda expanzívna stratégia.
- WO stratégia navrhuje minimalizovať dopad slabých stránok využitím príležitostí.
- ST stratégia využíva silné stránky na minimalizovanie dopadu hrozieb.
- WT stratégia zdôrazňuje, že v podniku prevládajú slabé stránky a hrozby sú silnejšie ako príležitosti.

Samotné znenie stratégie pre konkrétny podnik potom závisí priamo od analyzovaných faktorov v rámci kategórie, ktorá mala najvyšší súčet hodnotení, alebo tiež skóre. WT stratégia spravidla pre podnik znamená zásadnú reštrukturalizáciu, prípadne ukončenie činnosti s cieľom minimalizovania nákladov a škôd.

Prínos SWOT analýzy je najmä v jej komplexnosti s dopadom na stratégiu podniku. Využiť môže v podstate všetky dostupné analýzy a nástroje v podniku, aby ich dala do súvisu a na základe nich sformovala stratégiu najvhodnejšiu pre podnik. SWOT analýza bude využitá pre jej komplexnosť pri praktickom zhodnotení podniku na transformáciu výstupov jednotlivých analýz na stratégiu, čo má priamy vplyv na riadenie, rozhodovanie a smerovanie podniku, dokonca môže ovplyvniť až samotné ciele a víziu podniku, na ktorých stojí stratégia.

3 Manažérske účtovníctvo

Účtovníctvo podniku sa zameriava na hodnotovú stránku hospodárskej činnosti podniku a zaznamenáva jej kvantitatívny priebeh. V účtovníctve sa ekonomické skutočnosti merajú a vyjadrujú vždy vo vzťahu k určitému podniku. Preto je účtovníctvo primárne podnikovou kategóriou, vzniklo a vyvíjalo sa v zásade ako nástroj riadenia podniku.

„Manažérske účtovníctvo predstavuje tú časť účtovníctva, ktorá sa zaoberá zhromažďovaním údajov o hospodárskych javoch, ich analýzou a spracovaním do podoby informácií využívaných manažmentom v ekonomickom riadení podniku“. Tumpach (2008)

Manažérske účtovníctvo ako účtovníctvo vytvorené pre riadenie by malo slúžiť predovšetkým vedeniu podniku k správne rozhodovaniu o jeho chode a jeho ďalšom rozvoji. Jeho obsahom sú oblasti nákladového účtovníctva, kalkulácií, rozpočtovníctva, vnútroorganizačného účtovníctva, daňového účtovníctva a environmentálneho účtovníctva. Na rozdiel od finančného účtovníctva, kde si užívatelia vyžadujú jednotný výklad a porovnateľnosť predkladaných účtovných informácií, sú účtovné informácie určené manažérom charakteristické tým, že ich obsah nie je predmetom mimopodnikovej regulácie. Tento účtovný subsystém, nielen že nie je jednotne vymedzený, pokiaľ ide o cieľ, obsah a štruktúru, ale dokonca sa pre neho vo svete nepoužíva ani jednotný pojem.

„V anglosaskej oblasti sa tento subsystém najčastejšie označuje výrazom manažérske účtovníctvo (Management Accounting, resp. Managerial Accountancy). Vo francúzsky hovoriacich zemiach sa označuje ako účtovníctvo pre riadenie (Comptabilité de Gestion) a hlavne v najnovšej nemeckej literatúre sa používa názov účtovníctvo nákladov a výnosov orientované na rozhodovanie (Entscheidungsorientierte Kosten - und Leistungsrechnung)“. Král (2012)

Niektorí autori nazývajú manažérske účtovníctvo aj pojmom nákladové. Z hľadiska závislosti nákladov od objemu produkcie sa členia náklady na fixné a variabilné. Z ich rozdelenia sa vychádza aj pri výpočte kritického objemu výroby, pri ktorom podnik nedosahuje zisk, ale už nie je stratový. „Jednoduchý nákladový model poskytuje manažmentu informácie o objeme prepravovaných výkonov v naturálnom vyjadrení, ktorý zabezpečí úhradu nákladov vyvolaných prepravou. Stanoví kritický bod objemu prepravy“. Ďurišová (2011)

U nás pred druhou svetovou vojnou a ešte aj tesne po nej analogické ciele na veľmi dobrej úrovni sledovalo strediskové podnikové hospodárstvo a úplné strediskové účtovníctvo. Ich vývoj však v podmienkach centrálne plánovaného riadenia obmedzili zákonné úpravy, ktoré mali za následok odtrhnutie účtovných subsystémov od kalkulácií a rozpočtov a podriadenie sa národohospodárskej regulácií odvetvových a odborových vzťahov.

Bližšie spojenie s anglosaským, francúzskym a nemeckým poňatím však neponúka ani súčasná úprava vnútroorganizačného účtovníctva pre podnikateľov. Tá redukuje poslanie vnútroorganizačného účtovníctva na úzky rozsah podkladov, ktoré poskytuje potrebám finančného účtovníctva.

V riadení podniku manažérske účtovníctvo ovplyvňuje:

- tvorbu stratégií,
- plánovacie a kontrolnú činnosť,
- rozhodovanie,
- optimalizáciu využitia zdrojov,
- zobrazenie najdôležitejších ukazovateľov vlastníkom a pracovníkom podniku,

– ochranu a rozvoj aktív.

Predpokladmi pre efektívne fungovanie manažérskeho účtovníctva v podniku je existencia procesu stanovovania SMART cieľov, plánovanie strategické a operatívne, systém nákladového a finančného riadenia, spätná kontrola, proces merania dosahovania cieľov a systém manažérskeho auditu. Manažérsky účtovník sa musí teda zaoberať najmä budúcnosťou, pomocou analýz, predikcií a výstupov finančného účtovníctva dávať odporúčania pre riadenie podniku tak, aby podnik dosahoval svoje ciele. Na tento účel vypracováva komplexné analýzy ako napríklad SWOT analýzu interného aj externého prostredia podniku, v ktorom porovnáva faktory ako vývoj nákladov, budúcich tržieb, vývoj inflácie, úrokových sadzieb a celospoločenské riziká, ako je politický vývoj, environmentálne riziká, ale tiež analýzu trhu a konkurencie. Na základe SWOT analýzy potom vedenie podniku rozhoduje o strategických rozhodnutiach, hodnotách a vízií podniku a upravuje riadenie podniku tak, aby im zodpovedalo.

Celosvetový trend v budovaní podniku svetovej triedy je orientovaný z hľadiska manažérskeho účtovníctva hlavne na znižovanie nákladov v podniku a hľadanie spôsobov a prostriedkov optimalizácie nákladových druhov. V poslednom čase sa dostávajú do popredia moderné metódy manažérskeho účtovníctva, najmä metóda ABC (Activity Based Costing) - kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností. Metóda rieši priradenie režijných nákladov k jednotlivým výkonom. Jej cieľom je podrobné popísanie aktivít, ich zoradenie do podprocesov a procesov, priradenie príslušných zdrojov k jednotlivým aktivitám a alokácia nákladov k týmto zdrojom. Ďalšími, často používanými metódami sú metódy TC (Target costing) a CC (Cost controlling. Hlavnou podstatou metódy TC - metóda riadenia cieľových nákladov, je marketingový prieskum trhu orientovaný na presnú špecifikáciu požiadaviek zákazníka na produkt. „Cieľená maloobchodná cena je stanovená s cieľom zabezpečiť dlhodobú ziskovosť výrobku“. Durišová (2010). Metóda CC - nákladový controlling je zameraná na sledovanie a hodnotenie nákladov podniku, odhaľovanie nedostatkov v ich kalkulovaní, rozpočtovaní, analýze a vyhodnocovaní. „Objektívne použitie týchto metód prináša podnikom zlepšenie ich finančných ukazovateľov, najmä so zameraním na znižovanie nákladov. Majú široký dopad, pretože sú využiteľné nielen vo výrobných podnikoch“. Chodasová et al. (2013)

„Podnikateľský subjekt v trhovej ekonomike je pod veľkým tlakom konkurencie, je nútený ustavične zdokonaľovať svoje vnútorné procesy a systémy riadenia a reagovať na nové situácie novými funkciami riadenia a metódami“. Jacková a Chodasová (2013). Rozdielne dosiahnuté výsledky podnikov sú predovšetkým výsledkom riadenia podniku a práce ich manažérov. Využívanie manažérskeho účtovníctva poukazujúce na úspešnosť v riadení tomu môže len pomôcť.

4 Záver

„Spoločensko-ekonomické zmeny, ktoré sa uskutočnili v priebehu 90-tych rokov, majú vplyv na celkový vývoj spoločnosti. Transformácia ekonomiky a prechod od centrálne plánovaného hospodárenia k trhovému hospodáreniu prináša množstvo problémov a ťažkostí“. Jacková (2003)

Každý podnik, pôsobiaci v globálnom prostredí je sústavne ovplyvňovaný množstvom vplyvov, ktoré je možné zoskupiť do oblastí priemyselné odvetvia, ekonomickej, politickej, právnej, legislatívnej sféry, geografických faktorov, kultúry a prírodného prostredia.

Globalizácia (či už z pozitívnymi alebo negatívnymi dopadmi) vytvára významne zmenené podmienky pre činnosť podnikov. Na to, aby boli podniky schopné reagovať na uvedené zmeny a byť tak úspešné v podmienkach globalizácie, je predovšetkým potrebné zavádzať nové

metódy, nástroje a techniky, stanovovať si ambiciózne ciele, klásť dôraz na udržateľnú výkonnosť, sledovať komplexný súbor kritérií výkonnosti, snažiť sa o strategické inovácie, vytvoriť dynamickú a flexibilnú organizačnú štruktúru riadenia a neustále zdokonaľovať kľúčové kompetencie.

Acknowledgment

Tento článok bol vypracovaný v rámci riešenia projektu ITMS 26110230090 „Kvalitné vzdelávanie s podporou inovatívnych foriem, kvalitného výskumu a medzinárodnej spolupráce - úspešný absolvent pre potreby praxe“.

References:

- [1] Ceniga, P., Šukalová, V. (2008). *Logistika v manažmente podniku*, Žilina: EDIS.
- [2] Ďurišová, M. (2011). Application of cost models in transportation companies. *Periodica Polytechnica : social and management sciences*, vol. 19, iss.1. 2011, Budapest University of Technology and Economics (Hungary), pp. 19-24, ISSN 1416-3837, p. 20.
- [3] Ďurišová, M. (2010). The Usage of the Cost Models in Management the Transportation Company. *Journal of Information, Control and Management Systems*, vol. 8, No. 3. 2010, Žilina, pp. 147-156, ISSN 1336-1716, p. 151.
- [4] Chodasová, Z., Tekulová, Z., Jacková, A. (2013). Controlling - the Current Management Tools on the Enterprise. *Nierownosci społeczne a wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszow 2013, (Polska), pp. 392 - 402, ISSN 189-5084, p. 400.
- [5] Jacková, A. (2003). Faktoring ako forma financovania odložených splatností v medzinárodnej nákladnej doprave. *E + M Ekonomie a manažment*, roč. 6, č. 4, 2003, s. 89 - 91, ISSN 1212-3609, s. 89, 91.
- [6] Jacková, A., Chodasová, Z. (2013). Manažment likvidity podniku. *Manažment podnikov*, roč. 3, č. 1, 2013, s. 3 - 8, ISSN 1338 - 4104, s. 3.
- [7] Karlof, B., Lovingsson, F. (2006). *Management od A do Z*, Brno: Computer Press.
- [8] Král, B. a kol. (2012). *Manažerské účetnictví*, Praha: Management Press, s. 20.
- [9] Majtán, M. a kol. (2010). *Manažment*, Bratislava: Sprint.
- [10] Režňáková, M. (2012). *Efektivní financování rozvoje podnikání*, Praha: Grada Publishing.
- [11] Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, Praha: Grada Publishing, s. 31.
- [12] Tumpach, M. (2008). *Manažerske a nákladové účtovníctvo*, Bratislava: Ekonómia, s. 5.
- [13] Veber, J. a kol. (2003). *Management, Základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press.
- [14] Vlachynský, K. a kol. (2012). *Finančný slovník výkladový*. Bratislava: Iura Edition.

OPTIMAL TIMING OF INNOVATION AS A PRECONDITION OF SUCCESSFUL INNOVATION ON THE GLOBAL MARKET

Katarína Janošková^{1,a,*}, Pavol Král^{2,b}

¹Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky,
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

²Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky,
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

^akatarina.janoskova@fpedas.uniza.sk, ^bpavol.kral@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Innovation, Management of innovation, Optimal timing of innovation, Continuity in innovation, Discontinuity in innovation.

Abstract. The global marketplace today is characterized by profound social, economic and technological changes and innovation facilitates the process of adaption to many of these changes. Innovation management is now considered as an integral part of the management of companies, which would like to be at the market for a long time. This paper focuses on an important characteristic which significantly affects the operation of the innovation process – the role of time in seeking the optimum timing of innovation. The paper describes two main ways: continuity and discontinuity in innovation. In the next part the paper describes temporary parallel discontinuity and time gap discontinuity, which are two options of discontinuity in innovation. The last part focuses on the sustainable growth of innovation.

JEL Classification: 030, 031, 039

1 Introduction

The current global market is characterized by significant social, economic and technological changes. Changes are ubiquitous, such as innovations that make it easier to adapt to these changes. As a result, innovations play an important role in the national economies of all countries in strengthening and maintenance of high company performance, increasing their competitiveness, improving living standards and creating a better quality of life (Gopalakrishnan, 1997).

Innovation is generally considered to be a key competitive advantage of any company (Volberda, 2007, Yamin, 1997, Mol, 2009, Michie, 1995) and as a prerequisite for the attainment of the goals of sustainable development policy. Innovation is a driver of the current economy and positive change in society. It is what any economy needs. (Zaušková, 2014). They are considered to be one of the key factors in the development of modern society (Zaušková, 2012). It is very closely related to the course of economic cycles, while the opinions on the issue of the relationship between innovation and economic cycles vary. Many economists tend to believe that real innovation lead to economic cycles. Opponents of this theory are those who believe that innovation is just a consequence of alternating economic cycles and consider them only as a way to adapt to economic development, competition, globalization and the increasing demands from customers. Nevertheless, we acknowledge their mutual connections and

dependence. Economists are agreed that the impact of innovation on the national economy is significant (Gabryšová, 2014).

A significant factor on which we follow links between innovation and the business cycles is the time (development time). In both cases there is a gradual shortening of their duration. Economic cycles and environmental innovation cycles are becoming increasingly shorter, which forecasts very quick trends. This fact confirms the significant dependence. And this time aspect represents a core criterion by which we analyse innovation in this contribution.

The main objective is to emphasize the importance of the time factor in one of the key areas of innovation management - finding optimal timing of innovation.

2 Optimal timing of innovation

Innovation management is the result of applying of new knowledge from outside of the internal environment of the company (Mol, 2009). One of the most important decisions in the context of innovation management is the decision on the appropriate timing of innovation.

Any promising innovation may not produce the expected result if it is not implemented at the right time. The principle of the correct timing of a new innovation on original object (product, service, process, technology, etc.) can be represented based on the sequence of S-curves, which express the correlation of innovation performance and time. Taking into account the time factor, theoretically there may occur several situations:

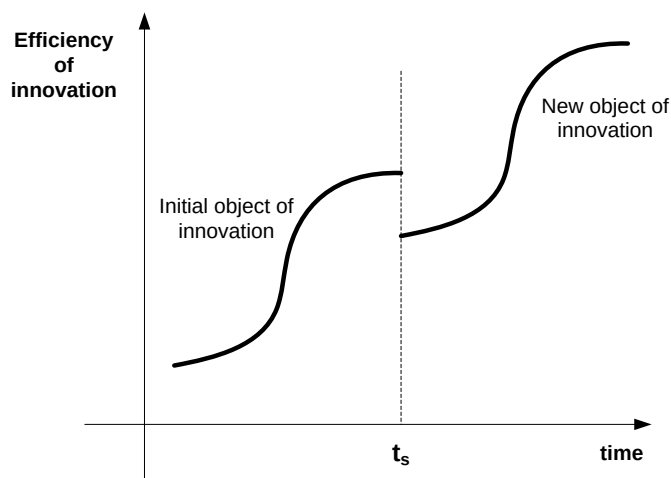
- continuity in innovations in terms of time
- discontinuity in innovations in terms of time:
 - temporary parallel discontinuity in innovations
 - time gap discontinuity in innovations.

In industry, the timing of innovation is more or less abstract, as it is considered the advantages and disadvantages arising from pioneering or discipleship (Gilbert, 1996). In general, a company can choose from three options for the timing in relation to competitors: leader (pioneer), follower or imitator (Xu, 2013). The timing of innovation is less abstract in other disciplines, such as marketing and strategic management (Gilbert, 1996).

3 Continuity in innovations in terms of time

Innovation can follow each other continuously in terms of time (Fig. 1) - the original object of innovation is replaced by a new one at certain point in time (t_s - swap time). In terms of practical application this is a wrong way because it is possible that at some point in time the original object was replaced by a new one, without delays, which is caused by the adaptation of a new object of innovation in the new environment.

Figure 1: Continuity in Innovations in Terms of Time



Source: own processing

4 Discontinuity in innovations in terms of time

Innovation can follow each other discontinuously in time. This approach is based on the theory of discontinuity, which justifies the application in the management of Peter F. Drucker in 1968 in his work *Age of discontinuity*. In this respect, there are two ways.

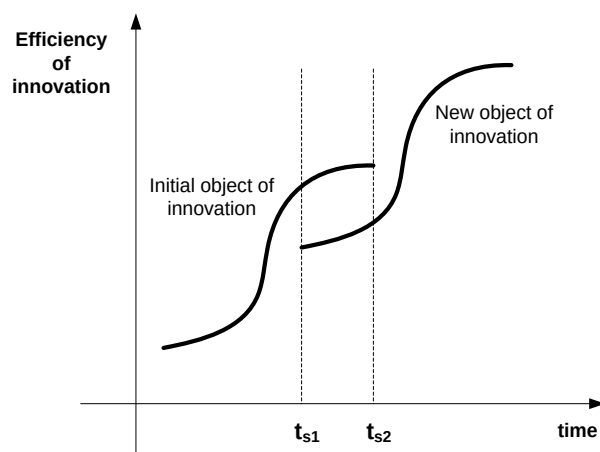
5 Temporary parallel discontinuity in innovations

The principle of discontinuity in the context of innovation management applies under implementation of the new innovation object before the end of the existence of the original object of innovation (Fig. 2). This means that at a certain (short) period of time ($t_{s1} - t_{s2}$) both objects of innovation (original and new) coexist.

Paradoxically, precisely the principle of discontinuity ensures the continuity of operation of the object, because at the end of life of the original object the new object of innovation is already established (in case of successful innovation) in the new environment smoothly and without loss of time it replaces the original object, which is eliminated. In global competition, the best chance for long-term growth precisely those companies that can create new S-curve before the destruction of old one. The new S-curve should be established even before the old start falling, which requires constant ingenuity and creativity.

To ensure success, it is essential to have the ability to think in the dimensions of the next S-curve. Companies must think ahead and be ready to leave the past. Otherwise, they find themselves captive of the current S-curve. It is important that the company does not leave the first curve before it builds a second one, resulting in a temporary coexistence of present and future (Košturiak, 2008).

Figure 2: Temporary Parallel Discontinuity in Innovations



Source: own processing

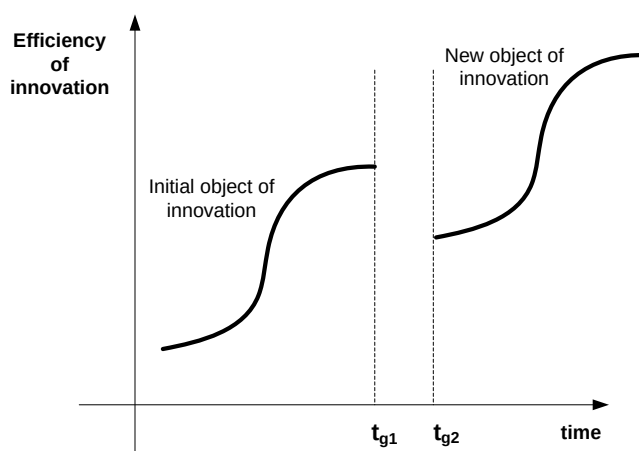
The issue of the correct timing of innovation (that leads to the related decisions on the length of time when there are both original and new object in a parallel coexistence) is complicated and opinions on it vary. In general principle, the later innovation is introduced, the lower are the costs and the lower is its implementation risk of failure. Indirect costs are growing by the later introduction of innovations due to lower corporate productivity, old technology or product, it also reduce the competitiveness (Kovac, 2011).

6 Time gap discontinuity in innovations

Discontinuity principle in this approach is understood in terms of implementation of the new object innovation after the completion of the existence of an original object (Fig. 3). The company, applying this approach, usually awaits full potential of the original object and then deals with other options (successors).

It is the least appropriate approach because there is a time gap ($t_{g1} - t_{g2}$), during which there is no longer available the old object nor the new one. This arises due to the failure of strategic innovation management in the company.

Figure 3: Time Gap Discontinuity in Innovations

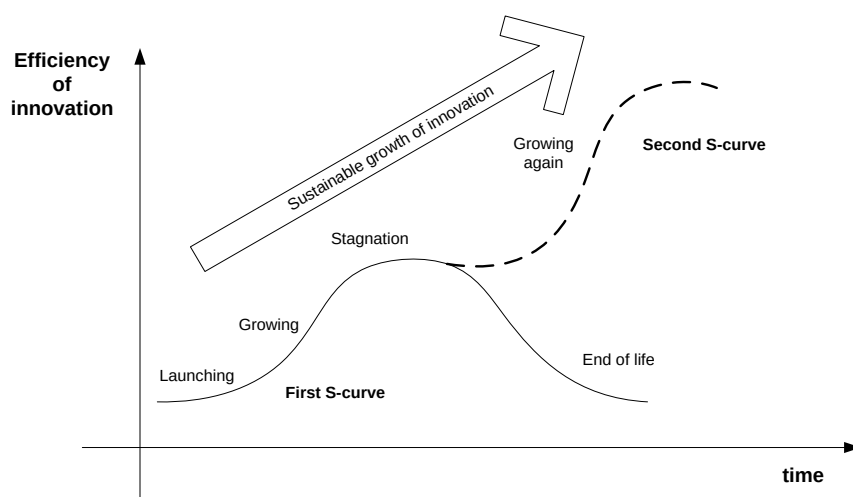


Source: own processing

7 Sustainable growth of innovation

Despite the tendencies of replacing the original objects by the new ones, all the approaches mentioned above are being criticized, because the old object requires the liquidation regardless its usability. That is the reason why companies often tend to prefer the possibilities of using and improving the original object than to design a new object. (Kováč, 2011).

Figure 4: Sustainable Growth of Innovation



Source: own processing

That possibility is referred to as the strategy of sustained growth innovation. The situation is characterized by continuous S-curve both in terms of time as well as innovation performance (Fig. 4). Sustainable growth through innovation is most often carried out by the search and the exploitation of opportunities in existing or new markets, or by creating new markets.

8 Conclusion

Based on the evaluation of chosen field of innovation management, which is the optimal timing of innovation, we can say that time is a characteristic significantly influencing the future success of the innovation. Only a company which is able to identify the perfect moment of innovation, can be considered to be successful, especially in terms of innovation management, and can gain a significant competitive advantage.

Acknowledgment

This paper is prepared with the support of the project **"Education quality and human resources development as the pillars of a knowledge society at the Faculty PEDAS, University of Žilina in Žilina."**, ITMS project code 26110230083, University of Žilina.

References

- [1] Gabryšová, M. and Vodák, J. (2014). The Approach to Knowledge and Innovation of SMEs of Moravskoslezsky Region and of Žilina – Administrative Region. *17th International Colloquium on Regional Sciences*. Brno, CZ: Masaryk University, p. 217-223.

- [2] Gilbert, J. T. and Brinbaum-More, P. H. (1996). Innovation timing advantages: From economic theory to strategic application. *Journal of Engineering and Technology management JET-M*, vol. 12, pp. 245-266.
- [3] Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega*, vol. 25, pp. 15-28.
- [4] Ivanička, K. et al. (2009). *Kreativita, invencia, inovácia. Stimulátory rastu, prosperity a trvalej udržateľnosti*. Bratislava, SK: Ekonóm.
- [5] Kavan, M. (2007). *Projektový management inovací*. CZ, Praha: ČVUT.
- [6] Košturiak, J. and Chal', J. (2008). *Inovace - vaše konkurenční výhoda!* Brno, CZ: Computer Press.
- [7] Kováč, M. et al. (2011). *Tvorba a riadenie inovácií*. Košice, SK: Technical University of Košice, Univerzitná knižnica – Edícia vedeckej a odbornej literatúry.
- [8] Michie, J. and Prendergast, R. (1997). Innovation and Competitive Advantage. *Working Conference on Technology, Innovation and Competitiveness*. Cambridge, U. K., pp. 203-221.
- [9] Mol, J. M. and Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, vol. 63, pp. 1269-1280.
- [10] Molnár, P. and Dupal', A. (2008). *Manažment inovácií podniku*. Bratislava, SK: EKONÓM.
- [11] Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací*. Brno, CZ: Computer Press.
- [12] Trommsdorff, V. and Steinhoff, F. (2009). *Marketing inovací*. Praha, CZ: C. H. Beck.
- [13] Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J. and Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, Vol. 10, pp. 1-15.
- [14] Zaušková, A. and Bezáková, Z. (2014). The specific of eco-innovation process in the context of sustainability. *International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts*. Albena, BG, pp. 813 – 820.
- [15] Zaušková, A. and Madleňák, A. (2012). The Application of the Open Innovation Concept in the Furniture Industry. *International conference WoodEMA 2012 - Wood and Furniture Industry in Times of Change – New Trends and Challenges*. Trnava, SK, pp. 133-139.
- [16] Xu, CC. (2013). Technological Innovation: Timing of Entry Research of Leading Companies in the Technology-Driven Industry. *International Conference on Management Innovation and Business Innovation (ICMIBI)*. Singapore, SG: pp. 598-603.
- [17] Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A. and Sarros, J. C. (1997). A Study of Competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, vol. 52, pp. 161-172.

SOCIAL ECOLOGY PERSPECTIVE ON PECULIARITIES OF CUSTOMER

Denisa Jánošová^{1,a,*}

¹FMK UCM Trnava, Nám. J. Herdu 2, SR

^adjanosova@azet.sk

*Corresponding author

Keywords: Globalization, economic indicators, region, regional development, marketing communication, customer, customer typology.

Abstract: The issue of regional development at a country level is extremely important in the process of globalization. It does not refer only to economic indicators. In this respect, we can think about the sociological and psychological impact of regionalization on the population. While population in a particular region does not feel economic stability in the vicinity, we can hardly talk about the social stability of the state. Population needs to experience positive economic globalization trends in the vicinity. The aim of this paper is to highlight the importance of the growth of the region, enabling the development of a new scientific discipline, generally referred as regional science. In addition it also appears another new term - social ecology.

1 Úvod

V príspevku sa budeme venovať problematike, ktorá je spojená s komunikáciou v rámci regiónu, pričom v širšej miere berie do úvahy vplyv kultúrnych disparít na samotnú marketingovú komunikáciu. Zvyčajne v tejto súvislosti teoretická literatúra odkazuje na marketingový mix (jeho nástrojmi sú *výrobok, cena, miesto – distribúcia, komunikácia – podpora*), kde tzv. **komunikačný mix**, pozostávajúci z kombinácie prvkov *reklamy, podpory predaja, public relations a osobného predaja*, je jeho najviditeľnejšou súčasťou (Blišák and Šalgovičová, 2014). Za jednotlivé prvky uvedených metód komunikačného mixu môžeme považovať také špecifické nástroje vo vymenovaných oblastiach, ktoré najefektívnejšie naplnia cieľ komunikácie v marketingovom pláne firmy (Kita et al., 2000). Predchádza tomu komunikačný audit, ktorý sa zameriava na skúmanie všetkých foriem internej a externej komunikácie v súlade so strategickým zámerom firmy. (Green, Collis, 2006, Marcekova, Malachovsky, 2015)

Pri tvorbe marketingového mixu si v rámci zvolených metód kladieme na začiatku dve základné otázky – **čo** je jeho cieľom a **koho** ním chceme osloviť. Je to nevyhnutná súčasť súťaže o voľne použiteľný príjem spotrebiteľov. Pri SWOT analýze cieľovej skupiny sa zvyčajne ďalej pýtame:

- „čo (zákazník alebo spotrebiteľ – pozn. autorky) už vie, ako vníma a do akej miery verí nášmu produktu/službe a nám?
- čo už vie, ako vníma a do akej miery verí konkurencii?
- ako vieme popísať/identifikovať cieľovú skupinu marketingového mixu?“ (McDonald and Wilson, 2012).

Z týchto otázok sa teraz sústredíme na poslednú – teda na faktory súvisiace s analýzou cieľovej skupiny marketingového mixu (Pavlů, 2014).

Špecifikácia cieľovej skupiny komunikačného mixu patrí medzi počiatočné fázy kompletizácie marketingového auditu – ide o zákaznícky audit, ktorý je súčasťou auditu trhu. Na začiatku je však potrebné položiť si základnú otázku, či oslovujeme zákazníka alebo spotrebiteľa. Rozdiel medzi týmito dvoma cieľovými skupinami veľmi jednoducho sformulovali McDonald a Wilson – „*spotrebiteľ je konečný užívateľ nášho tovaru alebo služieb. Zákazníci sú ľudia alebo organizácie, ktorí nakupujú priamo od nás*“ (2012). Aj z lingvistického hľadiska rozdiel medzi oboma výrazmi spočíva v podstate len v otázke spotreby produktu, koncovým zákazníkom je teda spotrebiteľ. (O'Farrell, 1998, Benner, 2003)

V marketingovej komunikácii okrem špecifikácie spotrebiteľov podľa základných sociodemografických znakov rozčleňujeme spotrebiteľov aj podľa znakov ich spotrebiteľského správania. Takúto špecifikáciu nazývame **segmentáciou**. M. McDonald a H. Wilson kategorizujú spotrebiteľov do nasledovných skupín:

- **inovátori** (*innovators*) – ide o netypických ľudí, ktorých baví byť odlišnými, zaujímajú sa o všetky novinky (Mendelová and Zaušková, 2015),
- **názoroví lídri** (*opinion leaders*) – ide o bohatých a vzdelaných ľudí, ktorí sa cítia byť dostatočne privilegovaní a nezávislí v činoch i názoroch, čím sa stávajú vzorom pre ostatných,
- **bežní spotrebiteľia, pragmatici** (*early majority*) – obdivujú názorových vodcov a správajú sa podľa nich (čo nie úplne korešponduje s predstavou pragmatického správania sa – pozn. autorky),
- **bežní spotrebiteľia, konzervatívci** (*late majority*) – ide o skupinu spotrebiteľov pre ktorých je cena tovaru alebo služieb významným faktorom,
- **opozdilci** (*laggards*) – skupina spotrebiteľov, ktorí sa o výrobky a služby zaujímajú až vtedy, keď sú všeobecne a dlhodobo rozšírené a ich cena klesne na minimum (McDonald and Wilson, 2012).

Prirodzene, existujú aj ďalšie pokusy rozčleniť spotrebiteľov na jednotlivé typy. Česká psychologička J. Vysekalová, ktorá sa zaoberá psychológiou reklamy, rozlišuje nasledujúce prístupy k vytváraniu typológií:

- **konštitučná typológia** – zameraná na telesnú stavbu človeka, vychádza zo vzťahu medzi stavbou tela a temperamentom, napr. typy pyknické (zavalité až obézne), atletické, dysplastické (s vývojovou poruchou), leptosómne (astenické),
- **typológia podľa povahových rysov** na škálach stabilita – labilita a introverzia – extroverzia, napr. melancholik, flegmatik, cholerik, sangvinik,
- **typológia založená na skúmaní osobnostných vlastností,**
- **typológia založená na skúmaní dimenzie priateľskosti a vodcovstva,**
- **typológia založená na analýze životného štýlu,**
- **typológia priamo zviazaná so spotrebiteľským správaním,**
- **typológie kombinované,** napr. typológie životného štýlu, spotrebiteľského správania a osobnostných charakteristík (Vysekalová, 2004).

Typológii členenia zákazníkov existuje celý rad. Ako príklad môžeme uviesť niektoré ďalšie. Karl Gretz a Steven Drozdeck pri skúmaní dimenzie priateľskosti a vodcovstva zákazníka, rozdelili zákazníkov na nasledujúce typy – *sociabilný, byrokratický, diktátorský, výkonný*; Margaret Woodsová delí zákazníkov podľa ich spotrebiteľského správania na typy – *návykovo determinované, racionálne, uprednostňujúce cenu, impulzívne, emocionálne a nestabilizované nové*. Dušan Němeček odkazuje na typológiu, ktorá kombinuje osobnostné

vlastnosti a životný postoj, čo ovplyvňuje postoj k nákupu; táto typológia rozlišuje nasledujúce typy – *bio* zákazníci, *vizionárski* zákazníci, *hedonistickí* zákazníci a zákazníci *s predstavivosťou*. Segmentácia zákazníkov podľa Living standard Measures (LSM) rozlišuje zákazníkov podľa *uprednostňovania značiek, mediálnych návykov, spotrebiteľského správania*: Segmentácia podľa Shopper typology člení zákazníkov na *ovplyvniteľných, náročných, mobilných pragmatikov, opatrných konzervatívco, šetrných, loajálne gazdinky a nenáročných flegmatikov*. Typológia STEM/MARK berie do úvahy kombináciu spotrebiteľských návykov a životného štýlu a zákazníkov člení na *zrelých, veriacich, úspešných, ťahuňov, hľadajúcich, praktikov, realizátorov a bojujúcich*. Typológia podľa životného štýlu LS 2000 rozdeľuje zákazníkov na *konzistentných*, kam patria *milujúci a odmietajúci*, a na *nekonzistentných*, kam zaraďuje *vlažných a opatrných* zákazníkov. Podľa Spotrebiteľskej typológie GfK Praha existujú *veľkorysí* spotrebiteľia, *hospodárni, márniví, šetrní, zháňajúci a ľahostajní*. Spoločnosť Roper ASW Europe zase rozlišuje *kreatívnych, pôžitkárov, dôverujúcich, ťahuňov, pobožných a altruistických* spotrebiteľov (Vysekalová, 2004).

Ako je z prehľadu zrejmé, názory na charakter segmentácie spotrebiteľov sa rôznia. Napriek rozdielnosti prístupov má však každá typológia jednu spoločnú vlastnosť – primárne sa orientuje na vzťah spotrebiteľa k tovaru alebo službe. (Longhi, Nijkamp, 2007, Evers, Oosterhaven, 1998) Len v prípade typológií podľa životného štýlu môžeme hovoriť, že sa vo väčšej miere zaoberajú aj sociopsychologickými vzťahmi, vyplývajúcimi z regionálnej spolupatričnosti. Psychológia v marketingovej komunikácii bude zohrávať stále väčšiu rolu, a to najmä ako súčasť nomotetického prístupu:

„Potreba pochopiť správanie sa spotrebiteľa v určitom čase, určitom prostredí a vo vzťahu ku konkrétnemu výrobu alebo službe si vyžaduje ďalšiu psychologickú analýzu“ (Vysekalová, 2004).

Tou by mala byť, podľa citovanej autorky, psychodiagnostika, tá však prináša so sebou viacero problémov. Týkajú sa predovšetkým spracovania psychologických metód výskumu nepsychológmi. V súčasnosti to nie je možné, neumožňuje to súčasná legislatíva, a za dostatočnú nemožno v tomto smere považovať ani odbornú prípravu pracovníkov marketingu. Vytváranie segmentácie na základe psychografických ukazovateľov (napr. inšpirácie alebo motivácie) má však svoje nesporné výhody, pretože segmentuje spotrebiteľov bez ohľadu na príslušnosť k určitej kultúre. Aj keď vychádza zo základných demografických charakteristík (vek, pohlavie), poskytuje presnejší profil zákazníka/spotrebiteľa, pretože sa zaujíma o jeho aktivity, záujmy a názory. Napriek výhradám k používaniu psychodiagnostiky v marketingu sa však, za spolupráce s psychológmi, niektoré testovania už uskutočnili, najmä pri posudzovaní spotrebiteľských návykov mladých ľudí. Jan Koudelka napríklad pri skúmaní „detí ako spotrebiteľov“ formuloval nasledujúce závery:

- sú informovanejšie,
- skôr spotrebiteľsky dospievajú,
- sú samostatnejšie,
- majú väčšie vlastné príjmy,
- skôr si uvedomujú vzťah medzi cenou a hodnotou,
- skôr rozlišujú reklamu od skutočnosti,
- pri socializácii rodiny nezohrávajú len pasívnu rolu (1997).

Existujú, prirodzene, ešte aj ďalšie typológie. V každom prípade si ale musíme položiť otázku, načo je potrebná takáto podrobná špecifikácia spotrebiteľa. Odpoveď na to ponúka teória tzv. **celoživotnej hodnoty zákazníka**. Ukazovateľ hodnoty zákazníka sa vypočíta tak,

že sa odhadne výška jeho útraty (ako sumár všetkých nákupov v súčasnosti a budúcnosti), od ktorej sa potom odpočítajú náklady na udržiavanie vzťahu s týmto zákazníkom. Z toho vyplýva, že cieľom dobre zostavenej marketingovej stratégie nie je jednorazový komunikačný akt, ale komunikácia ako proces. No a aby sa dala takáto komunikácia rozvíjať, potrebuje marketér o zákazníkovi čo najviac informácií.

Acknowledgment

Tento príspevok je čiastkovým výstupom projektu VEGA č.1/0283/15 „Aspekty marketingovej komunikácie v oblasti procesu tvorby hodnoty zákazníka na trhu B2C v kontexte s maximalizáciou trhového podielu v nákupnom spáde maloobchodu.“

References:

- [1] Blišák, Ľ., Šalgovičová, J. (2014). Information Security Policy of Organization in Relation to Marketing Communication, *Explosion of Innovations*, Trnava: FMK UCM, s. 527.
- [2] Kita, J. a kol. (2000). Marketing, Iura edition: Bratislava, 363 s.
- [3] Koudelka, J. (1997). *Spotřební chování a marketing*, Grada Publishing: Praha, Citované podľa: Vysekalová, J.: *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. Grada Publishing: Praha, s. 237 – 238.
- [4] McDonald, M., Wilson, H. (2012). *Marketingový plán, Příprava a úspěšná realizace*. Albatros Media: Brno, 575 s.
- [5] Mendelová, D., Zaušková, A. (2015). Innovation in the Slovak Advertising Environment. *Communication Today*, vol. 6, no. 1, s. 40.
- [6] Pavlů, D. (2014). Complex promotional – advertising action: A Beginning of the Integrated Marketing Communication, *Explosion of Innovations*, Trnava: FMK UCM, s. 159.
- [7] Vysekalová, J. (2004). *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*, Grada Publishing: Praha, 283 s.
- [8] Green, A., Collis, C., (2006). Regional and local labour market prospects: the importance of ageing in workforce development. *Population space and place*, vol. 12, no. 5, pp. 323-340.
- [9] Marcekova, R., Malachovsky, A., (2015). New trends in marketing communication and their use in tourism enterprises in Slovakia as a factor of regional development. *18th International colloquium on regional sciences*, pp. 713-721.
- [10] O'Farrell, P.N., Wood, P.A., Zheng, J., (1998). Regional influences on foreign market development by business service companies: Elements of a strategic context explanation. *Regional studies*, vol. 32, no. 1, pp. 31-48.
- [11] Benner, C., (2003). Labour flexibility and regional development: The role of labour market intermediaries. *Regional studies*, vol. 37, no. 6-7, pp. 621-633.
- [12] Longhi, S., Nijkamp, P., (2007). Forecasting regional labor market developments under spatial autocorrelation. *International regional science review*, vol. 30, no. 2, pp. 110-119.

- [13] Evers, GHM., Oosterhaven, J., (1998). Transportation, frontier effects and regional-development in the common-market. *Papers of the regional science association*, vol. 64, pp. 37-51.

GLOBALIZATION AND DEFLATION

Čestmír Jary*

¹Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, Univerzitní 8, 306 14 Plzeň, Česká republika

jary@kem.zcu.cz

*Corresponding author

Keywords: Globalization, Price Level, Inflation, Deflation.

Abstract. Globalization has become a real phenomenon that affects the situation of absolutely all economies. In the last few years, the developed countries met with the deflation. Its impacts are still viewed negatively by economists. Standard tools of the fight against the deflation are ineffective, it would be appropriate to consider the causes of its formation. One possible explanation for its existence is precisely the deepening of the globalization and thereby an increased pressure on efficiency and a decrease in production costs. The paper briefly describes the basic definitions as globalization, deflation and discusses the possible relationship between these categories.

JEL Classification: E6, F6, N1

1 Úvod

Současný život se odehrává v globálním prostředí, ať tento pojem uznáváme nebo ne. V každém případě dochází ke změně situace každého ekonomického subjektu, který je neustále konfrontován s vlivy subjektů z jiných států. Dopady těchto vlivů jsou velmi rozmanité a určitě dodnes nejsou všechny zcela analyzovány.

Zároveň se v ekonomice objevují jevy, které byly před tím sice známy z historie, ale později se přesunuly spíše do pozice teoretických konceptů. Příkladem tohoto jevu mohou být současné deflační tlaky, které se objevily ve více zemích. Japonská deflace v 90. letech byla chápána jako určitá anomálie ve specifických podmínkách. Nyní však jde o plošnou situaci ve více státech, kde se ukázalo, že vyřešit tento stav současnou monetární politikou není možné.

Protože se oba tyto jevy objevují ve stejné době a ve stejných regionech, vyvstává otázka, zda neexistuje jistá míra korelace mezi nimi nebo zda se vzájemně tyto jevy nepodmiňují.

Příspěvek se tedy zaměřuje na definice pojmů globalizace, deflace a dále diskutuje nad jejich možnými vazbami v současném světě.

2 Globalizace a její vybrané aspekty

2.2 Charakteristika pojmu “globalizace”

Definice globalizace není zatím úplně ustálena. Jsou autoři, kteří globalizaci chápou jako proces, který se projevil v 90. letech, ale začíná převládat názor, že globalizace je dlouhodobý trend světového hospodářství.“ Je to spontánní proces mikroekonomické povahy, který v závislosti na proměnách podmínek hospodářsko-politických, technologických a systémových vede k rozšiřování geografického prostoru pro výnosově akceptovatelné investování kapitálu a tím i k růstu a zrychlování toků hmotných i nehmotných statků v dimenzích regionálních i celosvětových.” (Bernášek, 2002) Je to “rostoucí tok zboží, služeb a kapitálu přes národní

hranice a jemu odpovídající vznik systému organizačních struktur, jejichž úkolem je řídit expandující síť mezinárodních ekonomických aktivit a transakcí. Za globalizovanou ekonomiku lze považovat takovou, v níž firmy a finanční instituce operují transnacionálně – bez omezení národních hranic a statky, výrobní faktory i finanční aktiva přestávají mít národní charakter. Národní státy do značné míry ztrácejí svou autonomní moc a schopnost sledovat vlastní cíle.” (Klvačová, 2003)

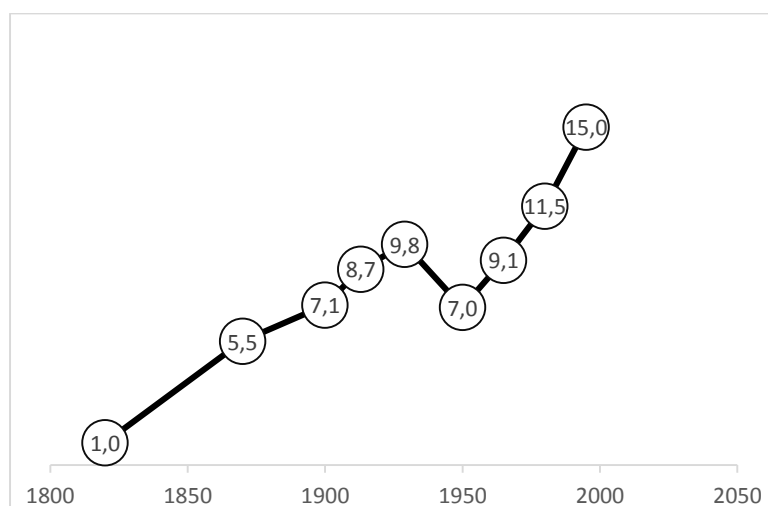
2.3 Mezinárodní obchod se zbožím

Určitě se většina autorů shodne na tom, že k akceleraci tohoto procesu došlo v 90. let v souvislosti s rozvojem informačních technologií, rozpadem bipolárního světa a otevíráním a vstupem Číny na světový trh. Došlo k celkové kompresi prostoru a času. Jedná se o proces, který postihuje prakticky celou šíři lidského života, ale rozhodující jsou dopady ekonomického charakteru. Nové trendy postihují hlavně standartizované produkty jako jsou finance, energie, suroviny, ale postupně je vtahováno do globální ekonomiky i další zboží.

Nyní se ale pojďme soustředit na obchod se zbožím. V tomto případě je v současnosti trend poměrně zřetelný, i když výsledky by bylo možné charakterizovat jako relativně skromné. Světový obchod se zbožím v letech 1983 - 1995 rostl průměrně o 7% ročně. V roce 1870 exportem procházelo 5% celkové produkce, tento podíl postupně narůstal, ale v souvislosti s Velkou depresí, 2. sv. válkou a vznikem železné opony se trend obrátil a až koncem šedesátých let bylo dosaženo předkrizové situace. V roce 1995 podíl vyrostl na 15% a neustále roste. (Lafontaine, 1999)

Z grafu č. 1 je zřejmé, že zpočátku byl tento trend slabý, ale v druhé polovině 20. století se tempo urychluje. Je to dáno postupným odstraňováním protekcionistické obchodní politiky, které je výsledkem záměrného působení různých institucí, jako je např. WTO. Ale svoji roli hraje i přirozený trend otevírání národních ekonomik, který souvisí s růstem velikosti firem a nutností realizovat část produkce mimo národní ekonomiku. Pak firmy vytváří tlak na národní vlády, aby realizovala daná opatření.

Graph 1 Vývoj podílu světového vývozu na celkové světové produkci



Source: Globus, OECD, MMF 2000

2.4 Transnacionální monopoly

Další aspekt globalizace, který by bylo vhodné podtrhnout, je role a vliv transnacionálních společností. Od 19. století se objevují firmy, které budují síť poboček v zahraničí a začínají se etablovat na několika národních trzích. Příkladem jsou firmy jako Bayer, Nestlé, Michelin (Ghertman, 1996). "Příčiny vzniku tehdejších nadnárodních společností tkvěly zejména ve značných dopravních nákladech obchodu a vysokém celním zatížení, jež obojí bylo překonáváno prostřednictvím zakládání poboček mateřských firem, stejně jako i hledání blízkosti zdrojů surovin." (Jiráňková, 2010). Enormní nárůst počtu těchto firem přišel po 2. světové válce v souvislosti s poválečnou obnovou Evropy a Japonska. Zároveň však dochází k posilování významu a vlivu na hostitelské ekonomiky. Tyto společnosti získávají hlavní část globální výrobní struktury a vytváří 50% světového obchodu. (O'Brien, Williams, 2007) Tento stav však tyto společnosti začínají zneužívat například tím, že přesouvají neekologickou výrobu do zemí s nižší ekonomickou úrovní, drancují surovinová naleziště a stlačují mzdové sazby.

Na druhou stranu těmito společnostem však koncentrace finančních prostředků umožňuje realizovat poměrně náročné výzkumné projekty, které výrazným způsobem posouvají vědeckotechnický pokrok dopředu. Tím dochází k snižování výrobních nákladů, které se může promítnout i do konečných cen zboží. Dalším impulsem ke snižování nákladů je samotná alokace výroby. Globalizace umožňuje využívat lacinější zdroje, samozřejmě včetně finančních, zároveň dochází k redukci daňových nákladů.

3 Deflace

3.1 Význam změn cenové hladiny

Jeden ze základních ukazatelů vypovídající o stavu ekonomiky je změna cenové hladiny měřená mírou inflace. Její vývoj má signifikantní dopad na rozhodovací procesy všech ekonomických subjektů, ale zároveň determinuje úroveň dalších parametrů jako jsou např. reálná úroková sazba, výše nájmu, ale i valorizace starobních důchodů, které pak opět ovlivňují chování jak domácností, tak firem.

3.2 Inflace

Inflace znamená růst všeobecné (celkové) cenové hladiny. (Helísek, 2002) Pohyb cenové hladiny směrem nahoru je poměrně dobře prozkoumán a jsou známy jeho příčiny a důsledky, i když samozřejmě názory na tuto problematiku se liší podle škol. Jedním z nejznámějších přístupů v rámci liberalního pojetí je Friedmannova charakteristika inflace jako monetárního jevu. (Sojka, 2009). Toto pojetí plně akceptuje situaci po 2. světové válce, kdy masové monetární ale fiskální intervence tlačily cenovou hladinu směrem vzhůru. Hospodářská politika sice krátkodobě řešila problém, zda boj proti inflaci nebo nezaměstnanosti, ale dlouhodobě však vyšší nezaměstnanosti nebyla schopna ovlivnit, neboť se udržuje na přirozené míře. Také i léčba inflace je relativně jednoduchá tím, že se redukuje množství peněz v oběhu. Vše vychází z kvantitativní teorie peněz, která existuje v různých variantách, ale vždy obsahuje vztah množství peněz a nominálního produktu. Jedna z možných variant této rovnice lze napsat takto:

$$M \times V = P \times Y, \quad (1)$$

kdy M je peněžní zásoba, V je transakční rychlost obratu peněžní jednotky, P je cenová hladina vyjádřená cenovým indexem a Y představuje reálnou výši produktu.

3.3 Pojetí deflace

Situace v ekonomické teorii v případě deflace je ve srovnání s inflací odlišná. Prozatím nevznikla žádná významnější ucelená a propracovaná charakteristika tohoto problému. Nejčastější pojetí je v podobě inflace se záporným znaménkem.

Významný představitel rakouské školy Ludwig von Mises mluví o deflaci jako o pojmu, kterému je v teoretickém zkoumání možno přiřadit pouze význam: „Deflace (nebo restrikce, nebo kontrakce) znamená snížení množství peněz (v širším smyslu), které není vykompenzováno odpovídajícím snížením poptávky po penězích (v širším smyslu), čímž musí dojít ke vzrůstu objektivní kupní síly peněz.“ (Mises, 1981)

Další významný představitel rakouské školy, Fridrich A. von Hayek, je při definici deflace poměrně stručnější, když za deflaci označuje „pokles v množství peněz“. (Hayek, 1979)

I v české odborné literatuře se objevuje charakteristika deflace. František Vencovský charakterizuje deflaci jako „vždycky zvýšení kupní síly peněžní jednotky, a to jak vnější v jejím kurzu, tak vnitřní v cenové hladině“. (Vencovský, 1999)

Vesměs je deflace hodnocena jako vysoce záporný jev, který je zhoubnější než inflace. Je vysoce nákladný v podobě redistribučních nákladů, asymetrické rigidity nominálních mezd. Existuje zde nulové omezení nominální úrokové míry a má nepříznivý efekt na finanční systém (Kufa, 2006).

Setkáváme se však i s pojetím tzv. špatné a dobré deflace (Kohout, 2013), kde je připuštěno, že se může jednat o přirozený a příznivý jev v ekonomice.

3.4 Historické příklady deflace

Strach z deflace je dán zkušenostmi s ní. Objevila se v ekonomikách několikrát v průběhu 20. století. Světově nejznámější je období Velké deprese v letech 1929 - 1933.

Table. 1: Pokles vnitřních cen

	1928	1929	1930	1931
Francie	100	93	79	65
Německo	100	96	84	74
Itálie	100	93	75	66
Japonsko	100	91	71	67
Švýcarsko	100	96	81	71
USA	100	96	82	71

Source: Zpráva Zlaté delegace Finančního výboru Společnosti národů, Praha 1932

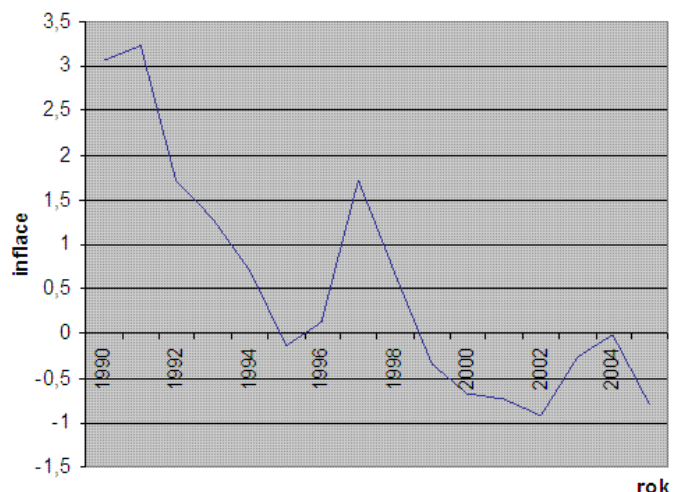
Jak je vidět v tabulce č. 1, že cenová hladina poklesla prakticky o více než čtvrtinu, což je signifikantně měřitelné. Velmi často se tvrdí, že deflace byla příčinou krize, ale stále ještě existuje možnost, že byla pouze důsledkem.

Česká zkušenost pochází ze začátků dvacátých let 20. století, kdy vláda pod vedením Aloise Rašína zvolila politiku posílení kursu československé koruny vůči ostatním, která vedla k deflaci a následné hospodářské recesi. „Vzestup kupní síly koruny na vnitřním trhu, projevující se v poklesu cen, přitom daleko zaostával, a to přibližně o polovinu, za zvýšením její kupní síly na zahraničních trzích.“ (Průcha, 1974).

Další významné období spojované se zkoumanou charakteristikou byl příklad Japonska v 90. letech. Japonsko v této době bylo postiženo vleklou depresí, která byla ještě prohloubena v

polovině tohoto desetiletí asijskou měnovou krizí. Tyto faktory způsobily propad do deflačního pásma, ze kterého se prakticky dodnes Japonsko nedostalo. Stalo se prototypem ekonomiky v tzv. deflační pasti a japonská centrální banky použila veškeré známé nástroje k léčbě této situace. (Frait, 2002)

Graph 2 Vývoj hladiny spotřebitelských cen (1990 – 2005)



Source: International Financial Statistics 2005

Ač impulsem k poklesu cenové hladiny byla recese, tak v následných letech se objevoval sice mírný, ale přesto růst HDP.

Table. 2 Tempo růstu HDP

Rok	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tempo růstu	5,2	3,4	1,0	0,2	1,1	1,9	3,4	1,9	-1,1	0,1	2,9	0,4	-0,5	2,5	2,7	2,0

Source: Statistics Bureau of Japan 2005

Z uvedeného Grafu č. 2 a Tabulky č. 2 je vidět, že se začínají projevovat dvě skutečnosti. Jednak to, že ekonomiky mohou dlouhodobě fungovat v podmínkách deflace. Je zřejmé, že nedošlo k roztočení deflační spirály a naopak dochází i k mírnému růstu HDP. A zároveň se ukazuje, že boj s deflací pomocí současných nástrojů monetární politiky začíná být neúčinný.

3.5 Současná deflační situace

Ve většině států Evropské unie se po roce 2012 objevuje trend sestupné míry inflace, která v roce 2014 dosahuje prakticky nulové míry a v některých státech je již v záporných číslech. Evropská centrální Banka se snaží výkupem obligací zvrátit tento trend. Podobně Česká národní Banka po vyčerpání potenciálu ve snižování úrokových sazeb přešla na politiku intervencí proti České koruně. Přesto výsledky v obou případech jsou velmi skromné, což dokazují současná statistická data.

Table. 3 Míra inflace ve vybraných zemích

Země / Období	2010	2011	2012	2013	2014
Evropská unie	2,1	3,1	2,6	1,5	0,6
Eurozóna	1,6	2,7	2,5	1,4	0,4
Belgie	2,3	3,4	2,6	1,2	0,5
Bulharsko	3,0	3,4	2,4	0,4	-1,6
Česká republika	1,2	2,1	3,5	1,4	0,4
Dánsko	2,2	2,7	2,4	0,5	0,3
Německo	1,2	2,5	2,1	1,6	0,8
Estonsko	2,7	5,1	4,2	3,2	0,5
Irsko	-1,6	1,2	1,9	0,5	0,3
Řecko	4,7	3,1	1,0	-0,9	-1,4
Španělsko	2,0	3,1	2,4	1,5	-0,2
Francie	1,7	2,3	2,2	1,0	0,6
Chorvatsko	1,1	2,2	3,4	2,3	0,2
Itálie	1,6	2,9	3,3	1,3	0,2
Kypr	2,6	3,5	3,1	0,4	-0,3
Lotyšsko	-1,2	4,2	2,3	0,0	0,7
Litva	1,2	4,1	3,2	1,2	0,2
Lucembursko	2,8	3,7	2,9	1,7	0,7
Maďarsko	4,7	3,9	5,7	1,7	0,0
Malta	2,0	2,5	3,2	1,0	0,8
Nizozemsko	0,9	2,5	2,8	2,6	0,3
Rakousko	1,7	3,6	2,6	2,1	1,5
Polsko	2,7	3,9	3,7	0,8	0,1
Portugalsko	1,4	3,6	2,8	0,4	-0,2
Rumunsko	6,1	5,8	3,4	3,2	1,4
Slovinsko	2,1	2,1	2,8	1,9	0,4
Slovensko	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1
Finsko	1,7	3,3	3,2	2,2	1,2
Švédsko	1,9	1,4	0,9	0,4	0,2
Spojené království	3,3	4,5	2,8	2,6	1,5
Island	7,5	4,2	6,0	4,1	1,0
Norsko	2,3	1,2	0,4	2,0	1,9
Švýcarsko	0,6	0,1	-0,7	0,1	0,0
Spojené státy	2,4	3,8	2,1	1,3	1,3

Source: Český statistický úřad 2015

Z tabulky je vidět, že prakticky celá evropská ekonomika se pohybuje v posledních dvou letech kolem nulové míry inflace. I když byla přijata monetární opatření, přesto se tento trend nezvrátil, ale zároveň i přes nepříznivé zahraničně obchodní vztahy z Ruskem roste HDP ve většině států.

4 Diskuze nad souvislostmi mezi globalizací a současnou deflací

Změna podmínek fungování národních ekonomik

Jak již bylo v úvodu předesláno, většina současných ekonomik je stále ve větší míře zapojena do světového hospodářství. Růst této míry je důsledkem akcelerace globalizace od 90. let 20. století. Důsledky mohou být rozmanité a je tedy možné zamyslet se také nad vlivem na změnu cenové hladiny. Změna situace kolem inflace je zřejmá z toho důvodu, že standardní postupy

monetární politiky přestávají fungovat, protože nefungují dřívější transmisní mechanismy. Globalizace nahradila klasickou funkčnost národních ekonomik.

Vliv zahraničního obchodu

Bylo doloženo, že roste podíl zahraničního obchodu na celkově vytvořené světové produkci, tím pádem ve většině zemí roste podíl zahraniční produkce na domácí spotřebě.

Již klasická ekonomie v 19. století odůvodňuje rozvoj zahraničního obchodu existencí absolutních a komparativních výhod, jejichž důsledkem je pokles nákladů na výrobu.

Zároveň je tu již dlouhodobý proces liberalizace zahraničního obchodu, který podporuje konkurenční prostředí a tím dochází k omezení cenových deformací např. v podobě celních přírážek.

Zboží je primárně nositelem užité hodnoty, zároveň obsahuje informace o použité technologii, ale také výši nákladů determinuje konečnou cenu.

Pokud dojde k propojení předchozích faktorů je možné konstatovat, že dlouhodobý pokles cen v domácí ekonomice může být zapříčiněn růstem podílu levnějšího zahraničního zboží na domácím trhu.

Vliv transnacionálních monopolů

Tyto ekonomické subjekty se stávají základním stavebním kamenem světového hospodářství a nahradily rozhodující pozici národních vlád. Řídí se dlouhodobým ziskovým motivem, který vede ke snižování výrobních nákladů. Zde existuje veliký potenciál.

1. Tyto firmy mohou využívat nejlevnější výrobní faktory, neboť jej získávají na globálním trhu. Nejedná se pouze o suroviny a pracovní sílu, ale zároveň o náklady na finanční zdroje.
2. Pokles nákladů je též způsoben vědeckotechnickým pokrokem. Ten se ve významné části nyní soustřeďuje do tohoto typu firem, neboť zde dochází k rozsáhlé kumulaci finančních prostředků.
3. V neposlední řadě zde působí centralizace výroby, která vede k realizaci úspor z rozsahu.
4. Celková výše nákladů je také ovlivněna mírou zdanění. I zde si může firma volit prostředí, které využije. Systém vnitropodnikových nákladů je schopen zajistit i pokles těchto nákladů.

Síla monopolu se projevuje v schopnostech ovlivňovat výši cen. Zde firma má velký prostor a ne vždy volí maximální možnou cenu, ale často pracuje s touto veličinou velmi dynamicky v souvislosti s dlouhodobými cíli.

a. Vliv globalizace jako takové

Budeme-li chápana globalizace jako proces odstraňování národních ekonomických hranic a vznik globálního trhu, pak důsledkem je nárůst konkurenčního prostředí. Otevřenost ekonomik způsobila zánik regionálních trhů a firmy musí přizpůsobit cenovou politiku ne národnímu trhu, ale již globálnímu. Spotřebitel porovnává ceny již na mezinárodní rovině. Subjekty již nemusí přímo působit na národním trhu, ale současné komunikační možnosti umožňují využívat nabídky z celého světa. Asi jedním z nejznámějších příkladů je situace cestovních kanceláří, které se dnes již pohybují, jestli ne na globálním trhu, tak určitě na evropském trhu. Pro Čecha je dnes samozřejmostí, že zvažuje nabídky německých firem, ač nemají přímé zastoupení

v Čechách. Již není ani problém odletu z Drážďan nebo Mnichova. Pak i ceny parkovného na těchto letištích ovlivňuje parkovné na pražském letišti.

5 Závěr

Současné trendy ve světovém hospodářství ukazují, že národní ekonomiky se mění a vyvíjejí. Důsledkem je pak např. nyní existující deflace, která se stala součástí naší ekonomické existence. I když samozřejmě se prozatím jedná o relativně krátké období, může to být počátek nové etapy ve fungování celého systému.

Cílem celé stati je nastínit možné souvislosti mezi současnou reálně existující deflací a procesem globalizace. Je samozřejmé, že se jedná prozatím o pouhý nástin problematiky, který by možná stálo za to analyticky hlouběji rozpracovat. Pokud by se některé vazby prokázaly, pak stálo za to zvážit, zda některé deflační hrozby nejsou příliš zveličovány a naopak by bylo možné využít otevírající se potenciál pro ještě efektivnější fungování reálné ekonomiky. Současné ekonomické poznání potřebuje vsáhnout tyto podněty a zařadit do vědeckého systému. Již Šíma dochází k závěru, že deflace je znakem zdravé ekonomiky. (Šíma, 2002)

Acknowledgment

Tento příspěvek by se rád stal jedním z množství dalších, které posunou ekonomické poznání o krok dál a bude prospěšné i pro reálnou praxi.

References

- [1] Bernášek, V. a kol. (2002). *Globalizační procesy ve světové ekonomice*. Praha, CZE: Nakladatelství Oeconomica, pp. 18-23.
- [2] Frait, J et al. (2002) Recese, deflace, bankovní krize a past likvidity v Japonsku, *Politická ekonomie*, vol. 50, pp. 263-280
- [3] Ghertman, M. (1996) *Nadnárodní společnosti*. Praha CZE: HZ Editio, pp. 10-12
- [4] Hayek, F. A. (1979). *Unemployment and Monetary Policy*, Cato Institute, pp. 35-45
- [5] Helísek, M. (2002). *Makroekonomie*, 2nd ed. Praha CZE: Melandrium, pp. 200-211
- [6] Jiráňková, M. (2010). *Národní státy v globálních ekonomických procesech*, Praha CZE: Professional Publishing, pp. 62-65
- [7] Lafontaine, O. a Muller, Ch. (1999). *Žádný strach z globalizace, blahobyt a práce pro všechny*, Praha CZE: Ústav mezinárodních vztahů, pp. 10-25
- [8] Klvačová, E. (2003). *Vstup do Evropské unie: Oslabení nebo posílení národního státu?* Praha CZE: Professional Publishing, pp. 23-25
- [9] Mises, L. (1981). *The Theory of Money and Credit*, New Haven, Liberty Fund, pp. 271-272
- [10] O'Brien, R., Williams, M. (2007). *Global Political Economy*. 2nd ed. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 174-175
- [11] Průcha, V. a kol. (1974). *Hospodářské dějiny Československa v 19. a 20. století*, Praha CZE: Nakladatelství Svoboda, pp. 129-130
- [12] Sojka, M. (2010). *Dějiny ekonomických teorií*. Praha CZE: Havlíček Brain Team, pp. 375-380

- [13] Šíma J. (2002), Deflace-definiční znak zdravé ekonomiky, *Finance a úvěr*, vol. 52, pp. 539-549
- [14] Vencovský, F. (2003). *Vzestup a propady československé koruny*, Praha CZE: Oeconomica, pp. 48-52
- [15] Vencovský, F. (1999). Strašidlo deflace, *Ekonom* vol. 22, str.22-23
- [16] Kohout, P. (2013). Tak tedy znovu: Dobrá a špatná deflace. Dostupné na: <http://www.penize.cz/kurzy-men/276856-tak-tedy-znovu-dobra-a-spatna-deflace>
- [17] Kufa, R. (2006). Deflace a měnová politika (disertační práce). Dostupné na: https://www.vse.cz/vskp/show_file.php?soubor_id=1650

COMPARISON OF TOOLS FOR SOCIAL NETWORKS ANALYSIS

Hana Jonášová^{1,a}, Jan Panuš^{2,b,*} and Ondřej Pelinka^{3,c}

¹ Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav systémového inženýrství a informatiky, Studentská 84, 532 10 Pardubice, Czech republic

² Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav systémového inženýrství a informatiky, Studentská 84, 532 10 Pardubice, Czech republic

³ Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav systémového inženýrství a informatiky, Studentská 84, 532 10 Pardubice, Czech republic

^aHana.Jonasova@upce.cz, ^bJan.Panus@upce.cz, ^cst28875@student.upce.cz

*Corresponding author

Keywords: social networks, social network analysis, communication

Abstract. Social networks are not only a new style of communication but also a new form of presentation due to the global world. Initial attempts are gradually replaced by completely direct offer of services and goods. Even public administration bodies understand that to be on the social network may not be so bad, because utilization of the internet is growing, especially the social networks usage. Social networks can also partially duplicate the internal communication between employees within the office of the public administration. It is possible to comment directly the existing problems and to make some reminders to the problem. It is possible to inform the residents about their activities and to be closer to residents. The internet is a virtual world so we have to remember also on feedback and evaluation of the effectiveness. It is necessary to make the first detailed analysis of the instruments which we are using. The paper deals with comparing of free available applications usable for social network analysis. Suitable applications were selected as well as suitable metrics for analyzing of social network for the purpose of the work. The aim of this work is to select the best application for analyzing and visualization of the social networks based on criteria defined by authors. To compare each application, the method of paired comparison - Saaty method- is used.

JEL Classification: C31

1 Úvod

Komunikace mezi jedinci je důležitou součástí každodenního života a díky globalizaci se neustále zvětšuje objem přenesených dat, zvyšuje se i počet jedinců, kteří neustále komunikují a to ať mezi sebou navzájem nebo pak mezi různými komunitami a skupinami. V případě využívání sociálních sítí pro účely komunikace uvnitř jakékoliv organizace je vhodná znalost analýzy a analytických nástrojů. Tento článek se právě zabývá výběrem vhodné aplikace pro analýzu komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Kvalita komunikace uvnitř organizace bude mít své místo v jakékoliv době, pokud manažeři těchto organizací budou chtít rozvíjet organizaci tím správným směrem.

Pojem sociální síť byl poprvé uveden v sociologii a je chápán jako propojení určité komunity jedinců. Tito jedinci se navzájem ovlivňují a tím se i komunita utváří a mění. Úkolem analýzy sociálních sítí je pak nalezení určitých vzorců jak v chování jedinců (Barabási, 2005), tak i v uskupení a ve vazbách mezi těmito jedinci. Pro analýzu sociálních sítí se používá celá řada metrik a pro vizualizaci se pak používá celá řada nástrojů, resp. aplikací. Cílem této práce je

předvést několik takových aplikací a pomocí jedné z metod vícekritériálního rozhodování vybrat takovou, která bude vyhovovat zadaným podmínkám.

2 Formulace problematiky

Tento článek se zabývá výběrem aplikace pro analýzu a vizualizaci sociální sítě pro předmět Sociální sítě. Pro výběr takových aplikací bylo zvoleno několik kritérií. Jedno z nich, je i volná dostupnost vybraných aplikací, proto byly vybrány takové, ze které není nutné platit. Pro porovnání jednotlivých aplikací autoři vybrali jednu z metod vícekritériálního rozhodování, a to Saatyho metodu. Jedná se o metodu párového porovnání, kdy se porovnávají kritéria či alternativy proti sobě. Cílem použití dané metody je zvolit takovou aplikaci, která splňuje zadaná kritéria nejlepším možným způsobem.

Cílem této práce je zjistit, která z volně dostupných aplikací analyzující sociální sítě je nejlepší volbou pro uživatele zabývající se touto tematikou. Proto pro porovnání jednotlivých aplikací se autor rozhodl využít jednu z metod vícekritériálního rozhodování, a to Saatyho metodu²⁴. Jedná se o jednu z metod párového porovnání, kdy se porovnávají kritéria či alternativy proti sobě. Cílem je tedy zvolit nejlepší aplikaci pro práci se sociálními sítěmi.

3 Řešení problému

V následující části budou stručně popsány jednotlivé aplikace, které byly vybrány pro následnou analýzu. Samozřejmě, že všechny aplikace se zabývají analýzou sociálních sítí a jejich následnou vizualizací. V další řadě bylo zacíleno pouze na volně stažitelné aplikace typu freeware a open source či sharewary, které nabízejí možnost trialového vyzkoušení aplikace.

a. AGNA

AGNA (Apply Graph & Network Analysis) je nezávislá platforma určená pro analýzu sociálních sítí, sociometrii a sekvenční analýzu. Tato aplikace je vhodná při zkoumání komunikačních vztahů skupin či příbuzenských vztazích. Aplikace je vhodná při použití ve dvou větších oblastech. Za prvé umožňuje vytvářet, editovat, ukládat, analyzovat a vizualizovat sítě. Za druhé umožňuje vytvářet sítě z (behaviorálních) řetězců (Agn, 2003). V současné době nové verze této aplikace nejsou vyvíjeny a podpora také nefunguje, ale stále je možné ji stáhnout a používat. I proto jsme ji v našem článku použili.

b. Gephi

Je nástroj určený pro ty, kteří zkoumají a snaží se porozumět grafům. Uživatel pracuje se zobrazením, manipuluje se strukturami, tvary a barvami k odhalení skrytých vlastností a závislostí. Cílem je pomocí analytiků vytvářet hypotézy, intuitivně objevovat vzory, izolovat strukturu singularity nebo poruchy během data sourcingu (Gephi, 2015).

c. Network Workbench

Aplikace Network Workbench umožňuje navrhovat, hodnotit, provádět rozsáhlé síťové analýzy, modelování a vizualizaci. Network Workbench podporuje výzkum sítí, svým uživatelům nabízí online přístup k některým datovým souborům. Stále tu však zůstává možnost zpracovávat své vlastní sítě. Network Workbench nabízí pokročilé vizualizační nástroje, které

²⁴ Tuto metodu navrhl americký matematik T. L. Saaty již v roce 1980.

interaktivně zkoumají konkrétní sítě, stejně jako jejich interakci s jinými typy sítí. Uživatelé mají tu možnost provádět síťové analýzy pomocí efektivních algoritmů, které jsou k dispozici. Kromě toho budou moci vytvářet, provozovat a ověřovat síťové modely k lepšímu pochopení struktury a dynamiky jednotlivých sítí.

Network Workbench poskytuje nejen počítačovým odborníkům ale také členům vědeckých týmů, biologům či fyzikům prostředky k provádění síťové analýzy, modelování a vizualizaci projektů ve svých oborech. Jedná se tedy o nástroj pro výzkum sítí v mnoha dalších oblastech (Network Workbench, 2008).

d. NodeXL

Network Overview Discovery Exploration for Excel nebo-li zkráceně NodeXL je volně stažitelná open-source šablona pro Microsoft Excel. Kompatibilní s verzemi 2007 a 2010, která slouží k tvorbě, analýze a vizualizaci síťových grafů.

Šablona NodeXL zobrazuje grafy pomocí vlastního systému Windows Presentation Foundation (WPF), který lze použít ve vlastních uživatelských aplikacích. Ve skutečnosti se jedná o aplikaci okolo opakovatelného souboru předdefinovaných knihoven tříd (NodeXL 2015).

e. Social Network Visualizer

Neboli SocNetV je flexibilní a uživatelsky příjemný nástroj pro analýzu a vizualizaci sociálních sítí. Slouží také ke konstrukci síťových grafů. SocNetV nabízí také vestavěný webový crawler, díky kterému může uživatel automaticky pracovat se sítěmi získanými z různých URL adres či sociálních sítí.

Aplikace umožňuje počítat základní síťové vlastnosti jako je hustota, průměr a vzdálenosti, stejně tak i pokročilejší topologické vlastnosti uzlů a síťové centrality. Využívá různé algoritmy pro podporu smysluplné vizualizace sítí. Umožňuje práci i s náhodnými sítěmi Erdős-Renyiho či Watts-Strogatz.

SocNetV je aplikace open-source vyvíjena v jazyce C++ a Qt toolkit od společnosti Nokia. Primárně byl vytvořen pro platformu Linux, ale dnes ho lze používat i pro Windows díky Qt4 knihovně (SocNetV 2015).

f. Tulip

Tulip je informačně vizuální rámec věnující se analýze a vizualizaci relačních dat. Tulip poskytuje vývojářům kompletní knihovnu, podporuje návrh interaktivních vizualizačních aplikací relačních dat, které mohou být přizpůsobeny daným problémům.

Vytvořením Tulipu v C++ umožňuje vývoj algoritmů, vizuální kódování, interakční techniky, datové modely a doménové vizualizace. Tulip umožňuje opětovné využití komponent, což umožňuje efektivně vyvíjet prototypy, stejně jako vývoj aplikace pro koncové uživatele (Tulip, 2015).

g. UCINET 6

UCINET je komplexní balík pro analýzu dat sociálních sítí. Umí číst a zapisovat velké množství různě formátovaných textových souborů, stejně jako souborů aplikace Excel. Aplikace obsahuje desítky analytických nástrojů. Jako jsou metriky centrality, metriky soudržnosti, analytické algoritmy, stochastické modely, síťové postupy testování hypotéz,

obecné statistické analýzy a vícerozměrné nástroje jako vícerozměrné škálování, analýza faktorů, clusterová analýza, vícerozměrná lineární regrese atd.

Aplikace je pravidelně aktualizována a registrovaní uživatelé mohou nejnovější verzi stahovat zdarma (UCINET Software 2015).

h. Visone

Visone je dlouhodobý výzkumný projekt, který je vyvíjen od roku 2001 na univerzitách v německém Konstanzi a Karlsruhe technologických institutem. Využívá modely a algoritmy, které jsou integrovány tak, aby urychlily analýzu a vizualizaci sociálních sítí.

Důležitou částí Visone je návrh a implementace softwarových nástrojů určených pro výzkum a pochopení analýzy sociálních sítí. Je navržen tak, aby umožnil odborníkům i začátečníkům stejně aplikovat nové a moderní vizuální metody (Visone 2012).

4 Srovnání aplikací

Následující tabulka č. 1 znázorňuje srovnání analyzovaných aplikací z hlediska analyzované verze, druhu distribuce, druhu licence, programového prostředí, ve kterém byly aplikace naprogramovány a z hlediska ve kterých operačních systémech lze s aplikací pracovat.

Table 1: Srovnání aplikací

Název	Verze	Distribuce	Licence	Vytvořen v	Operační systém
AGNA	2.1.1	Freeware	LGPL	Java	Windows, Mac OS X
Gephi	0.8.2 beta	Open Source	CDDL a GNU	Java, OpenGL	Linux, Windows, Mac OS X
Network Workbench	1.0.0	Open Source	Apache 2.0	C++	Linux, Windows, Mac OS X, Solaris
NodeXL	1.0.1.164	Open Source	Microsoft public license	C++, Visual Studio Tools	Windows
Social Network Visualizer	1.8	Freeware	GPL3	C++, Qt toolkit	Linux, Windows, Mac OS X
Tulip	4.7.0	Freeware	LGPL	C++	Linux, Windows, Mac OS X
UCINET 6	6.575	Shareware	nenalezeno	Turbo Pascal	Windows
Visone	2.6.3	Freeware	LGPL	Java	Linux, Windows, Mac OS X

5 Porovnání jednotlivých aplikací

Cílem této práce je zjistit, která z volně dostupných aplikací analyzující sociální sítě je nejlepší volbou pro uživatele zabývající se touto tematikou. Proto pro porovnání jednotlivých aplikací se autor rozhodl využít jednu z metod vícekritériálního rozhodování, a to Saatyho metodu. Tato metoda nalézá využití v různých oblastech (Tzimopoulos 2013), (Xu 2015), (Bulicek 2015) a je využitelná nejen pro náš problém. Jedná se o jednu z metod párového porovnání, kdy se porovnávají kritéria či alternativy proti sobě. Cílem je tedy zvolit nejlepší aplikaci pro práci se sociálními sítěmi.

a. Saatyho metoda

Tuto metodu můžeme rozdělit do dvou kroků, kdy v prvním kroku se zjišťují preferenční vztahy dvojic kritérií. Jednotlivá kritéria jsou uspořádána proti sobě v tabulce, kde se určí směr preference a velikost preference. Ta se vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené bodové

stupnice. Je doporučeno Saaty, aby stupnice obsahovala lichá čísla od 1 do 9, viz tabulka č. 2. Sudá čísla se doporučují pro jemnější rozdělení.

Table 2: Saatyho doporučená stupnice

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná.
3	První kritérium je slabě významnější než druhé.
5	První kritérium je dosti významnější než druhé.
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé.
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé.

Source: (Fotr 2010)

To je výsledkem pravé části matice velikosti preferencí, též označována jako Saatyho matice S . Tato čtvercová matice je charakteristická tím, že prvky na hlavní diagonále s_{ii} jsou rovny 1 pro všechna i . A prvky v levé dolní trojúhelníkové části $s_{ji} = 1/s_{ij}$ pro všechna i a j .

Druhým krokem je stanovení vah jednotlivých kritérií. Váhy kritérií můžeme stanovit s využitím znalosti Saatyho matice buď exaktními, nebo aproximativními způsoby. Mezi exaktní přístupy patří například metoda nejmenších čtverců či výpočet vlastního vektoru. Tyto přístupy jsou však časově náročné, proto se využívá spíše aproximativních přístupů. Nejčastěji se využívá metoda geometrických průměrů řádků matice, kdy se vynásobí všechny prvky pro každý řádek a určí se n -tá odmocnina z tohoto součinu, kdy n je počet prvků. Výsledné geometrické průměry jednotlivých řádků Saatyho matice se poté znormují, tj. vydělí se součet všech geometrických průměrů (Fotr a Švecová 2010).

b. Kritéria

Dalším důležitým krokem je definovat kritéria, podle kterých se budou jednotlivé aplikace porovnávat. Důležité je také ohodnotit důležitost kritérií, aby mohla být sestavena Saatyho matice pro daná kritéria.

Jednou z nejdůležitějších částí každé aplikace jsou data, proto byly zařazeny mezi kritéria. U aplikací zkoumající sociální sítě jsou však dvě možnosti, jak získat data. Obě možnosti jsou použity jako kritérium, jedná se o:

- Načtení externího souboru
- Vlastní namodelování

Kritérium **načtení externího souboru** je samozřejmě o dost jednodušší, můžeme říci i časově nenáročné, také i méně chybové. Podstata spočívá v tom, že si uživatel pomocí internetu vyhledá již předzpracovaný, namodelovaný datový soubor sociální sítě. A stažený soubor nahraje do aplikace. Vše vypadá rychle a jednoduše, je tu však jedno ale. Problém spočívá v tom, že každá aplikace může podporovat různé datové formáty, viz tabulka č. 3.

Table 3: Vstupní a výstupní formáty aplikací

Název	Vstupní formát	Výstupní formát
AGNA	.txt, .dat, .csv	.agn
Gephi	.dot, .gml, .gdf, .gml, .net, .tlp, .dot, .dl, .gexf, .csv	.gdf, .gexf, .svg, .png
Network Workbench	.net, .mat, .graphml, .nwb, .csv, xgmml	.net, .mat, .graphml, .nwb, .csv, xgmml, .eps, .pdf
NodeXL	.csv, .txt, .xls, .xslt, .net, .dl	.csv, .txt, .xls, .xslt, .dl
Social Network Visualizer	.xml, .net, .dot, .sm/.net, .net	.xml, .net, .dot, .sm/.net
Tulip	.tlp, .dot, .txt, .dml	.tlp, .gml
UCINET 6	.xls, .dl, .txt, .net	.xls, .dl, .txt, .net
Visone	.graphml, .dl, .net, .csv	.graphml, .dl, .net, .csv

Kritérium vlastního **namodelování** je druhou možností, jak vložit data do aplikace. Tato možnost je samozřejmě složitější a časově náročnější než první možnost. Modelování sítě spočívá ve vytváření vrcholů a spojování těchto vrcholů hranami.

Kritérium **analýzy** umožňuje najít a definovat skryté závislosti v topologii sítě pomocí metrik. Přehled metrik v jednotlivých aplikacích znázorňuje následující tabulka č. 4. Jedná se o běžné metriky, které se využívají při analýze sociálních sítí a v předmětu se také probírají.

Table 4: Metriky jednotlivých aplikací

Název	Degree	Closeness	Betweenness	Eigenvector	Katz centrality	Pagerank
AGNA	X	X	X			
Gephi	X	X	X	X		X
Network Workbench	X					X
NodeXL	X	X	X	X		X
Social Network Visualizer	X	X	X			
Tulip	X	X				
UCINET 6	X	X	X	X		
Visone	X	X	X	X		X

Kritérium vizualizace umožňuje rozlišit prvky v topologii sítě. Jedná se o barevné, tvarové či velikostní rozlišení vrcholů i hran. Další možností vizualizace je viditelnost prvků či jejich průhlednost.

Kritérium ovladatelnosti pojednává o možnosti práce s aplikacemi. Jedná se o uživatelský pohled, jak se uživatel v dané aplikaci orientuje. Jestli je aplikace přehledná a jestli je uživatel schopen daný problém zpracovat v přijatelném čase.

Poslední kritérium jazyka znamená možnost změny jazykové platformy v aplikaci. V potaz se berou pouze implicitně předdefinované možnosti volby jazyka, a ne rozšiřující možnosti, které se musí stáhnout a nainstalovat dodatečně.

c. Ohodnocení kritérií

Dále je nutné stanovit důležitost kritérií. Jako nejdůležitější bylo zvoleno kritérium analýzy, protože to je hlavní podstatou těchto aplikací, analyzovat sítě. Oproti tomu jako nejméně důležité byla zvolena kritéria načtení externího souboru, vizualizace a jazyka. A to především

z důvodů, že existuje velké množství konvertorů a externí soubory se dají převést do požadovaného formátu. Co se týče vizualizace, jedná se jen o barevné či velikostní zvýraznění, což je sice tzv. „na oko“ hezké, ale účel dokáže splnit i méně zvýrazněná síť. Jazyková platforma byla také nastavena na nízkou důležitost z důvodu, že většina aplikací a softwarů má jako primární jazyk nastavenou angličtinu. A znalost angličtiny se ve výpočetní technice bere za samozřejmost.

Table 5: Důležitost kritérií

Kritérium	Důležitost
načtení externího souboru	2
modelování	6
analýza	9
vizualizace	3
ovladatelnost	7
jazyk	2

Výsledná Saatyho matice preferenčních vztahů dvojic kritérií, která byla seřazena podle důležitosti tedy od kritéria analýzy po kritérium jazyka.

Figure 4: Saatyho matice

$$S = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 4 & 7 & 8 & 8 \\ 1/3 & 1 & 2 & 5 & 6 & 6 \\ 1/4 & 1/2 & 1 & 4 & 5 & 5 \\ 1/7 & 1/5 & 1/4 & 1 & 2 & 2 \\ 1/8 & 1/6 & 1/5 & 1/2 & 1 & 1 \\ 1/8 & 1/6 & 1/5 & 1/2 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

d. Stanovení vah kritérií

Jak již bylo řečeno výše pro stanovení vah kritérií se u Saatyho matice nejčastěji využívá aproximativní přístup metodou geometrických průměrů b_i , která se vypočte podle vztahu (Brožová a kol. 2014):

$$b_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n s_{ij}}, \quad (1)$$

kde n je počet kritérií a s_{ij} je preference mezi i -tým a j -tým kritériem.

Následně jsou váhy kritérií znormovány podle vztahu (Brožová a kol. 2014):

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{n=1}^n b_i} \quad (2)$$

Součet všech znormovaných vah v_i musí být roven 1.

Pro všechna kritéria byly vypočítány váhy kritérií b_i a znormované váhy v_i podle vzorců (1) a (2).

Table 6: *Váhy kritérií*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	b _i	v _i
K1	1	3	4	7	8	8	4,18546	0,45507
K2	0,33333	1	2	5	6	6	2,22091	0,24147
K3	0,25	0,5	1	4	5	5	1,52342	0,16563
K4	0,14286	0,2	0,25	1	2	2	0,55291	0,06012
K5	0,125	0,16667	0,2	0,5	1	1	0,35738	0,03886
K6	0,125	0,16667	0,2	0,5	1	1	0,35738	0,03886

Kde K1 = kritérium analýza, K2 = kritérium ovladatelnost, K3 = kritérium modelování, K4 = kritérium vizualizace, K5 = kritérium načtení externího souboru a K6 = kritérium jazyka.

Pro ověření správnosti sestavení Saatyho matice je nutné vypočítat index konzistence. Při velkém počtu kritérií se může stát, že matice nebude zcela konzistentní. Z toho důvodu se používá tzv. index konzistence, který definoval Saaty jako:

$$I_s = \frac{l_{\max} - n}{n-1}, \quad (3)$$

kde $l_{\max}$ je největší číslo Saatyho matice a n je počet kritérií. Matice je považována za dostatečně konzistentní, jestliže platí $IS < 0,1$.

Pro určení indexu konzistence pomocí vzorce (3) bylo použito MS Excel, kdy $l_{\max} = 6,33867$ a $IS = 0,06773$. Index konzistence tedy splnil podmínku $IS < 0,1$ a sestavená matice je tedy konzistentní.

6 Závěr

V rámci globalizace současné společnosti je zřejmé, že problematika komunikace z obecného hlediska bude mít své místo a bude neustále vyvíjen tlak na analýzu a pochopení toho, jakým způsobem lidé mezi sebou komunikují. Tato práce měla za úkol vybrat vhodné nástroje pro analýzu komunikace a vybrat takové, které jsou za určitých okolností vhodné a to pomocí jasně definovaných kritérií. Přičemž důraz ve výběru aplikací byl kladen především na volně dostupné aplikace každému uživateli. Metoda určená k analýze potřebných aplikací byla určena jako Saatyho metoda. Tato metoda byla vybrána, jelikož je vhodná k použití pro smíšený charakter kritérií. Zvolená kritéria byla vybrána a definována autory. Poté byla ohodnocena jejich důležitost, sestavena Saatyho matice preferencí a vypočítány váhy jednotlivých kritérií. Vybrané aplikace zde posloužily jako alternativy pro rozhodovací proces, byla vyzkoušena jejich funkčnost na základě definovaného problému a poté byly autorovým expertním odhadem oznámkovány. V konečném hodnocení aplikací se mezi nejlepší aplikace dostalo NodeXL a Gephi. Ideální se však může stát pouze jedna aplikace a zde to byla aplikace Gephi.

References:

- [1] Agna (June 2003). *What is Agna*. Agna Project [Online]. Available: http://web.archive.org/web/20091027105442/http://geocities.com/imbenta/agna/what_is_agna.htm
- [2] Barabási, A., L. (2005). *V pavučině síti*. 1. vyd. Praha: Paseka. 274 s. ISBN 80-7185-751-3.
- [3] Brožová, H., Houška, M., Šubrt, T. (2014). *Modely pro vícekritériální rozhodování*. 1. vyd. (2. dotisk). Praha. Česká zemědělská univerzita v Praze. 172 s. ISBN: 978-80-213-1019-3

- [4] Bulicek, J., Drdla, P. (2015). *Quality of Urban public transport websites according to extent of provided information*. Transport, vol. 30, pp 202-216
- [5] Fotr, J., Švecová L. (2010). *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [6] Gephi, (2015). *Features*. [online]. Gephi: makes graphs handy. Available: <https://gephi.github.io/features/>
- [7] Network Workbench. (December 2008). *Welcome to Network Workbench: A Workbench for Network Scientists*. [online]. Network Workbench. Available: <http://nwb.cns.iu.edu/about.html> /
- [8] NodeXL. (February 2015). *NodeXL: Network Overview, Discovery and Exploration for Excel*. [online]. CodePlex. Available: <http://nodexl.codeplex.com/>
- [9] SocNetV. (March 2015). *Social Network Analysis Made Easy!* [online]. SocNetV. Available: <http://socnetv.sourceforge.net/>
- [10] Tulip, (2015). *Tulip 4.7.0* [online]. Tulip Better Visualization Through Research. Available: <http://tulip.labri.fr/TulipDrupal/>
- [11] Tzimopoulos, C., Zormpa, D., Evangelides, C.(2013) *Multiple criteria decision making using VIKOR method. Application in irrigation networks in the Thessaloniki plain*. Proceedings of the 13th International Conference on Environmental Science and Technology. Athens, Greece. ISBN:978-960-7475-51-0.
- [12] Ucinet Software. (2015). *UCINET Software*. [online]. Available: [tps://sites.google.com/site/UCINETsoftware/home](https://sites.google.com/site/UCINETsoftware/home)
- [13] Visone. (2012). *Analysis & visualization of social networks*. [online]. Visone. Available: <http://visone.info/html/about.html>
- [14] Xu, Y., Chen, L., Li, K.W., Wang, H. (2015) *A chi-square method for priority derivation in group decision making with incomplete reciprocal preference relations*. Information Science, vol. 306. pp 166-179

EFFICIENCY OF FOOD ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC

Jana Kajanová^{1,a}

¹Faculty of Management, Comenius University, Odbojárov 10, Bratislava, 820 05, Slovakia

^a jana.kajanova@fm.uniba.sk

*Corresponding author

Keywords: Efficiency, Food enterprises, Competitiveness, Internal and external environment.

Abstract. This paper deals with a current topic - the topic of efficiency, particularly of food enterprises efficiency in Slovakia. Evaluation of the efficiency, effectiveness and success of businesses becomes a part of responsible and modern management. The aim of this paper is to monitor the efficiency of selected food enterprises. In the horizon of 2011 - 2014 we followed the evolution of their revenues, economic results, as well as indicators of the return on assets, equity and total capital. Efficiency of the business activities currently represents a powerful competitive advantage, the exploitation of advantage leads to the perspective of long-term success.

JEL Classification: L 25

1 Introduction

Efficiency is concerned with embedded resources efficiency and with benefits which embedded resources bring, whereas the main measure is the ratio of inputs vs. outputs of particular activity or process. From the perspective of economic management efficiency is defined as the ratio of the amount of spent resources - the costs and quantity and quality of final products and services. The current business environment is increasingly focused on improving the efficiency of business operations, which are based on a balance between minimizing and optimizing the costs and simultaneously maximizing the total profit. Efficiency of business activities currently represents powerful competitive advantage, exploitation of advantage leads to the perspective of long-term success (Drury, 2009).

Reasons of increasing significance of effective management and overall efficiency of business operations is several - whether the current unfavourable economic situation coupled with the high level of uncertainty, high unemployment rate, stagnation of demand, decreased private consumption, restrictive government interventions or more strict criteria of bank loans approvals (Kajanová, 2013).

Focus on the efficiency of business operations and quality of the entire corporate management is primarily caused by demanding conditions in the economy characterized by decreases of consumption and stagnation of demand. Entrepreneurial subjects are under severe pressure, either from the owner's side and stakeholders, competitors, suppliers and customers, but also by macro environment factors, in which, entrepreneurial subjects perform their business activities. Competitiveness and company performance is discussed by many authors (Pokorná, 2012; Kubík, 2014).

Efficiency monitors the transition efficiency of embedded resources - the costs to benefits or effect, therefore the ratio between inputs and outputs of specific business activity in consideration to their quantity and quality. "The critical indicators of the efficiency are costs, however" (Hansen and Mowen, 2009). Efficiency within the entrepreneurial entities deals with

the balance between minimization of costs and simultaneous maximization of the volume and quality of production.

From the efficiency aspect and effective management, we analysed the food enterprises in Slovakia. Their activity is influenced by number of factors, nevertheless important role of food enterprises and their major contribution is obvious. The variety of characteristics (for example - output, sales revenue, sales, return on assets, return on equity) gives the base for evaluation of success rate and the performance of food enterprises, which are the subject of our research.

2 Food Enterprises in Slovakia

The results show that the EU food industry's competitiveness is weak (Wijnands, J. H.M. et al., 2008). Management of food businesses is affected by many factors which determine the possibilities, success, competitiveness and overall performance of the enterprise (Bondareva, Tomčík, 2013). Some of these factors enterprises are able to affect in greater or lower extent. It is necessary consistently identify and analyze the factors that will affect the management and decision-making activities of the company, its results and status, so that we can then evaluate the critical points, respectively weak points which could harm and disrupt the stability and the performance of the company. Number of food enterprises in 2008-2012 is enrolled in Table 1.

Table 1: Number of food enterprises in 2008-2012

Company category	2008	2009	2010	2011	2012
Micro	98	63	70	77	71
Small	178	165	149	150	160
Medium-sized	138	126	123	117	108
Large	34	27	24	28	26
Total	448	381	366	372	365

Source: own elaboration according to Ministry of Agriculture and Rural Development, 2014

In general, it may be concluded the number of food enterprises is declining, except of 2011. This trend is in line with the deteriorating business environment in Slovakia.

The period of 2008 and 2009 is assessed as a period of the onset of the economic and financial crisis, which had a negative impact on the number of enterprises in all sectors of the Slovak economy. Improper conditions and difficulties of adaptation to the new situation, increasing of the unemployment, changes in sales volumes and the reduction of consumer purchasing power were additional factors, which negatively affected the development of the number of food enterprises in the following years 2013 and 2014.

The food industry has historically unsubstitutable position in the industrial sectors of the economy in Slovakia. The main tasks of the food industry include ensuring nutrition, and processing of agricultural production. Focus on furthering food industry varies according to the specific consumer requirements. Especially recently, there is an orientation to special foods, organic foods and other high-quality products supporting rational diet.

The food industry is relatively equally deployed throughout the territory of the Slovak Republic. Some types are represented mainly in the cities, it means at the place of consumption, such as breweries, meat industry, confectionery, and others are linked to production areas agricultural crops, which are processed by of industries such as distilleries, canneries, wineries (Herzka and Kajanová, 2010).

Position of the food industry in the economy, measured by the share of gross value added it is comparable with other EU countries. When compared to neighbouring countries, the Czech

Republic and Hungary, the proportion of the volume of the added value slightly lower. The nominal average annual growth in gross value added food in the years 2004 - 2010 was 4,3%, which was higher than in the USA (0,6%), Hungary (0,6), Austria (0,3), but lower than at Poland (10,0%), (European Commission, 2012).

Employment in the food industry in Slovakia in recent years, slightly decreasing (Figure 1), owing to the growth in labor productivity, as well as the progressive reduction of production. In 2003, the share of food in total employment in the economy was 3,3% in 2011, only 2,1%. Between 2007 and 2011, the average annual rate of decline in employment in the food industry was – 4,2%. During this period, employment in the food industry decreased in almost all Member States, the most in Denmark (-7,6% per year), smallest decrease was in Portugal (-1,1%). Exceptions were Austria, Finland and Italy, where the food industry slightly increased employment and Malta (increase annually by 3,8%).

In total Slovakia is among the countries with the lowest share of food industry in industrial employment. It is associated with relatively lower volume of food production, not only in comparison with countries that can be classified as agrarian, but also the industrialized states such as Belgium, Holland, Germany etc. (Blaas, 2013).

3 Methods

In the course of research the following scientific methods were used: analysis, synthesis, deduction, comparison, monitoring, and inquiry. In accordance with the principles of scientific work the structure of the paper is following: introduction, methods, results, discussion, conclusion, and references.

4 Results

Effective management of food enterprises is a key factor for successful, stable and competitive enterprise. The result is increase of sales, optimal costs, high profitability, relatively low debt, rising profitability, profit as the result of management.

We analysed 15 selected of food enterprises, while four companies fall into the category of small enterprises (26,7%), six enterprises belong to the category of medium-sized enterprises (40%) and 5 companies belong to the category of large enterprises (33,3%). In the analysed enterprises we compared the amount of profit made in the years 2011 - 2014 (tab. 2) which we recorded in the table below.

Table 2: The amount of profit made in the years 2011 – 2014 [in €]

Company	2011	2012	2013	2014
Rajo, s.r.o.	- 1 452 184	326 256	- 87 908	869 001
Považský cukor, a.s.	12 238 705	22 913 323	- 728 715	- 4 832 654
I.D.C. Holding, a.s.	4 407 289	4 447 447	4 710 063	4 994 833
Polnoservis, a.s.	2 305 185	1 553 262	1 069 375	1 876 447
Púchovský mäsový priemysel	310 565	330 167	285 576	22 925
AGROTAMI, a.s.	272 982	304 304	335 654	114 799
Tatranská mliekareň a.s.	10 762	103 362	274 176	232 631
Tauris, a.s.	- 2 216 793	- 115 504	170 134	68 671
PENAM SLOVAKIA, a.s.	- 2 132 832	- 2 771 227	- 6 238 236	- 3 142 921
PALMA, a.s.	x	- 2 406 128	- 508 078	1 119 334
Levické mliekarne, a.s.	73 125	136 381	- 423 595	- 798 845
Podtatranská hydina, a.s.	197 545	136 381	- 172 107	- 18 323
BGV, s.r.o.	20 442	- 355 895	- 1 108 847	- 58 698
SORBEL, s.r.o.	2 463	8 438	29 357	- 3 424
DRU, a.s.	223 675	233 475	249 128	282 681

Source: own elaboration according to www.finstat.sk, 2015

Out of 15 enterprises analysed, 6 enterprises (40%) reported a loss in 2014, 7 enterprises (46.7%) reported a loss in 2013, 4 enterprises (26.7%) reported a loss in 2012 and in 2011 reported a loss only 3 enterprises (20%). Also from these data it is clear that food businesses more sensitive react to change of the business and competitive environment.

Based on the above data can be concluded the situation in different areas of the food industry has brought a specific responses to new facts and the profit development meet the expectations. The situation of dairy enterprises is different from the situation in the meat industry or baking industry. Nevertheless, it is clear that not all subjects are equally coped with effects of economic crisis and the new developments of the business and competitive environment. The amount of profit has been affected especially by cost and revenue structure of the analysed enterprises, but also the amount of income tax rate, economic development of the country, the ban on food imports to other countries, various legislative measures which resulted in increased costs in food businesses (e.g. more information on labels, special packaging conditions of some products, etc.).

The next stage of research we monitored the development of revenues in these enterprises. Sales of analysed enterprises in the years 2011 - 2014 we recorded in the following table (tab. 3).

Table 3: Sales of analyzed enterprises in the years 2011 – 2014 [in €]

Company	2011	2012	2013	2014
Rajo, s.r.o.	140 654 457	152 798 198	160 060 011	163 815 008
Považský cukor, a.s.	115 010 108	210 695 201	177 303 954	135 269 951
I.D.C. Holding, a.s.	89 283 177	98 252 340	108 593 119	102 150 964
Pol'noservis, a.s.	45 289 232	102 111 031	96 925 994	84 062 512
Púchovský mäsový priemysel	63 112 698	77 731 683	81 142 230	78 977 342
AGROTAMI, a.s.	62 890 445	63 462 900	71 526 370	74 362 190
Tatranská mliekareň a.s.	60 745 178	63 339 660	74 730 719	73 850 815
Tauris, a.s.	39 197 563	44 932 633	48 994 324	54 796 309
PENAM SLOVAKIA, a.s.	76 717 591	68 815 590	63 122 486	53 969 752
PALMA, a.s.	x	16 033 864	40 460 464	29 029 678
Levické mliekarne, a.s.	23 753 117	26 125 872	27 010 327	23 329 970
Podtatranská hydina, a.s.	80 842 706	43 032 237	39 310 288	18 396 744
BGV, s.r.o.	11 876 218	12 147 476	12 366 997	13 830 885
SORBEL, s.r.o.	2 470 040	4 184 618	5 843 967	5 975 741
DRU, a.s.	4 814 329	5 253 917	5 677 793	6 054 687

Source: own elaboration according to www.finstat.sk, 2015

Sales development in most of the analysed company was increasing. The reverse is monitoring the situation in enterprises: Považský cukor, a.s. Pol'noservis, a.s., PENAM SLOVAKIA, a.s., PALMA, a.s. or Podtatranská hydina, a.s.

It is obvious the companies already perceived beginning of the recession, trying to minimize the effects of the economic crisis, but on the other hand, have not yet been able to fully exploit the possibilities and opportunities provided.

In the evaluation of performance and success of enterprises are often used different ratios, for example - profitability indicators (Baran, 2015; Foltínová, 2011; Chodasová, 2012). In the following table we introduced the calculated return on assets, return on equity and return on assets for the analysed enterprises for the period 2011 – 2014 (table 4).

From the above data it is obvious the positive perception of profitability can only be seen even if, which are higher than zero, that is, to achieve a positive result. Only in some enterprises is possible to monitor positive values in all these profitability, throughout the period analysed, for example: I.D.C. Holding, a.s., Pol'noservis, a.s., Púchovský mäsový priemysel, AGROTAMI, a.s., Tatranská mliekareň, a.s., DRU, a.s.

This is about 40% of surveyed enterprises. The biggest problems enterprises showed in the profitability of equity capital (all other businesses - 60%).

Table 4: ROA, ROE, ROCE [in %]

Company	ROA				ROE				ROCE			
	11	12	13	14	11	12	13	14	11	12	13	14
Rajo, s.r.o.	1,9	0,4	- 0,1	1,1	5,3	1,4	0,4	3,7	1,7	2,6	2,2	6,7
Považský cukor, a.s.	11,8	19,9	0,7	5,6	22,5	29,6	1,6	- 11,6	28,7	36,6	- 1,5	12,4
I.D.C. Holding, a.s.	4,8	4,4	3,7	4,0	9,6	9,2	9,2	9,2	0,0	0,0	7,2	8,2
Poľnoservis, a.s.	6,3	4,6	4,0	6,6	36,7	19,9	12,7	26,6	12,7	10,3	11,1	16,5
PMP	1,2	1,1	1,3	0,4	7,4	7,4	6,9	0,6	6,3	6,0	4,8	2,1
AGROTAMI, a.s.	1,2	1,2	1,3	0,4	4,8	5,5	5,0	1,6	4,4	4,7	7,1	4,0
Tatranská mliek. a.s.	0,0	0,3	0,8	0,6	0,1	0,8	2,0	1,7	3,6	3,2	3,6	2,9
Tauris, a.s.	5,8	0,3	0,5	0,2	- 245	- 14,6	27,8	11,6	- 180	51,8	- 24,5	6,4
PENAM SLOVAKIA	4,0	5,5	14,8	3,5	58,0	305	50,0	44,3	7,7	11,0	23,3	- 12,5
PALMA, a.s.	x	5,3	1,7	4,2	x	51,8	2,8	22,0	x	4,6	7,0	13,0
Levické mliek., a.s.	x	0,4	3,1	7,1	3,2	2,2	22,8	76,5	3,9	5,3	2,5	- 16,1
Podtatr. hydina, a.s.	1,3	1,5	1,9	0,2	6,6	4,9	3,0	0,9	10,9	7,3	5,2	1,4
BGV, s.r.o.	0,1	1,4	1,2	0,2	0,1	2,6	3,7	0,5	0,8	1,8	5,7	0,0
SORBEL, s.r.o.	x	1,3	3,9	0,5	x	53,6	71,8	01,2	1,9	7,0	148	6,8
DRU, a.s.	5,3	5,3	4,9	5,0	6,5	6,6	7,3	7,9	8,1	8,4	9,8	10,1

Source: own elaboration according to www.finstat.sk, 2015

5 Influence of Internal and External Environment

Effective management requires the food enterprises continuously record the changes in internal and external environment in order to adequately and in time respond to significant changes. Based on the analysis of individual enterprises we have compiled a set of strengths and weaknesses of food enterprises in Slovakia and the opportunities and threats affecting the operations and the results of these enterprises. Analysis of barriers and factors influencing the financing in SMEs is also described by M. Sobeková Májková (Sobeková Májková, 2011).

The competitive ability of Slovak food companies consist primarily in these factors:

- costs for the labour force,
- accessibility of the qualified labour force,
- qualitative and technical level of production,
- flexibility and adaptability in the new environment.

When comparing our firms with those, which act within the European Union these disadvantages, are typical:

- payment ability,
- solvency of firms,
- technological level of production facilities,
- accessibility of the capital,
- accessibility of the high-quality infrastructure,
- administrative loading of the small- and medium-sized enterprises connected with the establishment of a firm.

The business environment in the EU is very diverse (Šúbertová, 2014). The competitive ability of food industry can be increased by implementing the strategic management instruments of a firm which include: information technologies, investments into new technologies, modern management systems, flexible organization structures, productivity increase, orientation to a customer, education of human sources, etc.

Strengths and weaknesses as well as opportunities and threats of the food industry are shown in table 5.

Table 5: Strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the food enterprises

STRENGTHS	WEAKNESSES
• tradition of ensuring and production of own food • high quality • customer loyalty • highly educated Personnel good equipment • qualified work • quality awards • wide range • freshness and availability • high hygienic standards • access to credit and other external sources	• high prices • advertisement • frequent media coverage of food deficiencies • less attractive packaging • the high cost of special transport devices • difficulty of storage and transport • increased staff fluctuation • lack of interest in the customer • lack of awareness about organic food • low subsidies
OPPORTUNITIES	THREATS
• possibilities for increasing efficiency • the potential of higher revenues • better utilization of production capacity • the possibility of shared costs on research and development • expansion of product portfolio • development of regional brands • increasing employment opportunities in the food industry • reduction of regional disparities • innovation in the direction of organic food, special gluten-free foods, foods for celiac disease • wider range of staff training • increase of economic growth • export to countries outside the EU • maintain the required quality of food products	• problems of price competitiveness due to lower subsidies and support in comparison with other countries • reducing the number of food companies • difficulties in obtaining sufficient foreign capital for investment and development • the necessity of investment in modern technologies • problems of staffing of food businesses • lack of interest in the food industry, low motivation • exodus of qualified personnel to other sectors, particularly to the service sector • increased import of foreign food products (often at dumped prices) • higher customer orientation on the most affordable products (to the detriment of quality and provenance)

Source: own elaboration

6 Discussion

The main task of the industry will be to support Slovak export of food products and reduce the import to Slovakia. In assessing the development of the food industry, it is necessary to present the effects of importing food products. On the one hand, consumers have a wider choice of products in different price ranges, the choice of the supplier, on the other hand, cheap foreign products dampens demand for Slovak products, reduced interested in domestic products decreases employment in the food industry.

Key challenges for the future:

- to ensure food self-sufficiency of Slovakia,
- to grant the same conditions to both domestic and foreign entities,

- to create customer preferences to traditional Slovak food products,
- to develop modern products for a healthy lifestyle,
- to maintain the efficiency and effectiveness of food enterprises in Slovakia,
- to limit the import of food products, by increased competition from local enterprises,
- to promote the production and sale of Slovak foodstuffs,
- to promote employment in agriculture and food industry.

7 Conclusions

The aim of this paper is to monitor the efficiency of selected food enterprises. In the horizon of 2011 - 2014 we have followed the evolution of their revenues, economic results, as well as indicators of return on assets, equity and total capital. Effective management requires the food enterprises continuously record the changes in internal and external environment in order to adequately and in time respond to significant changes. Part of the contribution deals with identified strengths and weaknesses of the food enterprises as well as the opportunities and threats which are part of the global environment.

Adequate responses of managers of food enterprises can create new competitive advantages and become a strong competitor. The food industry has significant potential, provides a platform for entrepreneurial subjects to create new values, the accumulation of profit and satisfaction of needs and wishes of customers. Enhancing competitiveness of Slovak food products opens the way to expansion of products on the global markets.

Ensure the efficiency of food enterprises, which can be considered as a new competitive advantage, can only be achieved by responsible and strategic management of the enterprises, by systematic use of information on actual changes in consumer behavior as well as changes of internal and external environment of the enterprise. Trends in reduction of the amount of food enterprises in Slovakia and the number of employees in this sector are obvious.

Recommendations for the industry is to focus on the management of efficiency and profitability, sufficiently exploit the opportunities of a wide global market competitiveness, to mobilize the potential of "traditional food enterprise," also regularly and responsibly analyze the results its activities, check performance indicators and success rate of business entities.

References

- [1] Baran, D. (2015). *Controlling*. Bratislava: SUT Publishing, pp. 170
- [2] Drury, C. (2009). *Management Accounting for Business*, 4th ed., Hampshire: Cengage Learning EMEA, pp. 488
- [3] Foltínová, A. et al. (2011). *Cost Controlling*. Bratislava: Iura Edition, pp. 304
- [4] Herzka, P. and Kajanová, J. (2010). *Economics and Company Management*. Bratislava: SUT Publishing, pp. 203
- [5] Chodasová, Z. (2012). *Company Controlling. Tool of Management*. Bratislava: STATIS, pp. 162
- [6] Šúbertová, E. (2014). *Business Environment in European Union*. Bratislava: Kartprint, pp. 128

- [7] Blaas, G. (2013) Agriculture and Food Industry of Slovakia in terms of the transition to a higher stage of development. Working Papers. No 52, pp. 135-169
- [8] Bondareva, I. and Tomčík, R. (2013) “Fundamental Factors of Competitiveness in Slovakia”, *Maneko*, vol. 2, pp. 131 – 141
- [9] Kajanová, J. (2013). Barriers to financing the business activity in Slovakia. “*Practice and Research in Private and Public Sector – 2013*” Proceedings. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, pp. 65 – 72.
- [10] Kubík, J. (2014). An Analysis of the Competitive Environment as a Strategic Management Tool. *Trends Economics and Management*. vol. VIII, no. 19, pp. 27 – 33
- [11] Pokorná, J. (2012). Financial Performance of Czech Companies with Foreign Capital. *Trends Economics and Management*, vol. VI, no. 11, pp. 27 – 34
- [12] Sobeková Majková, M. (2011). Analýza bariér a faktorov financovania malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*. vol. 59, no. 10, pp. 1018-1032
- [13] Wijnands, J. H.M., Bremmers, H. J., van der Meulen, B. M.J. and Poppe, K. J. (2008). An economic and legal assessment of the EU food industry's competitiveness. *Agribusiness*, 24 (4), pp. 417–439
- [14] European Commission (2012). Rural Development in the EU. Statistical and Economic Information. Report 2012. European Commission, Directorate General for Agriculture and Rural Development, the 2012. [Online] [cit.2015-03-25] Available: <http://www.europa.eu.int/comm>
- [15] European Commission. (2014). Enterprise and Industry. 2014 SBA Fact Sheet SLOVAKIA. [Online]. 2014 [cit. 23.11.2014]. Available: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/slovakia_en.pdf
- [16] Ministry of Agriculture and Rural Development (2014). *Concept of Food Industry Development 2014 - 2020*. [Online] [cit.2015-03-22] Available: <http://www.pdbela.sk/DOQ/2.2%20Konceptia%20rozvoja%20potravin%C3%A1rskeho%20priemyslu%202014-2020.pdf>

MARKETING STRATEGIES IN BUS TRANSPORT COMPANIES AND ITS IMPACT ON INCREASING THE COMPETITIVENESS

Eva Kicová^{1,a}, Margaréta Nadányiová^{2,b,*}

¹University of Žilina in Žilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Department of Economics, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

²University of Žilina in Žilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Department of Economics, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

^aeva.kicova@fpedas.uniza.sk, ^bmargareta.nadanyiova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Marketing strategies, bus transport companies, competitiveness, advertising campaign, costumers.

Abstract. Marketing strategies are an important part of strategic management in business management. The article presents the position of bus transport companies in Slovakia and their marketing strategies. The article also includes the survey that was conducted in Slovak companies. The survey results indicate that marketing strategies are considered an important part of strategic management. Currently it is common that in many sectors, all business entities offer the same product for the same price at approximately the same technological conditions and with the assistance of equally well-trained staff. And therefore the properly adjusted marketing strategy can be the key to business success also in transport services. For this reason in the end of the article are recommended proposals for marketing strategies, specifically for bus transport companies.

JEL Classification: M31, M37

1 Introduction

Currently the business environment in Slovakia is characterized by frequent changes that are caused mainly from legislative changes. These are obstacles for many businesses. According to government the business environment in our country is improving, but entrepreneurs have another opinion. They consider constant changes in the law, the high tax burden, poor law enforcement and corruption for greatest shortcomings. The globalization has important effect to changing market conditions. International competition affects the price of products and services. Businesses are forced to seek ways to lower cost and the price of products was at a competitive level. (Milichovsky, Simberova, 2015, Mercer, Tielin 1996). Customers themselves are an important factor. The company must be able to flexibly adapt to increasingly demanding needs and requirements. High emphasis is placed on innovation, by which may differ from the competition and thus secure a stable position in the market. (Cisco, Kliestik, 2013).

2 Bus transport companies and their market position in Slovakia

Bus transport companies are part of the public transport in Slovakia. Development of the passenger's number, carried by public transport systems, is declining in the long term in

Slovakia, as shown table 1. The number of passengers between 2009 and 2013 decreased by nearly 53 000 passengers. Road transport and rail transport also show the number of passengers.

Table 1: A comparison of the passengers number by selected modes of transport

Mode of transport	1995	2000	2005	2011	2012	2013
Road transport	722 510	604 249	449 456	299 579	289 228	270 123
Public transport	515 593	404 539	395 064	417 293	388 239	369 323
Rail transport	89 471	66 806	50 458	47 531	44 698	46 064

Source: our creation according to Ročenka dopravy, pôšt a telekomunikácií 2014

Decrease of transported passengers can be attributed to various factors, related to mainly the quality and the price. This is for example the transport price, speed, safety and comfort of relocation, availability, integration and prestige of collective passenger transport and not least amount of information about when, where and how to use the services of collective passenger transport. Unemployment, center settlement, transport offering (volume of vehicle km), waiting time, travel time and fare also influence the volume of passengers in public passenger transport. All these factors eventually increase or reduce the demand for public passenger transport and also for the services provided by bus transport companies. (Poliak, Kilianová, 2012)

3 Marketing strategies in bus transport companies in Slovakia

The marketing strategy is part of the strategic management. (Petersen et. Al., 2015, Barbora, Romero, 2014) Vision, that in the bus transport company can be defined as an effort to create a modern, customer-oriented company that operates in the field of transport, applying marketing principles of management in making their business plans and the fulfillment of the goals of a stable position in the domestic market and the prospect of further developments in the markets of the European Union, is important (Valášková, Križanová, 2008).

An example of the strategy can be strategy of chosen bus transport company in Slovakia, which is:

- ensure a strong market position and long-term achievement of a reasonable profit,
- continually improve the quality of service for customer satisfaction
- use an effective quality management system according to ISO 9001: 2008,
- comply with moral and ethical principles in business.
- ensure the protection of nature and environment,
- create good public relations,
- form a qualified and skilled team of professionals.

Marketing strategy also supports the objectives by which companies present themselves to their employees, suppliers and customers:

- achieve the increasing of passenger satisfaction by improving the quality of services - increased purity in buses and improving driver behavior in dealing with customers,
- for 2015 develop a plan of the renovation of fleet for public transport.
- maintain the competitiveness of company in the field of commercial transport,
- focus on the qualification of staff, training related to new legislation,
- implement GPS in buses and by tracking of buses reduce the percentage of delays,
- each employee consider achieve the quality targets for priority
- engage suppliers and customers in the process of continuous improvement of quality of service companies

- improve information system for customers - the passengers.

Marketing strategies contribute to building a positive image and formation of positive company culture, employee identification with the company, and align internal and external image of the company and a feeling of security and confidence in the company (Jankelová, et. Al., 2013). At present, functioning and transparent website is commonplace in bus transport companies. Enterprises present themselves to the general public, inform about their history and current goals and objectives this way. They inform their customers about provided transport services, timetables, points of sale and frequently asked questions. There are also conducted customer satisfaction research, and employee identification with the corporate vision and strategy. The emphasis is on building a culture of the company through the 7S model. (Xie, 2014).

Bus transport companies in Slovakia still underestimate the marketing and its tools in building the company's reputation and sympathy to it. Survey, which was conducted via e-mail in 340 enterprises in Slovakia, confirmed this fact. 195 of respondents answered to questionnaire during the first three months of 2015. It is 57% success of questionnaire. The survey was focused on the importance of strategic management in Slovak companies and on the methods that are most frequently used in the process of management in practice. The questions were focused on the use of various strategies in companies. Marketing strategy was determined as a most important strategy from a strategic point of view. This strategy is important for 85% of managers, but on the other hand, this strategy does not reflect the long-term direction of the company for 60% of them. Marketing activities have great importance in abroad, because they convince customers and get into their awareness. Use of marketing in the long term is important. (Ottoz, Giacomo, 2012)

4 Recommendations in the fields of marketing strategies focused on increasing competitiveness of bus transport companies

The meaning and essence of marketing strategies to meet the needs of this paper is not necessary to analyze in detail. Deciding on individual marketing activities is one of the most important decisions of management. For the purposes of this article marketing activities constitute support for building corporate identity and we show examples of companies that provide similar services in abroad.

Marketing strategy has proved as very useful, for example, in the company Wiener Linien. It operates the public transport in Vienna. 89% of the population of this city is satisfied with the quality of public transport in the city and 38% of passengers have a year travel subscription.

In practice, the marketing strategy is an emotional effecting on existing and potential passengers in all age categories, presenting humorous and sensitive stories, for example, on posters, in newspapers, on the Internet, to hit the population of largest city in terms of age and in terms of their technical prowess. It is not advisable to do anti campaign, which, for example, negates private car transport, because passenger using public transport can be also using car transport. It is necessary to conduct market research to find out the passenger's needs (Majerová, 2014). This long-term approach is more appropriate than short-term discounts, because passengers could feel that when cheaper fares are, the quality of service is also reduced. (Poly, 2011)

Posters in advertising campaign by Wiener Linien are aimed at all generations and especially for the family. They are trying to emotionally impress customers, arouse a sense of sympathy

with this company and in this way to maintain and also to attract passengers. Examples include advertising in the figure (Fig. 1).

Figure 1: Advertising campaign by Wiener Linien - family



Source: Wiener Linien

Motto of advertising reads: "Nice that my school bus can take dad to work." Its aim is to demonstrate that traveling by public transport the family can spend more time together, which is currently a problem of several young families.

As it is possible to notice, as part of an advertising campaign is a pleasant effect on customers, seeking to win their sympathy. In the campaign there are no violent ways of persuasion and so on. When a passenger feels that there is no pressure exerted on him, it could arouse great interest in this form of transport. It should be noted that this pleasant psychological approach in Vienna highly paid, because the number of prepaid travelers increased by 38%.

Of course the marketing strategy is not enough, but also the quality of the entire transport system must be at a high level, or at least the same as presented in the campaign to not make passengers feel cheated and grudge for public passenger transport. It should be borne in mind that it is very difficult to gain back lost customers.

5 Conclusion

In the case of collective passenger transport, especially in bus transport companies, there is a need of keeping passengers as well as attracting new passengers. As was mentioned above, the decline of transported people is related to the huge number of factors. But usually it is related to the quality of services and the corresponding price. However, consumer awareness of collective passenger transport is important. And in this area the right marketing strategy is one of the possible ways of increase.

References

- [1] Barbosa, F., Romero, F. (2014). Strategy, Innovation and Internationalization in SMEs: The Implementation Issue, *Proceedings of the 9th European conference on innovation and entrepreneurship (ECIE 2014)*, Belfast, Ireland, pp. 77-84
- [2] Cisko, Š., Klieštík, T. (2013). *Finančný manažment podniku II.*, EDIS Publishers, Žilina, pp. 775.

- [3] Jankelova, N., Misunova Hudakova, I., Misun, J., (2013). *Importance of Strategic Decision Making in Microcompanies and Very Small Companies on the Example of Slovak Republic*, EKONOMICKY CASOPIS, Volume: 61, Issue: 7, pp. 737-756.
- [4] Majerová, J., (2014). *Analysis of Specifics in Buying Behavior of Slovak Customers in Internet Environment*. In: 2nd International Conference on Social Sciences Research (SSR 2014) Location: Hong Kong, PEOPLES R CHINA Date: DEC 10-11, 2014 2014 2ND INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL SCIENCES RESEARCH (SSR 2014), PT 1 Book Series: Advances in Social and Behavioral Sciences Volume: 5 Part: 1 Published: 2014, pp. 172-178.
- [5] Mercer, A., Tielin, D., (1996). Competitive tendering strategies in the bus industry. *Journal of the operational research society*, vol. 47, no. 12, pp. 1452-1460.
- [6] Milichovsky, F., Simberova, I., (2015), *Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing*, INZINERINE EKONOMIKA-ENGINEERING ECONOMICS, Volume: 26, Issue: 2, pp. 211-219.
- [7] Ottoz, E., Giacomo Di, M., (2012). Diversification strategies and scope economies: evidence from a sample of Italian regional bus transport providers. *Applied Economics*, vol. 44, no. 22, pp. 2867-2880.
- [8] Petersen, J. A., Kushwaha, T., Kumar, V. (2015), *Marketing Communication Strategies and Consumer Financial Decision Making: The Role of National Culture*, In: JOURNAL OF MARKETING, Volume: 79, Issue: 1, pp. 44-63.
- [9] Poliak, M., Kilianová, K., (2012). *Cezhraničná spolupráca pri obstarávaní dopravnej obslužnosti hromadnou osobnou dopravou v regiónoch Žilinského kraja a Sliezskeho vojvodstva*, In: Ekonomicko-sociálne aspekty cezhraničnej spolupráce hospodárskych subjektov v regióne Žilinského kraja a Sliezskeho vojvodstva 1: medzinárodná vedecká konferencia, Žilina, MIDA PRINT, pp. 156-163.
- [10] Poliak, M., (2011). *Marketing v hromadnej osobnej doprave*, [Online cit.: 2015-06-12]. Available from: http://pernerscontacts.upce.cz/23_2011/Poliak.pdf
- [11] Ročenka dopravy, pôšt a telekomunikácií 2014. [Online cit.: 2015-06-10]. Available from: http://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/bca88ab0-915e-4c31-afbe-3c13b69d045f/Rocenka_dopravy_post_a_telekomunikacii_2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=bca88ab0-915e-4c31-afbe-3c13b69d045f
- [12] Valášková, M., Križanová, A., (2008). *The passenger satisfaction survey in the regional integrated transport system*. In: PROMET-TRAFFIC & TRANSPORTATION, Volume: 20, Issue: 6, pp. 401-404.
- [13] Xie, H., (2014). The Analysis on Actuality of SME's Marketing Culture and Relevant Strategy. *International conference on business, economics and management (BEM 2014)*, vol. 2, Hong Kong, China, pp. 40-43.
- [14] Wiener Linien. [Online cit.: 2015-06-12]. Available from: [http:// wienerlinien.st](http://wienerlinien.st)

TRENDS IN THE LABOUR MARKETS OF THE EUROPEAN UNION

Roman Klimko^{1,a*}, Eva Rievajová^{2,b}

¹Katedra sociálneho rozvoja a práce, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

²Katedra sociálneho rozvoja a práce, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

^aroman.klimko@euba.sk, ^beva.rievajova@euba.sk

*Corresponding author

Key words: labour market, employment, development trends, European Union, strategy Europe 2020

Abstract: There are clear signs that European economies and labour markets could finally get back on the track from the prolonged downturn. However, the important challenge is how we can deal with the employment and social impacts of the crisis in the years to come. The paper identifies the situation on the European labour markets in the context of current employment trends.

JEL Classification: J01

1 Úvod

Svetová ekonomika, ekonomika Európskej únie i ekonomika Slovenska prešli od roku 2004, t. j. od najväčšieho rozšírenia EÚ vo svojej histórii, dynamickým vývojom, ktorý vyústil do globálnej finančnej a hospodárskej krízy so začiatkom v roku 2008. Dôsledky krízy sa s najväčšou intenzitou prejavili predovšetkým v poklese ekonomiky, raste zadlženosti celého radu európskych krajín, nevynímajúc Slovensko, v negatívnych dôsledkoch na zamestnanosť. Najvýraznejším prejavom globálnej krízy bol pokles agregátneho dopytu, pokles zamestnanosti a nárast nezamestnanosti. EÚ a jej členské štáty sa musia vyrovnávať so sériou dlhodobých trendov, ktoré ovplyvňujú ekonomický rast a tvorbu pracovných miest. Súčasná doba dynamických premien prináša so sebou aj zmeny na trhu práce. Procesom, ktoré sa odohrávajú na trhu práce, sa venuje veľká pozornosť. Vývoj zamestnanosti a nezamestnanosti, vrátane nezamestnanosti dlhodobej, je ostro sledovaný, pretože cieľom EÚ je udržanie sociálneho mieru a politickej stability.

Krajiny EÚ sa pri riešení nerovnováhy na trhu práce orientujú od konca 90-tych rokov na podporu rastu zamestnanosti, čo je premietnuté i v dokumentoch a usmerneniach pre jednotlivé členské štáty a v prístupoch k hľadaniu spoločných riešení v oblasti trhu práce a politiky zamestnanosti. Za týmto účelom bola prijatá stratégia Európa 2020 a nadväzujúce dokumenty a odporúčania, zamerané na rast výkonnosti, zamestnanosti a konkurencieschopnosti členských krajín EÚ. Európska stratégia zamestnanosti je v podmienkach Európskej únie hlavným nástrojom na koordináciu reformného úsilia členských štátov v oblasti trhu práce. Európska stratégia zamestnanosti sa usiluje o vytváranie tak väčšieho počtu, ako aj lepších pracovných miest v celej Európskej únii. Významnou iniciatívou EÚ je implementácia jednotného postupu pri podpore zamestnávania predovšetkým ohrozených skupín. Cieľom príspevku je identifikovať situáciu na európskych pracovných trhoch v kontexte aktuálnych vývojových trendov v oblasti zamestnanosti.

2 Situácia na európskych pracovných trhoch

Podľa Správy Svetovej banky z roku 2010 vlády čelia počas ekonomických kríz výzvam obnovy ekonomického rastu, fiškálnej konsolidácie, zvýšenia produktivity a vytvárania nových pracovných miest. Najnovšie trendy na trhoch práce sú čiastočne výsledkom cyklických pohybov a najmä hlbokej hospodárskej krízy, ale sú spôsobené aj štrukturálnymi a inštitucionálnymi problémami trhu práce ovplyvňujúcimi ekonomickú výkonnosť a výkonnosť trhov práce. Kríza postihla EÚ nielen stratou výkonnosti, ale aj rastom nezamestnanosti a poklesom schopnosti vytvárať nové pracovné miesta. Hlavné dôsledky hospodárskej krízy na vývoj globálneho trhu práce sú nasledujúce (Košta a kolektív, 2011):

- a) došlo k extrémnemu zrýchleniu preskupenia potreby pracovných síl v IT;
- b) výrobný sektor môže obnoviť produkčnú spôsobilosť spreď krízy aj s menším počtom pracovníkov;
- c) predstava trvalého kontinuálneho rastu sa ukázala ako príliš optimistická a predchádzajúci rast počtu pracovníkov sa potom prejavil oveľa vyšším uvoľňovaním pracovníkov;
- d) celková hĺbka recesie viedla nielen k oneskоровaniu samotného oživenia, ale aj k prehĺbeniu rozdielu medzi oživením a zvýšením tvorby nových pracovných miest;
- e) technologický faktor zásadným spôsobom znova posunul rozdiely medzi vznikom a zánikom nových pracovných miest.

Zamestnanosť možno charakterizovať mierou zamestnanosti a jej dynamikou. Tieto indikátory sa sledujú tak vo väzbe na celkovú zamestnanosť (počet zamestnaných osôb v pomere k počtu obyvateľov vo veku 20 – 64 rokov), ako aj parciálnu, viažucu sa k určitému segmentu pracovných síl (napríklad miera zamestnanosti mužov, žien, osôb nad 50 rokov, mladých a pod.). Miera zamestnanosti v EÚ v niekoľkých posledných rokoch stagnuje a zostáva nižšia než cieľová úroveň 75 %, ktorá sa v stratégii Európa 2020 stanovila v súvislosti so zamestnanosťou obyvateľstva vo veku 20 – 64 rokov. Po plynulom rastúcom trende v rokoch 2000 až 2008, keď miera zamestnanosti v EÚ vzrástla zo 66,6 % na 70,3 %, klesla miera zamestnanosti v EÚ v roku 2009 na 68,9 % v dôsledku hlbokého poklesu hospodárstva. V roku 2010 miera zamestnanosti ďalej klesla na 68,6 % a v podstate sa na tejto úrovni ustálila. V roku 2012 dosiahla úroveň 68,4 % a od dosiahnutia cieľových 75 % ju delilo 6,6 percentuálneho bodu. Napriek spoločnému záväzku na úrovni 75 % za celú EÚ v priemere, členské štáty oznámili vlastné ciele v miere zamestnanosti do roku 2020, a to vo svojich národných programoch reforiem. Tie sa však podstatne líšili naprieč EÚ, kým Malta si stanovila cieľovú úroveň miery zamestnanosti vekovej skupiny 20 – 64 rokov na úrovni 62,9 %, Dánsko a Holandsko 80 % a Švédsko dokonca viac ako 80 %. Niektoré štáty ako Cyprus, Írsko, Rakúsko a Taliansko si stanovili cieľové rozpätie namiesto presnej úrovne a Veľká Británia nemá stanovený národný cieľ (Rievajová et al., 2015).

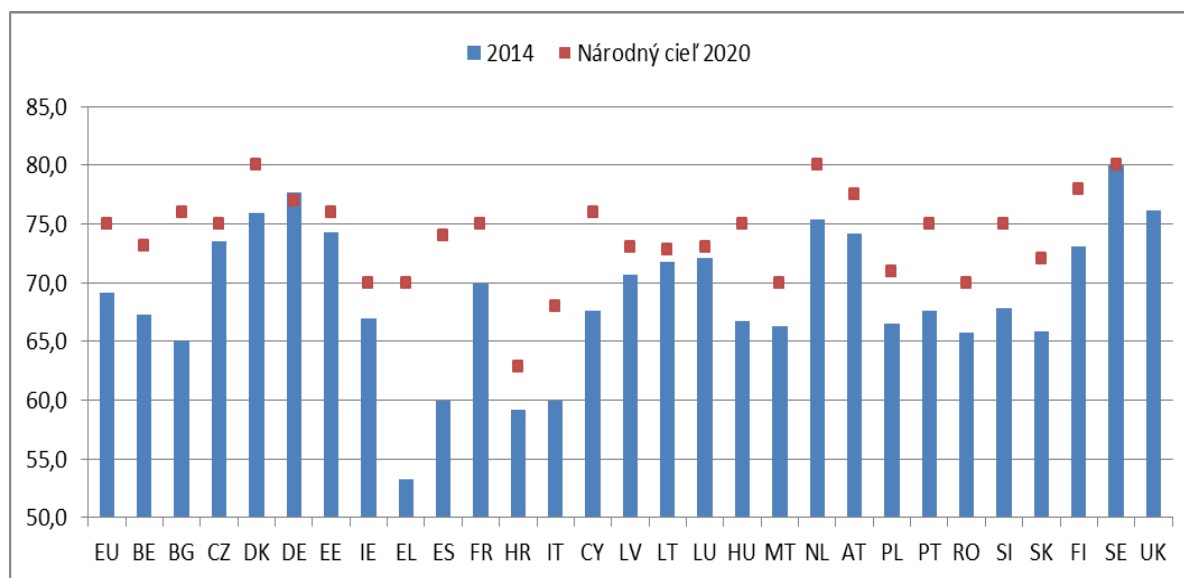
Table 1: Vývoj miery zamestnanosti v krajinách EÚ v rokoch 2010 – 2014 (v %)

	2010	2011	2012	2013	2014
EÚ	68,6	68,6	68,4	68,4	69,2
Belgicko	67,6	67,3	67,2	67,2	67,3
Bulharsko	65,4	62,9	63,0	63,5	65,1
Česká republika	70,4	70,9	71,5	72,5	73,5
Dánsko	75,8	75,7	75,4	75,6	75,9
Nemecko	74,9	76,5	76,9	77,3	77,7
Estónsko	66,8	70,6	72,2	73,3	74,3
Írsko	64,6	63,8	63,7	65,5	67,0
Grécko	63,8	59,6	55,0	52,9	53,3
Španielsko	62,8	62,0	59,6	58,6	59,9
Francúzsko	69,3	69,3	69,4	69,5	69,9
Chorvátsko	62,1	59,8	58,1	57,2	59,2
Taliansko	61,0	61,0	60,9	59,7	59,9
Cyprus	75,0	73,4	70,2	67,2	67,6
Lotyšsko	64,3	66,3	68,1	69,7	70,7
Litva	64,3	66,9	68,5	69,9	71,8
Luxembursko	70,7	70,1	71,4	71,1	72,1
Maďarsko	59,9	60,4	61,6	63,0	66,7
Malta	60,1	61,6	63,1	64,8	66,3
Holandsko	76,8	76,4	76,6	75,9	75,4
Rakúsko	73,9	74,2	74,4	74,6	74,2
Poľsko	64,3	64,5	64,7	64,9	66,5
Portugalsko	70,3	68,8	66,3	65,4	67,6
Rumunsko	64,8	63,8	64,8	64,7	65,7
Slovinsko	70,3	68,4	68,3	67,2	67,8
Slovensko	64,6	65,0	65,1	65,0	65,9
Fínsko	73,0	73,8	74,0	73,3	73,1
Švédsko	78,1	79,4	79,4	79,8	80,0
Veľká Británia	73,5	73,5	74,1	74,8	76,2

Source: Eurostat, vlastné spracovanie.

Väčšina členských štátov je od splnenia svojho cieľa v rámci stratégie Európa 2020 veľmi vzdialená. Ciele v oblasti zamestnanosti, ktoré si členské štáty vytýčili do roku 2020, sa pohybujú v rozmedzí od 59 % v prípade Chorvátska a 62,9 % v prípade Malty do 80 % v prípade Dánska, Holandska a Švédska. Švédsko a Nemecko vykázali v roku 2014 mieru zamestnanosti na úrovni 80 % a 77,7 %, a teda dosahujú alebo mierne prekračujú splnenie svojich cieľových hodnôt na úrovni 80 % a 77 %. Najväčšie rozdiely medzi skutočnosťou v roku 2014 a vnútroštátnym cieľom v rámci stratégie Európa 2020 vykazuje Španielsko, Grécko, Bulharsko a Maďarsko, pričom rozdiel viac ako 10 percentuálnych bodov vyvoláva pochybnosti o schopnosti štátov splniť svoj cieľ do roku 2020. Pokiaľ ide o dosiahnutý pokrok, Nemecko a Rakúsko sa javia ako najúspešnejšie krajiny, keďže majú od roku 2000 vysokú mieru zamestnanosti a relatívne vysoký rast. Na opačnej strane spektra je Grécko, Španielsko, Chorvátsko, Taliansko, ktoré boli ovplyvnené prudkým poklesom zamestnanosti a v porovnaní s ostatnými členskými štátmi stále vykazujú nízku mieru zamestnanosti.

Graph 1: Miera zamestnanosti v členských štátoch EÚ (v %, veková skupina 20 – 64 rokov)



Source: Eurostat, vlastné spracovanie.

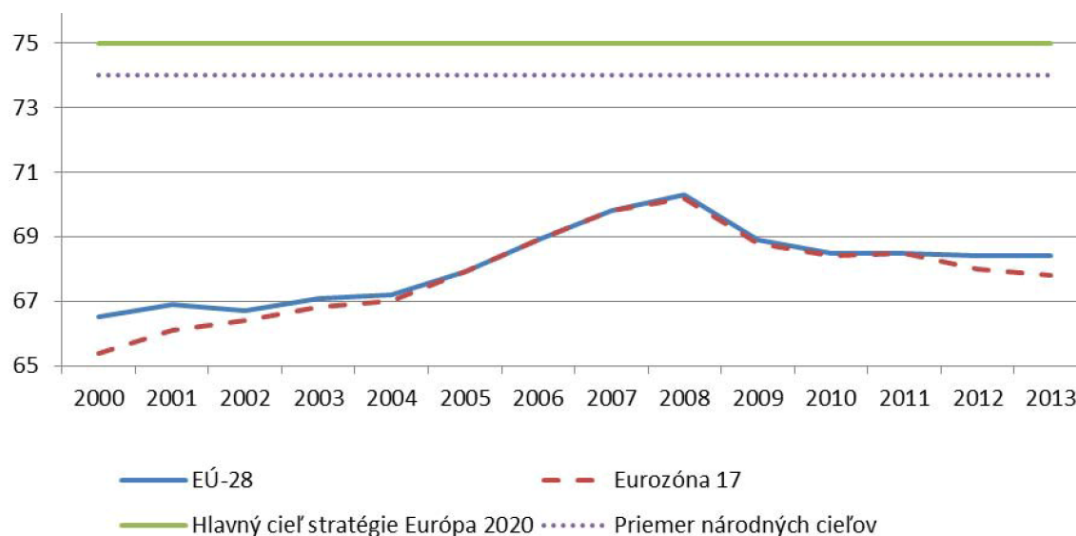
Poznámky: Veľká Británia si nestanovila žiaden cieľ. Švédsko: cieľ výrazne nad úrovňou 80 %; Írsko: 69 – 71 % (rátať so 70 %); Taliansko: 67 – 69 % (rátať so 68 %); Cyprus: 75 – 77 % (rátať so 76 %); Rakúsko: 77 – 78 % (rátať so 77,5 %).

S výnimkou roku 2010 čistá tvorba pracovných miest (rast zamestnanosti) stále klesala na úrovni EÚ aj v jednotlivých členských štátoch. Od polovice roka 2011 sa celá Európa vrátila späť k záporným hodnotám miery rastu zamestnanosti. Je to celkový výsledok klesajúceho trendu v oblasti nachádzania pracovných miest (zamestnávania sa nezamestnaných) a rastúcich trendov separácie pracovných miest, ktorý si vyžaduje politiky na stimuláciu dopytu po pracovných silách a modelu rastu podporujúceho tvorbu pracovných miest. Aj v procese oživenia ekonomík je obnova a tvorba pracovných miest pomalšia ako v predkrízovom období aj ako dôsledok poklesu resp. stagnácie domácej spotreby a nastupuje časové oneskorenie medzi rastom ekonomiky a poklesom nezamestnanosti (Európska komisia, 2014, B).

Napriek kríze sa miery aktivity v mnohých členských štátoch ďalej zvýšili, a to predovšetkým v dôsledku zvyšovania miery aktivity u starších pracovníkov a žien (vo veku nad 55 rokov). Medzi 2. štvrtrokom 2008 a 2. štvrtrokom 2014 miera aktivity u osôb vo veku 15 – 64 v EÚ vzrástla zo 70,7 % na 71,9 %, aj keď sa vyskytli značné rozdiely medzi jednotlivými krajinami. Miera aktivity sa zvýšila najvýraznejšie v ČR, Malte, Maďarsku, zatiaľ čo najväčší pokles bola zaznamenaný v Dánsku (ale z veľmi vysokej úrovne), Írsku a Chorvátsku.

Táto situácia je spôsobená kombináciou nepriaznivého vplyvu globálnej krízy a času potrebného na to, aby sa na trhoch práce odzrkadlili zlepšenia, ako aj pomalým tempom reforiem trhu práce v niektorých členských štátoch (Európska komisia, 2014, B). Aby sa do roku 2020 dosiahla úroveň miery zamestnanosti 75 %, medzi rokmi 2015 a 2020 bude potrebný jej celkový rast o 5,8 p. b., čo je skutočne len v rovine teórie a len priblíženie sa k úrovni 75 % si bude vyžadovať mimoriadne úsilie z pozície jednotlivých členských štátov.

Graph 2 Vývoj mier zamestnanosti v EÚ-28 vzhľadom na ciele stratégie Európa 2020
 (veková skupina od 20 do 64 rokov)



Source: Eurostat, zisťovanie pracovných síl a ciele stratégie Európa 2020.

Súčasná intenzita ekonomického rastu nepostačuje na tvorbu nových pracovných miest, rast zamestnanosti si vyžaduje vyšší ekonomický rast ako pred krízou. Podľa prognóz Európskej komisie miera zamestnanosti sa v budúcich rokoch pravdepodobne mierne zvýši, a to najmä v dôsledku predpokladaného zvýšenia HDP. Miera voľných pracovných miest dosahuje približne 1,5 %, čo od konca roka 2010 predstavuje viac-menej priemer (NBS, 2013). Z pohľadu nastávajúcich rokov sa dá očakávať, že v strednodobom časovom horizonte niekoľko trendov povedie k ďalšiemu rastu počtu pracovných miest, najmä v niektorých oblastiach. Napríklad technický pokrok prispeje k vytvoreniu pracovných miest v sektore IKT (v roku 2012 sa očakávalo 900 000 neobsadených voľných odborných pracovných miest v oblasti IKT do roku 2015), zatiaľ čo starnutie obyvateľstva napriek súčasným obmedzeniam vo verejných rozpočtoch na zdravotnú starostlivosť pravdepodobne zvýši v strednodobom horizonte dopyt po zdravotníckych pracovníkoch a zdravotníckych službách (už v roku 2012 celkový počet osôb zamestnaných na poli zdravotníckych profesií v EÚ dosiahol takmer milión). Okrem toho ekologizácia hospodárstva môže viesť k nárastu v oblasti ekologických pracovných miest. Ako konštatuje aj Európska komisia (2014, A), aj ďalšie sektory súvisiace s oblasťou špičkových technológií, ako napr. dopravný priemysel, si budú vyžadovať nové pracovné sily so strednou až vysokou kvalifikáciou, aby sa prispôbili rastu zaznamenanému napríklad v oblasti letectva a prepravy cestujúcich, pričom sa však očakáva, že sektor dopravy do roku 2020 opustí vysoké percento starších pracovníkov.

3 Záver

Predpokladom žiaduceho vývoja na trhu práce je posun v orientácii spoločnosti od využívania lacnej pracovnej sily smerom k rastu konkurenčnej schopnosti založenej na dobre pripravených ľudských zdrojoch. Systémové riešenie dlhodobejšie prehlbujúcej sa nerovnováhy na trhu práce predpokladá obrátiť pozornosť na podstatu problémov – vzájomne sa prelínajúce príčiny vysokej nezamestnanosti a zároveň nízkej miery zamestnanosti, za ktoré možno považovať predovšetkým: a) nedostatočnú schopnosť ekonomických subjektov vytvárať produktívne pracovné miesta; b) výrazne obmedzenú motiváciu legálne sa zamestnávať a nízku pružnosť a mobilitu pracovných síl; c) deformáciu a rigiditu trhu práce.

Acknowledgment

Príspevok je výsledkom riešenia výskumného projektu VEGA č.1/0103/12 „Trh práce vo väzbe na ekonomický rast v kontexte spoločensko-ekonomických zmien“.

References:

- [1] Košta, J. a kolektív (2011) *Aktuálne problémy trhu práce v Slovenskej republike po vstupe do Európskej menovej únie*, Bratislava: EÚ SAV, 282 s.
- [2] Európska komisia (2014, A) Návrh spoločnej správy Komisie a Rady o zamestnanosti. [Online]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2015/jer2015_sk.pdf
- [3] Európska komisia (2014, B) Zhodnotenie vykonávania stratégie Európa 2020 na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu. [Online]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe2020stocktaking_sk.pdf
- [4] NBS (2013). Analýza konvergenie slovenskej ekonomiky 2013. [Online]. Dostupné na: http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/protected/PP_01_2013_Lalinsky_Analyza_konvergenie_slovenskej_ekonomiky_2013.pdf
- [5] Rievajová, E. et al. (2015) Trh práce – premeny a výzvy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 253 s.

ISSUE OF CREDIT RISK AND ITS DECOMPOSITION TO INDIVIDUAL COMPONENTS

Boris Kollár^{1,a*}, Marek Rebeták^{2,b}

¹University of Žilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of Economics, Univerzitná 1, 01026 Žilina, Slovakia

²University of Žilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of Economics, Univerzitná 1, 01026 Žilina, Slovakia

^aboris.kollar@fpedas.uniza.sk, ^bmarek.rebetak@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: credit risk, characteristics, management, globalization

Abstract. The subject of this article is to present the credit risk itself and its basic characteristics. It introduces the basic concepts related to credit risk. Regular analysis and subsequent early identification of reserves should serve as a protection against default and undesirable economic consequences arising from it. Even in our country there has been a significant increase in credit risk in the business sector. It categorizes and classifies credit risk into systematic groups. It attempts to provide an complex overview of the basic components of credit risk.

JEL Classification: G35, G11

1 Introduction

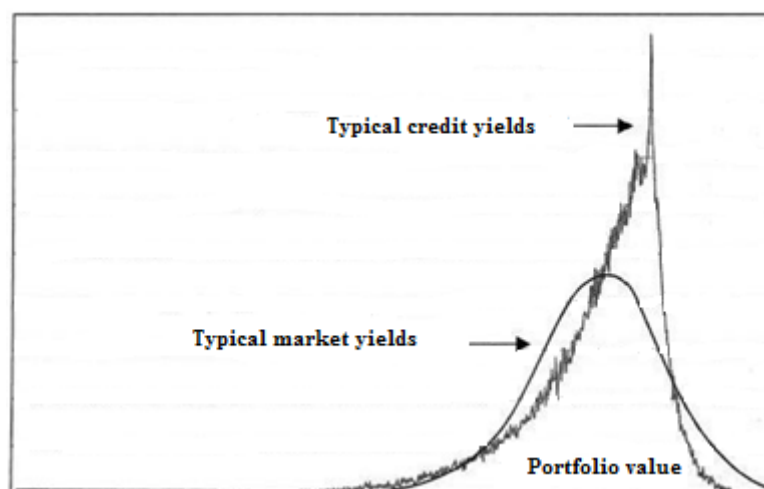
Financial risk management plays very important role in the management of company. One of the most important risks is credit risk. The recently passed financial and economic crisis has highlighted some of the weaknesses encountered in its quantification both in terms of time as well as in terms of accuracy in financial health forecasting, or the time of default.

2 Basic definitions related to credit risk

Credit risk as opposed to other financial risks stems directly from the inherent nature of the investment and can be simplistically defined as uncertainty, if counterparty will honor its financial obligations, either because of inability or unwillingness to pay its debts (Graham JR, Harvey CR, 2001). In other words it is the potential loss due to changes in credit quality or default of the counterparty – (Malek, 2007).

On the following figure we can see a graphical comparison of market and credit yields for better understanding of difference between these types of risks.

Figure 1: Comparison of credit and market yields



Source: Own construction according Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC)

The basic terminology related to credit risk is following:

- **Default** - is a situation, when there is no fulfilment of commitments until certain date after which, they are due.
- **Credit quality** – it is creditworthiness of the counterparty and is quantified by the rating.

Single rating system consists of a finite sets of ratings labelled either by numbers, letters or combinations of them. Professional assessments issued by rating agencies such as Standard & Poor's and Moody's Investors are mostly used in practice. The other frequently used option is the creation of own internal evaluation system of clients.

- **Scoring** – the rating assignment process.
- **Credit derivative** – is financial instrument that serves as a form of protection or insurance against adverse developments in the credit quality of the counterparty.

Credit risk can be divided into the risk of loss due to changes in credit spread (expressed with the use of rating changes) in products valued by market and the risk of loss due to unfulfilled financial commitments by counterparty (Credit Default Risk). Credit risk may be focused either on stand-alone asset (Stand-Alone Credit Risk) or a group of several assets in the portfolio (Portfolio Credit Risk).

3 Factors affecting credit risk

Credit risk is the expression of uncertainty, whether the counterparty will be able to fulfil its obligations. If we examine the credit risk arising from a contract with a single entity, we are interested in size of possible losses from such a contract. This loss is considered to be random variable L . The mean value of such random variable is determined by the following factors:

- **Probability of counterparty default (default probability)** - reflects the probability that situation when counterparty will default on its obligations during their existence or during certain forward-defined term occurs.
- **Credit exposure** - reflects the size of the outstanding liability in the case that default of counterparty occurs.

- **Recovery rate** - this rate expresses how much of credit exposure will be returned in the case that counterparty will not fulfil its obligations, and will bankrupt.

Formally, it is possible to write mean of the random variable L as following:

$$E(L) = \text{default probability} \times \text{credit exposure} \times \text{recovery rate} \quad (1)$$

Default of company

A common term occurring in professional publications in relation to the quantification of credit risk is default. Default occurs at the moment when the debtor fails to fulfill its legal obligations to the contractual-legal relationship. It means that he does not carry on forward agreed payment or violates other obligations from the contractual relationship (Yao, X et al, 2015). Default may occur in the case when the debtor is unable or unwilling to meet its obligations. There are two types of default:

- **Default of debt service**
- **Technical default**

The default of debt service is the case, when the debtor did not materialize the agreed payments of interest or principal.

Technical default occurs if there are broken some other obligations resulting from the contractual relationship. Obligation to sustain a level of certain financial ratios or capital ratios serves as an example. We are presenting the default of debt service, since we will deal with a quantitative approach to credit risk measurement. A probability of company default, then acts as an output variable in various models.

Recovery rate

An important, but often missed parameter in many models is recovery rate. Quantification of this parameter is difficult, because it depends not only on measurable factors, but also, for example on moral and ethical behaviour of management and owners of company in the case of default. The quantitative approach usually implicitly assumes that remaining value of the assets will be distributed among creditors first and only then among individual owners in the case of default. In reality, however, this may not be true.

4 Decomposition of credit risk

Credit risk can be divided into two basic components, and those are the inherent risk and risk of loss (Duffie, Singleton, 1999). Inherent risk is determined by the amount of potential losses due to credit default. The amount of this loss comes directly from the nominal volume of the contract, whose credit risk is being quantified. This component of credit risk can be further divided into following components:

- **Risk of principal** - total amount of trade loss.
- **The risk of interest payments** - shortfall of interest payment.
- **Risk of replacement trade** – is trade compensating losses from another trade.
- **Payment risk** - the risk of payment failure within the agreed date and maturity.
- **Insurance risk** - if there is drop in reinsurance quality, bank has to take preventive measures

The risk of loss is then defined by probability of loss due to closure of the contract. While

evaluating this risk, there are different approaches which focus primarily on the examination of current situation in the counterparty, seeking information about it and analyse them. Subsequently, based on this analysis, probability of default is estimated. Most approaches to the modelling and quantification of credit risk aims precisely to the probability of a breakdown estimation or customer entities into different risk groups. We distinguish the following components of loss risks:

- **Client risk** - the customer is not able or willing to fulfil the commitment.
- **Country risk** - risk when all or most of the economic operators of country are incapable because of common grounds to meet its foreign liabilities.
- **Transfer risk** – the country is unable because of general shortage of foreign exchange in it, despite the good solvency of entities in the national currency to meet commitments abroad.

5 Conclusion

From the mid-seventies of the twentieth century, the companies began to move from defensive to active understanding of the risks. The current risk management is characteristic by the fact that the risk must be addressed actively and risk must be respected in all decision making. The risk management process therefore becomes an essential part of management, business culture and practice, and has been adapted to the particularities of business activities and processes (Lux, Marchesi, 1999). Risk management policy is necessary and must take into account the character and peculiarities of the company and activities which the company has to deal with. The main objective of risk management is to limit the impact of various expected and unexpected phenomena and events, but also to seize the opportunities they bring along with them and thus contribute to improvement of business results. The importance of modern enterprise management and application of innovative analytical programs and early warning systems is growing nowadays more than ever. Accurate and early quantification of credit risk is gaining importance, because scope and volume of loans in the business environment is constantly increasing. A significant impact and share on this fact under conditions of Central European region besides globalization is playing economic transformation over the last twenty years.

References

- [1] Bysikiewicz, M and Bysikiewicz, A. (2013) “Corporate Governance and business valuation: New Approaches by means of functional business valuation,” *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, vol. 65, pp. 281-303.
- [2] Cisko Š., Klieštík T (2013).: “Finančný manažment II“, pp. 637
- [3] Duffie, D. – Singleton, K.J. (1999): “Modeling Term Structures of Defaultable Bonds. “ *Review of Financial Studies*, Volume 12, Issue 4.
- [4] Dvořák, P.(1998): “Finanční deriváty“, VŠE, Praha , pp. 237.
- [5] Frey, N. (2012) “On the valuation of a piece of art from the business perspective,” *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, vol. 64, pp. 34-51.
- [6] Graham JR, Harvey CR (2001) “The theory and practice of corporate finance: evidence from the field“ *JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS*, Volume: 60, Issue: 2-3, Pages: 187-243

- [7] Hiraoka, S. (2006) “Valuation of Business Based on EVA-Type Metrics in Japanese Companies,” *Value-Based Management Of The Rising Sun*, vol. 1, pp. 75-87.
- [8] Kazlauskienė, V. and Christauskas, C. (2008) “Business Valuation Model Based on the Analysis of Business Value Drivers,” *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, Issue 2, pp. 23-31.
- [9] Krabec, T. (2009). *Ocenovani podniků a standardy hodnoty*. 1 st ed. Praha: Grada Publishing, pp. 6-25.
- [10] Lux T., Marchesi M (1999). “Scaling and criticality in a stochastic multi-agent model of a financial market” *NATURE*, Volume: 397, Issue: 6719, Pages: 498-500
- [11] Málek, J. (2007) “Kreditní riziko“, Praha, Oeconomica,.
- [12] Marik, M. (2002) “How to evaluate the company in a proper way,” *Politická Ekonomie*, vol. 50, pp. 601-603.
- [13] Pfaff, D.; Pfeiffer, T. and Gathge, D. (2002) “Business valuation and threshold price models,” *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, vol. 54, pp. 198-210.
- [14] Samonas, M. (2015) “Business Valuation,” *Financial Forecasting, Analysis, And Modelling: A Framework For Long-Term Forecasting*, pp. 115-136.
- [15] Strinková, V. et al. (1999) *Riadenie hodnoty podniku*. Bratislava: SPRINT v.f.a., ch. 1 pp. 36-40.
- [16] Yao, X et al (2015) “Support vector regression for loss given default modelling” *EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH*, Volume: 240, Issue: 2, pp. 528-538

DEVELOPMENT OF EMPLOYEES AS A TOOL OF INCREASING CORPORATE PERFORMANCE

Boris Kollár^{1,a}, Marek Rebeták^{2,b},

¹University of Žilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of Economics, Univerzitná 1, 01026 Žilina, Slovakia

²University of Žilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of Economics, Univerzitná 1, 01026 Žilina, Slovakia

^aboris.kollar@fpedas.uniza.sk, ^bmarek.rebetak@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: human resources, talent management, employee development, globalization

Abstract. This paper deals with several aspects of developing employees, such as getting to know employees at every level of the organization and sharing this knowledge, recognizing and developing the talents of each individual, preparing for the future by anticipating changes in our businesses and developing the employability and capacity for innovation of each employee and attracting and retaining the right employee profiles to meet the needs of tomorrow.

JEL Classification: M12

1 Introduction

Developing corporate human capital and talents calls for investing in a key strategic advantage that is perhaps the most difficult to attain, but also the hardest to copy. To develop and achieve corporate ambitions throughout the world, the company has to rely on skilled and motivated employees capable of continuously responding to the needs of business and to changes in environment. With the conviction that every person is blessed with talent, talent management is a key tool for corporate performance and growth. It ensures a steady supply of the skills that company may need and provides employees the means for personal development and for making lasting contributions to corporate projects. Reasoning that focuses on aggregates or groups often leave out consideration of the special characteristics, value, and contribution of each individual.

2 A development dynamic shared by all process participants

The success of each development policy depends on commitment, collaboration, and confidence between the various process participants:

Employees are responsible for their own development, while benefiting from the support of their managers and HR staff. Encouraged to take the lead in their own professional development, they must receive guidance concerning the group businesses and organizational modes, career possibilities, and development actions that are relevant to them. Finally, they must receive access to information about job openings.

Managers are also responsible for implementing development policies. In this capacity, they assume major responsibility for talent development on both the corporate and individual levels. As interfaces between the organization and their employees, they are in a unique position to observe, assess, recognize the performance, and discern the talents of their employees, and to contribute to employee development. By consulting with all levels of the organization,

particularly if the position falls within a matrix organization, they must help their employees gain professionalism in their given field, in addition to developing their employability to prepare them for the next stage (Azulay, 2012). Finally, managers must serve as models by taking an active role in their own development.

The HR function is responsible for relaying the people development policy and overseeing the completion of certain globalized formalities relating to key corporate populations across the world. They provide support to management and advice to employees concerning their development, and assist them in realistically projecting themselves into their professional future. They are equipped with special tools to facilitate the implementation of this policy.

To boost corporate performance and strengthen its human capital, the underlying goal of the various actions taken at all levels of the organization has mainly two aspects:

Firstly, to improve corporate performance by mobilizing the talents of each employee constitute a unique reserve of innovation and operational efficiency for the company. Managers and HR staff have powerful tools at their disposal for motivating and strengthening employee commitment — particularly when the short-term outlook is uncertain — and for assisting in the development of each individual, recognizing his contributions, and broadening his professional horizons (Beeson, 2009). Particular attention is paid to “walking the talk.” It should be remembered that a substantial portion of a company’s shareholder value is based on intangibles.

Secondly, to develop the company’s human capital, a key strategic asset that is probably the most difficult to capitalize on, but also the most difficult to copy. It gives the company a major competitive edge, and secures its long-term viability.

A good development project should provide benchmarks for what the company expects its managers to do in order to prepare for the future with their teams. Basically, there are three important aspects.

3 Know all employees and support their development

Knowing every employee and supporting his or her development by building a personal relationship with each individual, regardless of his or her level in the organization is one of key success factors. Managers play a key role in applying development policy. Working closely with Human Resources teams, they take a vital role in talent development.

In a world of complex, constantly evolving organizations, combining remote team management, matrix organizations, project mode operations, and the growth of new modes of working, managers provide structural consistency for employees and give concrete meaning to collective effort. Throughout the many changes the group is undergoing, managers must ensure, in particular, that each individual finds his or her place and has a clear vision of their role in the organization and their contribution to the whole.

In a world of dense, continuous information flows that are sometimes contradictory, managers must help their teams sift through and order competing priorities. They must keep their ear to the ground to pick up signals that will help them anticipate and plan for the future. In addition, they must take into account employee expectations of transparency by providing universal access to information and managing it optimally.

Managers serve as interfaces between the organization and employees. Along with Human Resources teams, they are in a unique position to build close relationships of confidence with each individual so that they may document each employee’s performance (Rolková, 2011).

Motivated by their own managers to invest themselves in and improve at providing support to their employees, managers are evaluated on the basis of concrete objectives that determine how well they have met their commitments. Motivation may take the form of individual bonuses. Serving as a model is key for employee development.

4 Develop the professionalism of each individual in order to improve collective performance

In keeping with corporate strategy and the needs of customers, managers should help employees further their professionalism and prepare for major changes in their business sectors, which are identified and analysed based on their HR impact. Managers should support and advise their teams, hold them accountable for optimizing their performance on a daily basis, and help them build a lasting future with the group. Managers should also work with HR teams to document this support.

Continually reconciling the interests of the individual with the needs of the company, managers are sometimes called to actively contribute to reviews of employees, they share with peers their detailed knowledge of employees and their aspirations, and any changes in their business sector and exchange information concerning their key positions and develop succession plans.

In a context of increasing globalization and high societal expectations, managers must assemble and manage teams that are increasingly diverse in terms of culture, age, and gender. Managers play a central corporate responsibility role and must constantly strike the right balance between internal fairness and external competitiveness, profile complementarity and technical excellence, universal cooperation and respect for differences (Nyberg, 2010). Viewing differences as a source of enrichment and innovation, managers help to develop collective intelligence by encouraging cross-functionality and solidarity within and among teams.

Managers in recruitment positions should commit first to building on in-house talent, and give opportunities to employees with profiles that increase team diversity. Team make-up must reflect their open-mindedness and daring.

5 Develop the employability of all employees through cross-functional and developmental career paths

Managers build the employability of their employees. They help them not only to make routine adjustments on the job, but also to anticipate the future and forge cross-discipline and developmental career paths over the long term.

In an environment that combines high economic tension, delayed retirement, and competition for talent, it is important that each individual finds his place in the organization and is able to project himself into the future of the company. At every stage of the employee's professional life, he/she must be able to acquire new know-how, express his talents in different contexts, and contribute, through skills pooling, to corporate cohesion.

Managers are in the best position to support individual plans and make sure they are closely aligned with the demands of the business. When the time is right, they must explore, with each member of their team, development possibilities that extend beyond the employee's entity and operational or administrative field.

Supported by the HR function, managers should stay informed of company's skill requirements, scout out gateway opportunities and enable each individual to acquire the skills necessary to fill in any gaps.

Managers are encouraged to develop a broader knowledge of the company, not only to better advise their employees about their development but also to develop their own employability. They should also diversify his/her own experience in order to expand their vision, question their assumptions, and continue to develop.

6 Conclusion

The development of each person as an individual is part and parcel of value creation and the mark of a socially responsible company. Talent management is not a goal in and of itself. All businesses need good people at the right time and place. A good understanding of one's employees is necessary for that, and that is as much the responsibility of managers as it is of HR staff at every organizational level. By promoting increased employee involvement, Talent management is one of the tools that help strengthen group performance through mobilization of reserves of operational efficiency at every level.

References

- [1] Azulay, H.: Employee development on a shoestring. American Society for Training and Development. 2012. ISBN: 978-1562868000
- [2] Beeson, J.: Why you didn't get that promotion. Harvard Business Review, vol. 87, n° 6. 2009, p. 101-105.
- [3] Nyberg, A.: Retaining your high performers: Moderators of the performance-job satisfaction-voluntary turnover relationship. Journal of Applied Psychology, vol. 95, n° 3. 2010, p. 440-453.
- [4] Rolková, M.: Talent management ako konkurenčná výhoda = Talent management as a competitive advantage. In: MMK 2011: International Masaryk conference for Ph.D. students and young researchers, Hradec Králové, Czech Republic, MAGNANIMITAS, 2011. - ISBN 978-80-904877-7-2.

BARRIERS AND RISK OF BUSINESS IN INTERNATIONAL ENVIRONMENT AND IN THE SLOVAK REPUBLIC

Veronika Kormanáková^{1,a,*}

¹Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26, Žilina, Slovakia

^averonika.kormanakova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Risk, Risk management, Business risk

Abstract. Each human activity or business activity is linked to a risk. Every company tries to reduce the risks and to increase the profit. This paper deals with the risk in business. Firstly, there are definitions and views about risk and about importance of risk management. Factors which effect risk are also mentioned there. In the next part of the article, the results of realized surveys about business environment in the Slovak Republic from two points of views, from the Slovak companies and Italian companies operating on the Slovak market, are described.

JEL Classification: M55

1 Introduction

Each human activity or business activity is linked to a risk. “Risk is a historical term originating from the 17th century. It appeared in a connection with shipping. Smejkal and Reis (2010) said the term “risico” comes from Italian language and it identifies pitfalls that the sea navigators had to avoid. It also denotes the concept of courage or danger. Later it appeared the meaning of potential loss. According to today’s interpretations the term “risk” means risk of damage, loss or failure of the business. Risk can be defined differently, as a probability or possibility of loss, doubt of results achieving, aberrance from expected results, danger of wrong decision, danger of negative aberrance from the aim, the possibility of profit or deficit or uncertainly of development of asset value. Every company try to reduce the risks and increase the profit. The elimination of trade barriers has supported the entry of the new competitors into markets. This situation creates pressure on many small and medium enterprises, especially in emerging economies (Le Roux and Bengesi, 2014). The increasing rate of change, customer requirements and market globalization contribute to the fact that progressive-minded companies consider the risk management at the forefront. Creation of complex risk management strategy is essential for survive on the market. Risk management is currently one of the most important challenges that organizations are faced to. (Antoncic, Hisrich, 2001)

2 Risk and risk management

Secret of risk management has basic in identification of risks specific for concrete organization and in the selection of appropriate response to that risk. Risk management is a process of identification, evaluation, planning and management of insurable or not insurable risks. All departments of organizations have to be included to this process. The aim of risk management is triple. It is the risk identification, objective analysis and responding to them in an appropriate form. These stages assessed as internal and external environment, influence of environment changes to project and its control. The source of risk can be each factor that may affect the project or enterprise performance. (Smith, Bohn, 1999)

Merna and all (1996) claimed that: “risk management can be defined as a set of actions realized by individuals or corporations in order to change the risk incurred in the field of business”. Handy defines risk management as an activity separated from management. It is a management predicting and planning avoid, the reaction is a symptom of wrong management. According to the Merna, a risk management process includes identifying risks, analysing the consequences, response to minimize the risk and attribution of appropriate contingency.

Risk identification consists in determination of which risks has the probability to affect the project and documentation. It should include internal and also external risks. It puts to use historical as well as current information. This identification is necessary step in initial period of project evaluation and it have to be realized before detailed analysis and allocation of risks. It is important to take into account the input requirements and expected output activities. The most often used inputs for identification are descriptions of products or services, cost and time estimation, historical information. Outputs are in the form of determining the sources of risk, potential risk situations or risk symptoms. People responsible for the whole project and business and technical aspects of project are usually involved to process of identification. This process is based on information. The better the information basis of risk management is the final result more accurate is (Buganová, K., 2012).

In the present circumstances that organizations deal with issues such as rapid changes in technology, complex competition, rapid growth in the number of new competitors, variety of customer's needs and demands, and general desire to enhance efficiency and productivity, enterprises can benefit competitive strengths through sustaining corporate entrepreneurship, which is determined as a factor of stimulation and strengthening innovativeness, risk taking, and proactiveness (Davari, and Rezazadeh, 2015).

Risks are natural part of business activities. Business risks is a complex term for all risks that substantially affect the business, respectively have the influence on entrepreneur's decision making or company top management.

Entrepreneurship is one of the most important parts of economy. Entrepreneurship is the best reflected in the areas that provide the most innovative possibilities and opportunities. Since it implies risk, uncertainly and creativity, it is important to analyze many barriers that can harm the process so that those could be avoided or minimized (Borera, 2014).

Business brings many risks, as the question how to the do business and in which business area, decisions about establishment of company and during the business decisions about the development and new products or services market implementation. There are many types of business risk classification. According to factors which effect risks, they are divided to seven groups (Smejkal and Reis, 2010), (Buganová, K., 2012), (Hacler and Mayer, 2008):

Technical risks

Technical risks are related to implementation of results of scientific and technological development. The most often they arise in the process of research and development of new products and technologies. The factors of uncertainly in technical field are preliminary determination of the parameters and objectives of solutions, early completion of research and development, early completion of capital construction and validation or reliability of equipment.

Production risks

Production risks are closely related to technical risk, it is a possibility of loss in production process. They are divided into external and internal factors. Internal factors cover organizational

factors, human impact and his failure, human factor influence on failures and accidents, equipment reliability factors or factors affecting the quality of production process. External factors initiate restriction or stopping of the production. They are characterized by lack of sources. It also covers influence of wastes, water pollution, gas emission and undesirable substances toxicity in products.

Business risks

Business risks represent real risks associated with placing the products on the market. Mainly they have the character of risks related to demand in relation to the sales and price risks. The main factors of business risks are:

- Marketing factors- market research method, focusing on market segmentation, the way of advertising and market penetration or placing the products on the market,
- Price factors- changes in product prices, the price of components, materials and raw material, the speed of product transfer from research to customer, the strategy of selling price and amount of production,
- Positional factors- they are related to technical and technological attractiveness, size of distribution and possibility of its increasing thanks to product potential.

Business risk is mainly associated with activities of competitors, customer behaviours, the internal economy country because of the following reasons: longer distance, the diversity of mentalities, language barriers and differences in legal systems or reliability of business partner and the level of legal obligation. (Miller, Reuer, 1996)

Financial risks

The most often existing financial risks are:

- Structure of finance source- the proportion of own and external financial resources is a measure of risk,
- Liquidity risk- the threat of insolvency and inability to pay short-term financial liabilities results from the conflict between short-term funds and short-term liabilities,
- Interest rates risk- the market situation consider about the interest rate,
- Structure of suppliers and customers,
- Risk factor of time- the more long-term business plan is, the greater uncertainties and insecurities are waiting for the company, the greater risk is associated with the decision. Financial liquidity is expressed by the ratio of available financial sources to total capital and is a key indicator of risk time horizon,
- Risk of cost flexibility- this risk refers to the ratio of variable and flexible costs. The heavy proportion of fixed costs makes high-risk situations for company,
- Risk of territorial impacts- the risk arising thanks to realization of international payment system (Schumacher, 2015).

The economic risks

These types of risks involve a wide range of cost risks caused by changes of individual cost items connected to increase of acquisition prices of materials and energy. They also include inflation, the risks associated with monetary and fiscal policy and an important component of these risk includes the risks associated with foreign trade activities (exchange rate risks affecting revenues and costs of operations in foreign markets realized in the currencies of these markets, the risk of return claims ...) and foreign business (eg. the risks of transfer of profit).

Informatics risks

The importance and seriousness of these risks increase in connection with the use of computer networks. It is important to protect three basic values- information, programs and technology.

- Information- they form an important component of the overall value of the company, they are important for making decisions,
- Programs (software)- it has a financial value but the reliability of the software depends on the correctness and usability of information,
- Technology (hardware).

The run of information system may be disturbed due factors: hardware or software failure, service, weaknesses in the design of the information system, information system infiltration.

Political risks

Political risks can be divided into risks caused by macroeconomic and social policy of the government in the framework of legitimate regulatory functions of budget, tax, investment, consumer protection, and risks caused by illegitimate way in regard to the existing political and government system (war conflicts, coups and other disturbances). Political risk has a direct impact on business. It is impossible to eliminate it. It can only be properly assessed and managed. (Tazelaar, Snijders, 2013)

According to research, the most burdensome obstacles are lack of experience (47%), lack of capital (35%), risk of failure (26%), and inefficient and complicated rules and procedures related to the implementation of business activity (21%), (Staniewski and Awruk, 2015). The fear of failure can be beneficial as well as detrimental. Despite this dualistic nature, to date, fear is examined as only a barrier to entrepreneurial behaviour (Cacciotti and Hayton, 2015). Bobera and all, divide burdens into fiscal burdens (tax liabilities, penalty provisions,...), human resources (labour legislation, the process of layouts, procedures in hiring workers, qualification structure) and subjective circumstances (idea, initiative and enterprise, innovative air, education, complete skills) (Borera and all, 2014).

3 Business risk in Slovak republic

High taxes and liability for enlistment are considered as the most major risks by Slovak entrepreneurs in business area. In a survey about the factors that degrade the business environment made by Slovak Chamber of Commerce and Industry (SCCI), expressed these facts 92% of respondents from a 212 companies, from which 96 consisted of manufacturing companies. The law enforcement is on the second place with 86%, and on third place there is cronyism and corruption in public procurement with 76%. The law enforcement is a nightmare for businesses but also for citizens. Inadequate bureaucracy, taking off the decisions, the all legal system in country is built on the obstructions and disputed court statements (Najväčším rizikom pri podnikaní v SR je vysoká daňová a odvodová záťažnosť, 2013).

The other important barriers in business environment in the survey respondents identified the tolerance of state power in violation of the law, fall in domestic demand and foreign demand, inadequate protection of the domestic market, the rise in prices of inputs - especially energy, inflexible and bureaucratic procedures of the European institutions and a default of skilled labor.

Unemployment has systemic and not cyclical character. The high level of unemployment is a systemic problem. It must be solved by systemic steps and not one-off measures. The basis is

to have products and services that companies are able to sell. The support of business, according to Mihók- the chair of SCCI, is in the innovation promotion. Innovations are condition for economy's competitiveness and its export activities. The Slovak market is small so innovation policy is needed as a basis for export.

Insufficient education and legislation are also the barriers of future development. The most of the current qualified workforce do not effect in the field they graduated in. Educational system is the biggest producer of unemployed people. They do not have the necessary education in areas the economics need. If the economic recovery comes, there is a problem, because our country does not have a workforce that companies could use to their growth (Italo, 2013).

The situation for foreign investors has changed significantly since 2013. World competitiveness rankings responded to changes in tax legislation and in the labour code and Slovakia has collapsed for a several steps. The reputable Italian business daily published a survey focused on Slovak economy. According it, more than 450 Italian companies who are long-time operating in Slovakia, are still positively tuned despite the crisis in Eurozone and uncertainly at international markets. 53% of respondents consider Slovakia as a country suitable for business start-ups. There are more advantages such as proximity to other East European markets (57%), lower tax burden (55%) and the adoption of the euro (34%). Positive forecasts are also in the economy development, which according to Italian companies will not change. On the other hand, factors which could deter investor are high levels of corruption (46%) and law uncertainty (38%) – the same results as in SCCI survey. There are many others factors for which Slovakia can be regarded as a “happy island” of Central and Eastern Europe - thanks to its political stability and relatively healthy economic basis. Investors were not discouraged by cancel the 19% flat tax which was replaced by 23% rate for legal persons and 19% rate for individuals. It has a strategic geographical location, just half an hour by car from Vienna and only a few hours from the Italian regions of Veneto and Friuli. Slovakia is one of the most fairly trading partner for Italian in euro zone, the Schengen area and NATO and in terms of attractiveness for foreign investors Italian companies perceive it more than positive (Najväčším rizikom pri podnikaní v SR je vysoká daňová a odvodová záťaženosť, 2013), (Italo, 2013).

4 Conclusion

According the surveys, the companies that started their business in heavy industry and they are recipients of state benefits, started their activities easily but it is more difficult for them to leave the business. There is a needed work with higher added value and intellectual work. Slovak republic became a manufactory of car production for Europe. If Slovakia wants to be attractive it must create attractive environment. State should use the same rules for all entrepreneurs, for example audits or tax payments. The small companies have the opinion that the result of legislative changes, however punish those honest, dishonest still find a way how to avoid the law.

References

- [1] Antoncic, B., Hisrich, R.D., (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no. 5, pp. 495-527.
- [2] Bugarová, K. and all. (2012). *Manažment rizika v podniku*, 1 st ed. Žilina, Slovakia: Edis, p. 6-40.

- [3] Borera, D. and all. (2014) Comparative analysis of entrepreneurship barriers: Findings from Serbia and Montenegro, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, vol. 25, issue 2, pp. 167 – 176.
- [4] Cacciotti, G., Hayton, J.C. (2015) Fear and Entrepreneurship: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, issue 2, pp. 165 – 190.
- [5] Davari, A., Rezazadeh, A. (2015) The measurement of entrepreneurial outsourcing: preliminary scale development, dimensionality assessment, and construct validation, *Journal of Technology Management And Innovation*, vol. 10, issue 2, pp. 211 – 224.
- [6] Hacler, D., Mayer, H. (2008) Diversity, entrepreneurship, and the urban environment, *Journal of Urban Affairs*, vol. 30, isme 3, pp. 273 – 307.
- [7] Hill, R. M. (1997) The single-vendor single-buyer integrated production–inventory model with a generalized policy, *European Journal of Operational Research*, vol. 97, pp. 493-499.
- [8] Italo. (April 2013). Slovensko je šťastným ostrovom zahraničných investorov. [Online]. 10(9). Available: <http://www.italo.sk/2013/04/26/talianske-noviny-slovensko-je-statnym-ostrovom-zahranicnych-investorov/>.
- [9] Le Roux, I., Bengesi, K.M.K. (2014) Dimensions of entrepreneurial orientation and small and medium enterprise performance in emerging economies, *Development southern Africa*, vol. 31, issue 4, pp. 606-624.
- [10] Merna, T. and all. (2007). *Risk management – Řízení rizik ve firmě*, 1 st ed. Brno, Czech Republic: Computer Press, p. 6-70.
- [11] Miller, K.D., Reuer, J.J., (1996). Measuring organizational downside risk. *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 9, pp. 671-691.
- [12] Schumacher, H. and all. (2015) Entrepreneurial risk choice and credit market equilibria, *Journal of Economic Analysis & Policy*, vol. 15, issue 3, pp. 1455-1480.
- [13] Smejkal V. and Rais K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. ed. Praha, Czech Republic: Grada Publishing, p. 20-150.
- [14] Smith, G.R., Bohn, C.M., (1999). Small to medium contractor contingency and assumption of risk. *Journal of Construction Engineering and Management – ASCE*, vol. 125, no. 2, pp. 101-108.
- [15] Staniewski, M., Awruk, K. (2015) Motivating factors and barriers in the commencement of one's own business for potential entrepreneurs, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 28, no. 1, pp. 583 – 592.
- [16] Tazelaar, F., Snijders, C., (2013). Operational risk assessments by supply chain professionals: Process and performance. *Journal of Operations Management*, vol. 31, no. 1-2, pp. 37-51.
- [17] Unknown author. (November, 2013). Najväčším rizikom pri podnikaní v SR je vysoká daňová a odvodová záťažnosť. [Online]. 9(9). Available: <http://www.podnikam.webnoviny.sk/dane-odvody/aktuality/rizikom-podnikani-vysoka-danovu-odvodovu-zatazenost/33570>
- [18] World Economic Forum (2013). Global Competitiveness Report. [Online]. 8(9). Available: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

GLOBAL METHODS OF COMMUNICATION AS A NECESSARY PART OF COMMUNICATION MIX

Lucia Kormanová^{1,a}

¹ University of Žilina, The Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of Economics, Univerzitná 1, 010 01 Žilina, Slovak republic

^alucia.kormanova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: communication mix, progressive methods of communication, mobile communication, internet communication, FAQ, CRM

Abstract: Company communicates with its environment using the communication mix. Marketing communication helps the company not only to distribute but also to acquire information about the customers' opinions on the company. The emphasis is placed on choosing the right combination of communication tools that are available for the company and will be effective. The result of the proper combination of communication tools is the success of the company. In the time of massive development of communication and information technologies it is not enough to use only the traditional tools of the communication mix that are advertising, public relations, sales promotion and personal selling. These traditional instruments are therefore complemented by modern, new forms, such as Internet communication, mobile communication, CRM or FAQ. The goal of this contribution is the brief description of them.

JEL Classification: M31

1 Progressive methods of communication

Marketing communication has an irreplaceable role in the marketing mix and not only for the manufacturer but particularly for service establishment. Communication is a mutual process, from which has a benefit a customer so as company too. Customer obtains valuable information and by the help of them, can he/she so take the right decision by the selecting between different goods or services. Company with the help of an effective communication obtains information about the customer needs and requirements, builds good relationships with them and promotes its image.

The success of a company depends on a proper implementation of the marketing tools. Nowadays, the marketing tools are changing in dependence on the development of communication and information technologies. If the companies want to bring themselves to customer attention and to be successful, it is not enough only to focus on traditional instruments, but also on some new modern forms of communication. Within the new forms are creating some independent classes, such as: internet, mobile marketing, FAQ, CRM systems and others.

a. Mobile communication

Nowadays, the mobile marketing is fast progressing and it is using more and more. Mobile communication helps the company to communicate with their customers much more quickly than with the other tools. Other reasons for using the mobile marketing are the facts that the mobile campaign reaches a larger number of respondents than the other forms of

communication, it also saves the costs of company and at least the fact, that almost all SMS messages are read and one fourth of them is forwarding to the friends.

The promotion stimulating purchase belongs to the most common mobile promotion campaigns.

This campaign encourages customers to send via SMS codes from the packaging of the purchased products and after that they are per SMS informed about the win. The mobile coupons can be used in the points of sale and so help the company to increase its visit rate.

Database marketing is aimed at information collecting about the customers, such as their preferences, habits and demographic data. The customers receive for it some discounts or other benefits.

To the frequently used forms of mobile communications belong for example SMS games, SMS voting, SMS portals, SMS coupons, invitations, clubs, instant win competitions etc.

The advantages of mobile communication are its flexibility; it does not require a preparation of a few weeks and it is personal. The reason is that the mobile device is very universal. Mobile communication complements and supports other traditional forms of communication. To other advantages belong the greater influence and transparency as well as instantaneous measurability of individual campaigns. Li (2015)

The growth of sales of mobile phones and smartphones, the increasing use of the mobile phones and visiting web sites via mobile phone, aim to the need to have a mobile application. It is a way of reaching and attracting more customers, focusing on targeted audience, differentiate from the competition and obtain immediate response from the customer. Mobile applications are installed on mobile devices, which enable the purchase through mobile phone, communicate on social networks, entertainment and relax with help of the games or obtain the necessary information. Amirkhanpour (2014)

The web browsing on a mobile device is currently more popular. To surf the web on the mobiles, it is necessary to have special version for the mobile web. Otherwise it threatens that the standard version of the web site will be on the mobiles opaque, browsing will be uncomfortable and customers quickly leave these web sites. The main difference between traditional and mobile web is in its simplicity as visual, content as well as navigation. Under the visual simplicity shall mean the size of the display. Content and navigation simplicity shall mean the amount of the text and an easy orientation on the page. Yang and all (2015)

b. Internet communication

Internet is the youngest tool in compare with the other communication tools. The first Internet communication arrived on the scene in the 90s of the 20th century. Internet has a global reach, which we can see in bi-directional communication and low costs that don't depend on the distance. These properties make possible to communicate with a wide range of customers from one place and at vastly lower cost than other communication tools.

The advantages of internet communication include a precise targeting of the advertisement, the high flexibility, and the possibility to measure the effectiveness, an interactive action and constant ability to show the advertising campaigns. In the case of services, which are mostly intangible nature, the Internet is an incomparable tool. With help of the Internet can be the services offered, sold, as well as distributed. The disadvantage of the Internet is that advertising can only reach those customers who have access to the Internet. Another disadvantage is a lack

of trust between the advertiser and the customer who buys the product at a distance. Papsdorf (2015)

The most used form of online advertising is banner. They have been developed during their existence, what is connected with the constant technological development. The principle consists in placing the elongated image in a HTML page. If the image will attract the visitor's attention, visitors can click on it. After it will be the visitor redirected to the service provider, where are more detailed information about the presented products, the enterprise, etc. Lee and all (2015)

The communication on the internet is trying to more involve the user so that they will be not only passive recipients of advertising campaign. An appropriate instrument to involve them is blog, also known as web diary, which is created by visitors of the site. It is important that the content of the blog was regularly updated with an interesting topic and be meaningful. The company should respond to suggestions from the visitors. A specific worker of the company or a PR agency, which know the company in details, can be responsible for the blog.

Currently is a very widespread tool PPC (Pay Per Click). The largest provider of PPC around the world is Google. The principle consists of the displaying the link of the company in an article or web, which deals with the same theme as the company itself. The disadvantage of this tool is the threat that the ad will be displayed in the wrong context. PPC tool is ineffective, if the ad is displaying on the page, where the data are out of date and unimportant. Labská and all (2009)

A huge potential for the company advertising are the social networks. They are the virtual worlds of millions users who communicate with each other. The target group for social networks consists mainly from the young people, technologically skilled and modern users. The users filled in their profile the age, gender, interests and jobs, so it is possible to setup the presented advertising to target audience. Loiacono (2015)

There are several main reasons why the companies should be an active part of the social networks, for example minimum costs, an increasingly large number of users and the rate of customer's feedback. The environment is friendly for the customers; they feel comfortable in it, because they know it well. Reporting about the actual products of the company on social networks actively promote the sales, increasing loyalty and awareness in the minds of the customers. The chance of success is equal for a small or a multi-national company. If we non-participate in the social networks, we will not achieve a competitive advantage, but we will give it to the others competitors. A social networking is a PR tool also, which enables faster distribution of the information and it has impact to more people. Haralabopoulos and all (2015)

Among the most famous of the networks between the Slovak users are especially networks like Facebook, Pokec, LinkedIn, Google+, MySpace, Twitter or Wikipedia. From a marketing point of view social networks allow you to create a profile for business purposes, create a group of fans, who can be regularly informed about all the activities and news in the company. (Marketing na sociálnych sieťach, 2015)

Individual social networks are different in content, approaches, options and functionality. Based on these factors, they can be divided into informative (Facebook, Pokec, Google+, MySpace), professional (LinkedIn), educational (Wikipedia) network providing news (Twitter) and social networks of special interests (community of users based on individual tastes). Lukačovičová (2012)

A company may use several methods of advertising on social networks. One of them is free advertising in the form of corporate web site, on which users can express their opinions and

evaluate it. PPC is a form of advertising, which is paid if the network user clicks on that advertising. Suitable model to promote the brand and increase awareness is CPM (Cost per mille), it is pay per view. The company pays for 1000 displays of an advertisement and independent of it, if the user clicks on the advertisement or not. Taylor and all (2011)

Favoring links on search portals like Google, Zoznam, etc., we are talking about Search Engine marketing. After paying the prescribed fee, we can view the company's website first in a search, what increases the probability that the visitor clicks just on it. Miklosik (2014)

Creating of the web pages is an integral part of marketing communication. Web page allows you to adjust the form and the content to the different customers; to measure effectiveness, to provide direct sales, to assure the communication, to support the image of the company and also lets you to give out online coupons. Before the web site is created, it is necessary to clarify the main function of the page. In the first place you may focus on the attracting of the new customers, communication with stakeholders and establishing the image of the company. The main criteria of the efficient sites are attractive and convincing content, easy to search, easy to use and original design. Karlíček and Král (2011)

A new and attractive way how to use the Internet to make profit is to provide discount coupons. Discount portals, which manage these coupons, offer various gift coupons or discount vouchers, which can be used by the domestic companies. However, the discount portals are not for every company. The startup - company shall use the discount portals, when it wants to draw attention to itself. Another example can be a new product that is not known on the market. In this case we can set the frontier price so that it is possible to make a profit and at the same time to increase the sales in the future. The companies often use the discount portals, when they have a lot of unsaleable goods or goods that the company buys with the bulk discount. The main reason for the use of discount portals is free advertising. The company pays only if a customer buys a voucher and that as a share of the sold piece. Raghurir (2004)

When we decide about the discount coupons we should consider:

- what we want to achieve and then appropriately set the parameters of a discount,
- choice between the unknown and the most famous discount portal,
- timing of the discounts; how long it will be possible to purchase the discount and when they will be able to apply the discount,
- arrangement of the payments as a share of the profit from the discount portal, in order to avoid that customers will apply the purchased discounts, but the money will not be cleared.

Currently, common tools are also the discussion forums. They allow to different groups of customers with similar interests to discuss various topics, from politics to the software. In comparison with the email messages, which can receive only the sender and targeted recipient, the topic on the forums can view all customers who open the forum. Discussion forums have an international character, because the customers around the world can add to them. (Čo sú diskusné skupiny, 2015)

c. FAQ

Frequently Asked Questions, abbreviation FAQ is a list of basic questions that were frequently asked by customers with a detailed response to them. FAQ is used on the Internet, most common on the websites and discussion forums, where customers ask the same questions over and over again. The list of FAQ was created not to respond the same question all the time. The FAQ list increases the credibility of a website, because it persuades the customers that their

problems are known and the company understood him. With abbreviation FAQ, we can also meet at various magazines, user manuals, or different types of documentation, where the customer orientates itself with questions. Raazaghi (2015)

d. CRM

CRM is an abbreviation of the English words Customer Relationship Management. Customer relationship management can be defined as the orientation on customers, who are in the center of the corporate activities. These are programs that allow you to collect, to gather, to sort and to process the information about the customers. These information include the contacts with the customers, the achieved sales and the running business activities. The aim of the CRM is to identify the particular needs of the customers, to understand and to meet them by improving the product or the offering service. CRM enables the company to build long-term customer relationships. Because the steady customers are most important for the companies, they should use the CRM system to find out their needs and do meet them. Based on the facts above that CRM is not only the software but it is long-term business strategy at the level of marketing, communication, sales and service. (CRM, 2014)

The main characteristics of CRM are the use of adequately information technologies; to insist on the high qualification of the staff and on the exchange of economic values with the customers. The primary components of CRM are people (customers, human resources), technology (intensity, type, area of application), processes (transparency, their purpose) and content (data and their usefulness). To make it possible to implement CRM in the company, it is necessary to consider the qualifications of the staff, the technological equipment, the orienting processes and the data management. All of this effort heads for the achieving the main goal of CRM, which is to increase the competitiveness of the company. In applying the concept of CRM, the company can achieve effects such as the differentness from the competitors; the improvement of the image of the company, faster and more precise sales forecasts, the growth of effectiveness of teamwork, the increase of the employee motivation, intensification of the contacts with the customers, etc. Oreský (2006)

2 Conclusions

Marketing communications is a set of tools which company manages in such way that it provides convincing, clear and truthful information about the company and its offer. The task of communication is to influence the behavior and the opinions of the customers according the needs of the company. To achieve the goal of marketing communications, the company can use a combination of traditional and modern tools.

At present, more and more companies use the mobile marketing, which is characterized by flexibility, personal targeting, transparency and immediate measurability. The tools, which are characterized by the low cost, bi-directional communication and targeting, include social networking, website, banners, discount portals and other tools of the Internet communication. Tool FAQ, frequently asked questions, is most common used on websites and discussion forums. The list increases the credibility of a website, because it persuades the customers that their problems are known and the company understands them. Currently, it is required from the companies that they are customer-oriented and so with the help of the CRM system. This system allows to build long-term relationships with customers, increase the competitiveness of the company etc.

References

- [1] Amirkhanpour, M. (2014) "Mobile Marketing: future's promotional channel," *Future of Entrepreneurship*, vol. 7, pp. 2021 - 2022.
- [2] CRM [online]. Available on: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/>, cit. 22.11.2014
- [3] Čo sú diskusné skupiny? [online]. Available on: <http://windows.microsoft.com/sk-sk/windows-vista/what-are-newsgroups>, cit. 26.1.2015
- [4] Haralabopoulos, G., Anagnostopoulos, I., Zeadally, S. (2015) "Lifespan and propagation of information in On-line Social Networks: A case study based on Reddit," *Journal of network and computer applications*, vol. 56, pp. 88 – 100.
- [5] Karlíček, M., Král, P. 2011. *Marketingová komunikace Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [6] Labská, H., Tajtáková, M., Loydlová, M. 2009. *Marketingová komunikácia I*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2009. 232 s. ISBN 978-80-225-2760-6.
- [7] Lee, J., Ahn, JH., Park, B. (2015) "The effect of repetition in Internet banner ads and the moderating role of animation," *Computers in human behavior*, vol. 46, pp. 202 - 209.
- [8] Li, Bl. (2015) "Understanding Mobile Marketing: Concept, Current Situation and Key Issues," *LISS*, vol. 3 , pp. 1319-1324.
- [9] Loiacono, ET (2015) "Self-Disclosure Behavior on Social Networking Web Sites," *International Journal of Electronic commerce*, vol. 19, pp. 66 - 94.
- [10] Lukačovičová, Z.: Marketing na sociálnych sieťach: účinný prostriedok v časoch hospodárskej krízy. 2012. [online]. Available on: http://of.euba.sk/konfVeda2012/Prispevky/Lukacovicova_Zuzana.pdf, cit. 28.1.2015
- [11] Marketing na sociálnych sieťach. [online]. Available on: <http://www.allweb.sk/seo-a-marketing/marketing-na-socialnych-sietach>, cit. 28.1.2015
- [12] Miklosik, A. (2014) "Improving positions on Search Engine as the centre of consumer-oriented marketing campaigns," *Marketing identity: explosion of innovations*, pp. 323 – 333.
- [13] Oreský, M.: Riadenie vzťahov so zákazníkmi. 2006. [online]. Verlag Dashöfer, vydavateľstvo, s. r. o., 2006. Available on: <http://img.dashofer.sk/cif/download/ONGCRM.pdf>, cit. 26.1.2015
- [14] Papsdorf, C. (2015) "How the Internet automates communication," *Information communication & society*, vol. 18, pp. 991 - 1005.
- [15] Raazaghi, F. (2015) "Auto-FAQ-Gen: Automatic Frequently Asked Questions Generation," *Advances in artificial intelligence*, vol. 9091, pp. 334 - 337.
- [16] Raghubir, P. (2004) "Coupons in context: discounting prices or decreasing profits?" *Journal of retailing*, vol. 80, pp. 1 - 12.
- [17] Taylor, D.G., Lewin, JE., Strutton, D. (2011) "Friends, Fans, and Followers: Do Ads Work on Social Networks? How Gender and Age Shape Receptivity," *Journal of advertising research*, vol. 51, pp. 258 - 275.

- [18] Yang, S.Q., Chen, Y.G., Wei, J. (2015) “Understanding consumers’ Web-mobile shopping extension behavior: a trust transfer perspective,” *Journal of computer information systems*, vol. 55, pp. 78 – 87.
- [19] Zľavové portály – Ako fungujú a pre koho sú vhodné. [online]. Available on: <http://epodnikanie.euin.org/node/42>, cit. 23.11.2014

CHANGES IN EMPLOYMENT AND BUSINESS STRUCTURES IN TOURISM SECTOR IN THE CZECH REPUBLIC UNDER THE INFLUENCE OF GLOBALIZATION

Miroslava Kostková^{1,a*}, Pavlína Pellešová^{1,b}, Milena Botlíková^{1,c} and Josef
Botlík^{1,d}

¹ Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Univerzitní nám. 1934/3,
733 40 Karviná

kostkova@opf.slu.cz, pellesova@opf.slu.cz, botlikova@opf.slu.cz, botlik@opf.slu.cz

*Corresponding author

Keywords: tourism, globalization, employment, business structures in tourism sector.

Abstract: The role of tourism in the Czech economy is significantly growing. It has a positive impact on economic growth, employment and job creation. The article deals with globalization changes in tourism, in the context of historical development of the number of employed and the number of business structures. Based on the available data, the changes in terms of economic contributions and employment in tourism, due to globalization and economic crisis, are described as well as looking for optimal solutions of the negative effects of globalization on employment and business in tourism.

JEL Classification: Z32, O52

1 Úvod

Význam cestovního ruchu v hospodářství států a regionů vzrůstá. V mezinárodním cestovním ruchu se ukazuje, že cestovní ruch je jednou z nejsilnějších dynamických aktivit. Cestovní ruch má vliv na záchranu kulturních, uměleckých a historických památek, zvýšení všeobecné vzdělanostní úrovně a životního standardu obyvatelstva. Přispívá k tvorbě hrubého domácího produktu, pozitivně ovlivňuje platební bilanci státu, tvoří příjmy státního i místních rozpočtů, podporuje investiční aktivity a rozvíjí malé a střední podnikání, stimuluje investice do místní infrastruktury a rozvíjí mezi-regionální spolupráci.

Cestovní ruch představuje v moderním světě důležitou součást národních ekonomik. Pojí se s řadou hospodářských odvětví, významný je zejména díky kumulovanému rozvojovému potenciálu, tzv. multiplikačním efektům. Na národní i regionální úrovni má velmi příznivý dopad na hospodářský růst, zaměstnanost a tvorbu pracovních příležitostí.

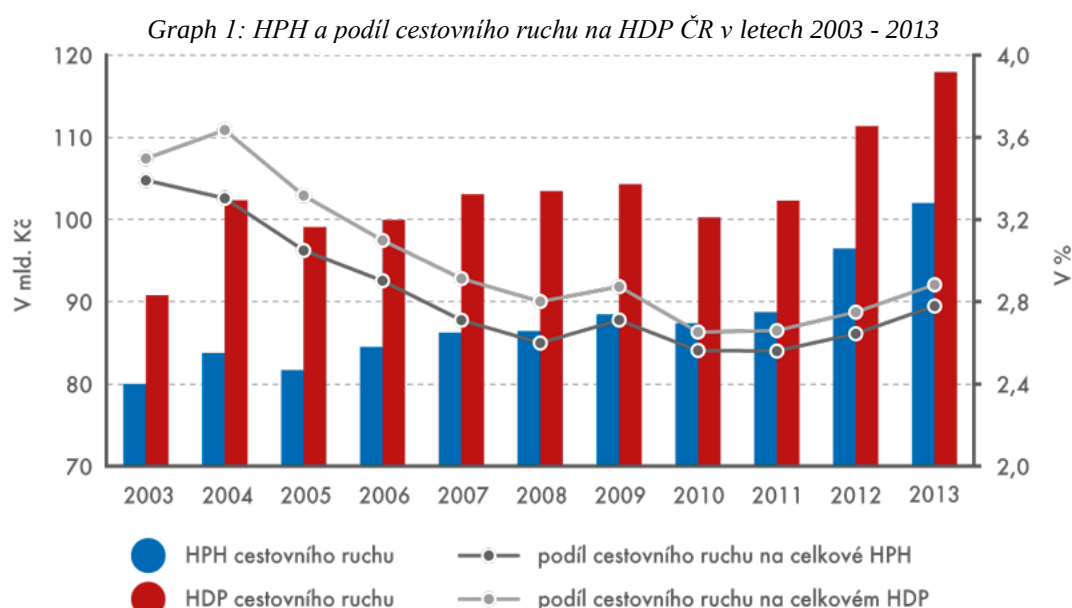
Článek se zabývá problematikou pracovních sil v odvětví cestovního ruchu České republiky v kontextu historického vývoje počtu zaměstnaných v odvětví a vývoje počtu podnikatelských struktur. Na základě dostupných údajů charakterizuje změny v oblasti zaměstnanosti v cestovním ruchu, způsobené globalizací, ekonomickou krizí a hledání optimálních řešení negativních vlivů globalizace na zaměstnanost a podnikání v cestovním ruchu.

2 Ekonomický význam cestovního ruchu České republiky

Vzhledem ke složitosti turistického průmyslu se zaměstnanost a jeho struktury projevují v aktuální situaci změn v sociálním a ekonomickém prostředí společnosti, tvrdí Mertlova (2014).

V roce 2013 činil podíl cestovního ruchu na tvorbě HPH české ekonomiky 2,8 %, resp. 2,9 % (Graf 1). Znamenalo to mírné zvýšení proti rokům následujícím bezprostředně po ekonomické recesi, tvrdí Lejsek (2015). Cestovní ruch České republiky po období ekonomické krize a také díky měnové politice České národní banky (oslabení české koruny vůči Euru) po letech recese opět roste. Jeho význam se podobá Švédsku (2,9 %) nebo Nizozemsku (2,7 %), přibližuje se Německu (3,2 %). Jen o málo vyšší podíl má Francie nebo sousední Slovensko.

V současné době se toto odvětví podílí na tvorbě HPH cca 3 % (předpoklad na rok 2015). Avšak přebytek cestovního ruchu v rámci platební bilance cestovního ruchu se dlouhodobě zmenšuje a jeho hodnota byla v roce 2014 nejnižší za posledních 18 let.



Source: Lejsek, 2015

Celková produkce odvětví cestovního ruchu České republiky podle Českého statistického úřadu (2015) v roce 2013 dosáhla hodnoty téměř 440 mld. Kč. Nejvíce se na ní podílela odvětví: stravovací služby (25 %), sportovní a ostatní rekreační služby (14 %), služby cestovních kanceláří a agentur (12 %), ubytovací služby (10 %) a osobní silniční a letecká doprava (9, resp. 7 %) (Graf 3).

Podle Studničky (2011) podmínky rozvoje cestovního ruchu jsou podmíněny sociálně - ekonomickým postavením účastníků cestovního ruchu, které se pod vlivem globalizace nabídky a ekonomické krize mění. Mezi pozitivní dopady, které cestovní ruch přináší, patří také tvorba nových pracovních míst (Graf 2).

Počet podniků a současně s tím i zaměstnanost v odvětví cestovního ruchu ČR se od roku 2005 snižuje (Tab. 1). Změny však nejsou dramatické a odpovídají globalizačním změnám, které se objevily v cestovním ruchu i v dalších zemích evropského prostoru. Zaměstnanost v cestovním ruchu je jen mírně vyšší v zemích jako Maďarsko, Polsko a Slovensko.

Table 1: Modul zaměstnanosti cestovního ruchu ČR 2005 – 2012

Ukazatel	2005	2010	2011	2012
Zaměstnané osoby v cestovním ruchu	236 682	235 569	232 463	231 069
V tom:				
Charakteristická odvětví v cestovním ruchu	174 074	172 052	168 341	166 826
V tom podle odvětví:				
Ubytovací služby	39 484	38 239	41 861	41 494
Stravovací služby	68 437	71 121	69 656	69 202
Osobní železniční doprava	17 958	14 184	13 679	13 202
Osobní silniční doprava	11 839	12 359	11 860	11 507
Osobní lodní doprava	54	61	56	54
Osobní letecká doprava	5 881	4 703	3 177	2 624
Doplňkové služby osobní dopravy	1 907	2 599	2 868	3 185
Pronájem zařízení pro osobní dopravu	116	131	117	121
Služby cestovní kanceláře/agentury a průvodce	14 168	14 875	12 052	12 284
Kulturní služby	11 882	11 178	10 583	10 686
Sportovní a ostatní rekreační služby	2 348	2 601	2 433	2 468
Související odvětví cestovního ruchu	59 356	60 274	60 872	60 971
Nespecifická odvětví cestovního ruchu	3 239	3 229	3 239	3 265
Podíl cestovního ruchu na tvorbě HDP (%):				
zaměstnané osoby	4,7	4,7	4,6	4,6
pracovní místa	4,7	4,6	4,6	4,5

Source: ČSÚ, 2015

Nevětší změny proběhly v oblasti služeb ubytovacích a stravovacích, kde se vliv globalizace projevil nejdříve (nástup hotelových a stravovacích řetězců, „globalizované potraviny“, globalizované požadavky na kvalitu služeb, globalizované „certifikační systémy“ apod.).

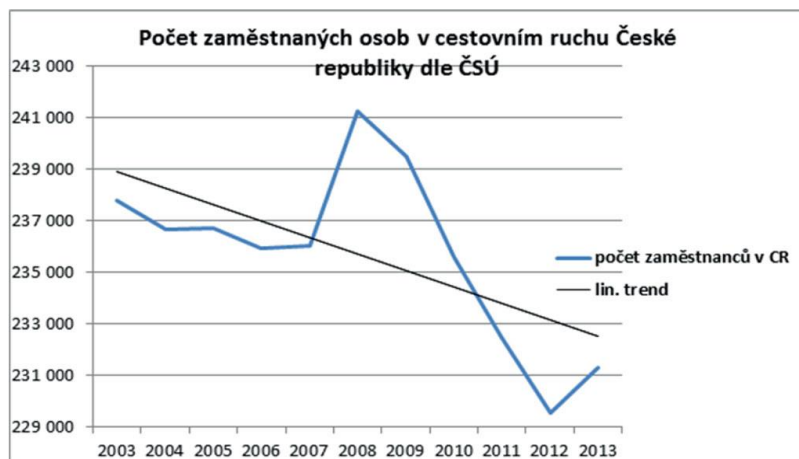
V oborech, které jsou pro cestovní ruch charakteristické, např. služby ubytovacích zařízení, pohostinství, odvětví osobní dopravy, cestovní kanceláře, kulturní, sportovní a jiné rekreační služby se zaměstnanost vyvíjela rozdílným způsobem.

V kontextu historického vývoje (podle dat ze Sčítání lidu, domů a bytů v roce 2001 a dat z Labour Force Survey 2004, publikovaného Eurostatem v Bovagnet v roce 2005) v České republice v roce 2001 podíl ekonomicky aktivních v odvětví pohostinství a ubytování činil 3,9 % z celkového počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva. V devadesátých letech došlo k nárůstu tohoto podílu z důvodu poddimenzovanosti odvětví pohostinství a ubytování a sektoru služeb obecně před rokem 1989. V současnosti je toto odvětví do určité míry stabilizováno.

V roce 2003 se podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti z pohledu zaměstnaných osob začal snižovat. Rychleji přitom klesal podíl podnikatelů, než podíl zaměstnanců. Ještě v letech 2005 – 2008 vykazoval cestovní ruch každoročně přírůstek tržeb, výkonů a přidané hodnoty, v roce 2008 se projevilo oslabení ekonomických výsledků, zaměstnanost v sektoru byla ve sledovaném období vcelku stabilní, průměrná mzda rostla. Ekonomická krize způsobila

změny ve struktuře zaměstnanosti a projevil se pokles počtu pracujících osob v ubytovacích službách, nebo v činnostech cestovních kancelářů a agentur.

Graph 2: Zaměstnanost v cestovním ruchu ČR v letech 2003 - 2012



Source: ČSÚ, Modul zaměstnanosti, 2015

V roce 2009 a 2010 nastal zásadní pokles výkonnosti, tržby se snížily, ale počet registrovaných podniků v sektoru přitom neklesal, spíše naopak. V roce 2009 se celá ekonomika propadala více než cestovní ruch. Podíl cestovního ruchu na zaměstnanosti dosáhl 4,6 %, což bylo vzhledem ke krizovému období a klesajícímu výkonu ekonomiky země poměrně vysoké číslo (v roce 2005 – 4,7 %, v roce 2010 – 4,6 %, v roce 2012 a 2013 – 4,5 %). V základní struktuře byla více postižena ekonomika stravování než ubytování.

Za rok 2010 byl vykázán meziroční pokles zaměstnanosti v cestovním ruchu celkově o 12,5 tis., z toho ve stravování o více než 8 tis. (8,8 %), v ubytování o 2,3 tis. (o 7,8 %).

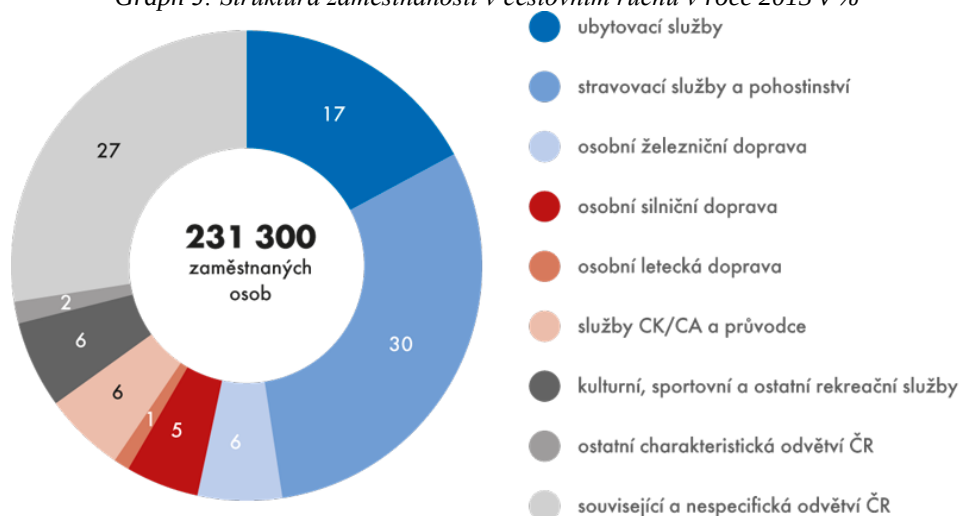
Podle Lejska (2015) v roce 2012 zaměstnával cestovní ruch 231 069 osob, v roce 2013 o 0,8 % více. Z toho již dlouhodobě 4/5 tvoří zaměstnanci a zbylou jednu pětinu sebezaměstnané osoby. Jedná se o pracující majitele firem a zároveň spolupracující členy domácnosti, pro které je činnost ve firmě hlavním zaměstnáním.

Podle modulu zaměstnanosti cestovního ruchu (Satelitní účet cestovního ruchu) se v roce 2013 počet podniků sice snížil, ale počet zaměstnanců zvýšil (231 300 osob, což bylo meziročně o 0,8 % více.), HPH i průměrná hrubá měsíční mzda rostla. Zvýšil se také podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti, a to ze 4,57 % na 4,6 %. Tím byl přerušen negativní trend soustavného meziročního poklesu v zaměstnanosti, který trval od roku 2009.

Nejvíce lidí pracuje v oborech, charakteristických pro cestovní ruch (služby ubytovacích zařízení, pohostinství, odvětví osobní dopravy, cestovní kanceláře, kulturní, sportovní a jiné rekreační služby (Graf 3).

Kromě charakteristických odvětví jsou lidé (přes 60 tis.) zaměstnáni také v odvětvích, souvisejících s cestovním ruchem (např. výroba map, suvenýrů nebo upomínkových předmětů, obchodní činnosti, spoje a telekomunikace, činnosti v oblasti nemovitostí). V odvětvích nespécifických pro cestovní ruch pracuje kolem 3 tis. osob.

Graph 3: Struktura zaměstnanosti v cestovním ruchu v roce 2013 v %



Source: Lejsek, 2014

Počet podnikatelských struktur v oblasti HORECA (hotely, restaurace) se ve sledovaném období měnil a po překonání ekonomické krize snížil významně, počet zaměstnaných v ubytovacích a stravovacích službách roste, na rozdíl od dopravních služeb (kromě služeb letecké dopravy), služeb zprostředkovatelských (cestovní kanceláře a agentury), kde se také počet podnikatelských struktur mírně snížil (ale počet zaměstnanců mírně vzrostl) a také služeb kulturních podniků, kde se počet zaměstnaných osob stále snižuje (Tab. 2). Počet podnikatelských struktur v oblasti HORECA (hotely, restaurace) se od roku 2003 měnil výrazněji, nežli v oblasti podnikatelských struktur cestovních kanceláří a agentur (Graf 4).

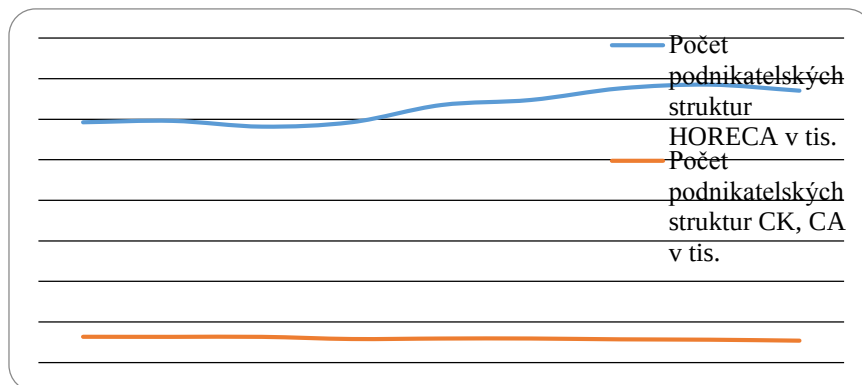
Table 2: Podnikatelské struktury a zaměstnanost v cestovním ruchu ČR v letech 2005 – 2013

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet podnikatelských struktur HORECA	118518	119205	116368	118546	127024	129525	135242	137070	134100
Počet podnikatelských struktur CK, CA	12633	12585	12585	11560	11791	11801	11400	11227	10764
Počet zaměstnaných osob celkem:									
Ve fyzických osobách v oblasti HORECA	164939	162322	160477	167430	175753	169227	168030	168801	161349
Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč na 1 fyzickou osobu	10 058	10 786	11 281	11 956	11 454	12 060	12 238	12 494	12 858

Source: zpracováno podle ČSÚ a SOCR A, 2015

Z hlediska socio-ekonomické deskripce v roce 2013 v cestovním ruchu pracovalo o 14,1 tis. více žen než mužů. Celkem 83 % zaměstnaných osob mělo středoškolské a každý desátý vysokoškolské vzdělání. Nejpočetnější skupinou podle věkové struktury byli lidé ve věku 25 až 34 let (30 %). Z celkového počtu osob pracovala v cestovním ruchu 4 % nerezidentů

Graph 4: Vývoj počtu podnikatelských struktur HORECA, CK a CA 2005-2013



Source: Zpracováno podle ČSÚ a SOCR B, 2015

Rok 2015 signalizuje s rostoucí ekonomikou země rovněž pozitivní vývoj na trhu práce. Zaměstnanost v pojetí národních účtů ve 2. čtvrtletí 2015 vzrostla meziročně o 1,4 %. Podle měsíčních údajů výběrového šetření pracovních sil VŠPS (2015) se v roce 2014 projevil významně růst celkové zaměstnanosti v terciárním sektoru služeb oproti roku 2013 (o 32,7 tis. osob více, celkově 2 970,6 tis. zaměstnaných). Míra zaměstnanosti ve službách **Chyba! Neplatné prepojenie.** vzrostla a dosáhla 70,2 %. V současnosti nejvíce osob je zaměstnáno ve stravovacích zařízeních a v cestovních kancelářích a agenturách.

3 Diskuse

Globalizace významně ovlivňuje podnikání a zaměstnanost v odvětví cestovního ruchu:

- Odvětví je typické vysokým podílem mladých lidí (téměř polovina pracovníků je mladších než 35 let), podíl žen v pohostinství a ubytování je ve srovnání s odvětvím služeb, či ekonomiky jako celku nadprůměrný.
- Česká republika se významně liší od zemí EU nízkým podílem zaměstnaných na částečný úvazek (26,0 % v EU-25 vs. 6,7 % v ČR). Regionální rozložení zaměstnanosti v oblasti pohostinství a ubytování do značné míry odráží regionální rozdíly v atraktivitě jednotlivých oblastí a jejich turistické návštěvnosti. Vysoké hodnoty podílu ekonomicky aktivního obyvatelstva v tomto odvětví jsou dosahovány v turistických centrech. Prostorová diferenciacie se odráží i v mezikrajském srovnání.
- Podle údajů Českého statistického úřadu ČSÚ (2012) průměrný pracovník v rámci celé ekonomiky Česka vyprodukuje HPH o 2/3 vyšší, nežli pracovník v cestovním ruchu. Na druhou stranu zaměstnanci v cestovním ruchu odpracují o 2,3 % pracovních hodin více, než činí průměr celé ekonomiky. Majitelé firem a jejich rodinní příslušníci překračují průměr o 43 hodin (o 2,0 %).
- Ve stravovacích a pohostinských zařízeních našlo díky cestovnímu ruchu uplatnění více než 70 000 osob, v ubytovacích službách téměř 40 000 a v cestovních kancelářích a agenturách necelých 13 000 osob.

- Podniky, nabízející ubytování, stravování a pohostinství provozují z velké části fyzické osoby. Podle sdělení agentury MagConsulting (2014), počet podnikatelských struktur a počet fyzických osob klesá, počet právnických osob naopak vzrůstá.
- Nejvyšší nárůst počtu zaměstnanců byl v roce 2014 oproti roku 2013 v segmentu cestovních agentur a podobných zařízení – o 6,1 %. Největší pokles byl dosažen v osobní letecké dopravě (o 1,2 %). Počet podnikatelských struktur - cestovních kanceláří a cestovních agentur v roce 2013 naopak meziročně poklesl o 1,2 %. Pokles je zaznamenán opět u fyzických osob, u právnických osob se jednalo o meziroční nárůst. Pokles v počtu fyzických a právnických osob, které provozují cestovní kanceláře a cestovní agentury byl naposledy zaznamenán v roce 2011.
- Z celkového počtu 144 863 registrovaných ekonomických subjektů, podnikajících v cestovním ruchu (v roce 2013) je 85,4 % soukromých podnikatelů, 12,3 % obchodních společností a 2,3 % ostatních právních forem (Tab. 2).
- Dlouhodobě otevřenou otázkou zůstává nejenom dostupnost, ale i kvalita pracovní síly, kde jsou ještě stále regionální disparity. Podle Asociace hotelů a restaurací české republiky (2011) zaměstnavatelé dnes mohou řešit problémy svého oboru, spojené s dostupností a kvalitou pracovníků, prostřednictvím tzv. sektorové rady, která řeší otázky rozvoje lidských zdrojů, situaci na trhu práce, Národní soustavu povolání a rozvoj Národní soustavy kvalifikací.

4 Závěr

Podle Marešové a Polívkové (2014) zaměstnanost a podnikání ve službách cestovního ruchu jsou ovlivněny turistickou návštěvností území, jeho přitažlivostí, dostupností a kvalitou nabízených služeb. Z globálního pohledu byl cestovní ruch v roce 2013 jedním z hlavních faktorů růstu v jinak poněkud skomírající světové ekonomice. Většina světových destinací zaznamenala oživení. Rok 2014 a 2015 je ve znamení pozvolného odeznívání rozdílů mezi rozvinutými a rozvojovými trhy cestovního ruchu. Podle predikcí agentury CzechTourism (2014) by cestování z vyspělých ekonomik mělo růst, zatímco cestovní boom z rozvíjejících se ekonomik by měl postupně slábnout. U evropských výjezdů se očekává růst kolem 4 % podobně jako v Severní Americe, kde se předpokládá kolem 3 % růst. Z asijských zemí by měl růst výjezdů dosáhnout až 8 %.

Změny v oblasti podnikání v cestovním ruchu a rozložení a počtu pracovních sil je potřebné pro upřesnění predikce dalšího vývoje kontinuálně sledovat.

K udržení konkurenceschopnosti v cestovním ruchu se musí vsadit také na kvalitu a profesionalitu personální základny podniků cestovního ruchu. Kvalitu pracovní síly ovlivňují rostoucí počty studentů. Lze optimisticky předpokládat, že poroste i podíl absolventů škol, kteří zůstanou pracovat v regionech a nebudou odcházet za lepšími pracovními příležitostmi. Vývoj nezaměstnanosti, mezd, statistické ukazatele životního prostředí naznačují, že i nadále nemalý podíl těchto absolventů bude odcházet mimo kraje a do zahraničí.

Společně s rozvojem realizačních předpokladů cestovního ruchu, ke kterým patří opatření např. na zlepšení dopravní dostupnosti a konkrétních atraktivit a služeb cestovního ruchu je potřebné podpořit podnikatelské prostředí a tím i vytváření prostoru pro tvorbu nových pracovních příležitostí a kvalitnějších výkonů a produktů v cestovním ruchu.

Acknowledgment

This article was written as part of the project SGS 20/2014 Analysis of the business environment in the region Karviná.

References

- [1] COT (Září, 2011) Hlavní zjištění o zaměstnanosti v cestovním ruchu. [Online]. Available: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=1040815173>, 10.6.2011
- [2] COT (Říjen, 2011) Sektorová rada – řešení rozvoje lidských zdrojů v našem oboru. [Online]. Available: <http://www.cot.cz/index.php?jazyk=1&page=100&kat=10>
- [3] COT (září, 2015) Počet zaměstnanců v cestovním ruchu roste. [Online]. Available: <http://www.icot.cz/pocet-zamestnancu-v-cestovnim-ruchu-roste/>
- [4] ČSÚ (2015) Registr ekonomických subjektů. [Online]. Available: https://www.czso.cz/csu/res/registr_ekonomickych_subjektu
- [5] Jileček, A., Jeřábková, Z. a Kupka, V. (2009) Změny ve struktuře jednotlivých sekcí a oddílů ve srovnání dle OKEČ a CZ-NACE, [Online]. Available: <http://khd.vse.cz/wp-content/uploads/2011/06/vz-2009-khd.pdf>
- [6] CzechTourism (2014) Trendy globálního cestovního ruchu (2013/2014). [Online]. Available: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/aktuality/trendy-globalniho-cestovniho-ruchu-2013-a-2014/>
- [7] Lejsek, Z. (2015) Kolik vydělává cestovní ruch. [Online]. Available: <http://www.statistikaamy.cz/2015/04/kolik-vydelava-tuzemsky-cestovni-ruch/>
- [8] Lejsek, Z. (2014) V cestovním ruchu pracuje víc než čtvrt milionu lidí. [Online]. Available: <http://www.statistikaamy.cz/2014/03/v-cestovnim-ruchu-pracuje-vice-nez-ctvrt-milionu-lidi/>
- [9] MagConsulting (2014) Podnikatelské struktury v cestovním ruchu. [Online]. Available: <http://www.magconsulting.cz/podnikatelske-struktury-31-12-2013-nace-55-56-79/4>. 2. 2014
- [10] Marešová, P. and Polívková, L. (2014) Experience Tourism in the Czech Republic. 24th International-Business-Information-Management-Association Conference *Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation*. Milan: Int Business Informat Management Assoc, Vols I-Iv, pp.431-439.
- [11] Mertlova, L. and Smith, V. (2014). Development of Tourism in the Czech republic. *17th International Colloquium on Regional Sciences*. Hustopece: Masaryk Univ, pp. 811-816.
- [12] SOCR (2015) Tabulky CZ-NACE. [Online]. Available: www.socr.cz/file/1989/textres31122012.doc
- [13] Studnička, P. (2011). The options of Solution of Regional Differences in the Czech Republic Tourism Development. *9th International Conference on Hradec Economic Days 2011 - Economic Development and Management of Regions*. Hradec Kralove: Univ. Hradec Kralove, pp. 311-315.
- [14] VŠPS (červenec, 2015) Šetření míry nezaměstnanosti a ekonomické aktivity, červenec-2015. [Online]. Available: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti>

Příloha: Souhrnné ukazatele zaměstnanosti v národním hospodářství a cestovním ruchu v ČR v letech 2003–2013

Ukazatel	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Počet zaměstnaných osob v NH	4 965 559	4 940 371	4 991 618	5 088 340	5 223 840	5 288 361
Počet zaměstnaných osob v CR:	237 753	236 649	236 682	235 935	236 024	241 236
-sebezaměstnaní	54 711	56 551	53 884	50 853	51 348	51 635
-zaměstnanci	183 042	180 098	182 798	185 082	184 676	189 601
Podíl CR na celkové zaměstnanosti [%]	4,79	4,79	4,74	4,64	4,52	4,56
Počet pracovních míst v CR:	233 507	232 870	233 704	231 476	233 481	236 376
-sebezaměstnaní	54 040	55 904	53 648	50 625	52 542	51 015
-zaměstnanci	179 467	176 966	180 055	180 851	180 939	185 360
Podíl CR na celkové zaměstnanosti [%]	4,74	4,75	4,71	4,58	4,5	4,48

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnaných osob v NH	5 231 822	5 054 538	5 057 152	5 064 632	5 083 830
Počet zaměstnaných osob v CR:	239 499	235 569	232 463	229 551	231 288
-sebezaměstnaní	51 155	47 665	46 294	43 655	44 349
-zaměstnanci	188 344	187 903	186 169	185 896	186 938
Podíl CR na celkové zaměstnanosti [%]	4,58	4,66	4,6	4,53	4,55
Počet pracovních míst v CR:	236 588	232 073	229 207	229 602	230 786
-sebezaměstnaní	52 411	49 685	48 262	42 968	43 231
-zaměstnanci	184 177	182 388	180 946	186 635	187 555
Podíl CR na celkové zaměstnanosti [%]	4,56	4,62	4,56	4,57	4,59

Source: zpracováno podle COT Hlavní zjištění o zaměstnanosti v CR, 2011 a ČSÚ – Registr ekonomických subjektů, 2015

IMPORTANCE OF THE EU ECONOMIC PARTNERSHIP WITH ACP COUNTRIES FOR THEIR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT: CASE OF SUB-SAHARAN AFRICA

Eva Kovářová*

Faculty of Economics, VŠB-Technical University of Ostrava, Czech Republic

eva.kovarova@vsb.cz

*Corresponding author

Key words: ACP, EPA, EU, Globalization, Socio-economic Development, Sub-Saharan Africa, Trade

Abstract: The process of globalization has significant influence on the growth of the volume of international trade. The European Union is one of the most important actors of the international trade system with number of applied reciprocal and non-reciprocal trade agreements. It has had unique economic relations with the ACP Group since the 1960s. Nowadays, EU-ACP relations are formalized by Economic Partnership Agreements. Their main objective is to promote the economic growth and the development of ACP countries, as well as to promote their involvement in the globalized world economy. In some circumstances, economic growth and higher involvement in international trade can lead to the socio-economic development of underdeveloped countries. The aim of this paper is to describe the formal framework of EU-ACP trade relations with the emphasis on the EU trade relations with Sub-Saharan Africa's members of the ACP Group; to present the current economic situation of this region and to show consequences of its involvement in international trade relations for its socio-economic development.

JEL Classification: F10, F11, F21, O15

1 Introduction

Globalization is one of the most important processes that influence everyday life of our society, as well as of the world economy. There globalization tendencies have increased especially since the 1970s, when deeper liberalization of international trade and investment flows started. This liberalization can be taken as one of basic determinants of the process of globalization as well as its result, in the sense of ongoing effort in further liberalization. Therefore globalization is closely connected with, inter alia, extensive and intensive growth of global value chains in the world economy. Growth of the volume of international trade and number of countries trading together are typical for the globalized world economy. We can specified two important characteristics of current scheme of international trade – the rise of intraregional trade (especially in Europe, Asia and North America) based on various trade agreements and the rise of south-south trade, i.e. trade among developing countries. In spite of this fact, developed countries are still very important trade partners for developing countries, for example the European Union has unique trade relations with specific group of developing countries, so called ACP Group. While ACP countries, like other developing countries, are more vulnerable countries in the global trading system than the developed ones, the European Union is one of the most important actors of this system, because of its volume of total exports and imports, large internal market as well as because of the number of applied reciprocal and

non-reciprocal trade agreements negotiated with other countries or integrational organizations in the world economy.

The aim of our paper is to describe formal framework of EU-ACP trade relations with the emphasis on the EU trade relations with Sub-Saharan Africa's members of the ACP Group; to present current economic situation of this region and to show consequences of its involvement in international trade relations for its socio-economic development. Our conclusions are based especially on an analysis of foreign scientific papers and reports published by the EU and other international organizations and on our long-standing research focused on Africa as a region of the world economy and its relations with the EU.

2 Globalization in the context of the world economy

Globalization is one of the most important processes that have affected everyday life of our society. We can analyse it in many consequences and from the point of view of various scientific disciplines, because of its multidimensionality. But its background has to be found in the world economy – in increasing linking of its all actors (nation-states, integrational organizations and transnational companies). Scholars have many different ideas about when globalization started and how to define it. Majority of Czech economists, for example Zlý (2009), conceive globalization as one of the international economic integration stages. He defines it as a process of gradually connection and linking of national economies through purposeful removal of all barriers for free movement of products and production factors. Lebieczik (2006) understands globalization as a development of international economic relations that causes deeper and deeper connections and mutual independence of national economies. If economists define globalization in these consequences, they usually emphasize economic events of the 1970s, which led to deeper liberalization on their external economic relations, as the most necessary for the acceleration of globalization process or as for the beginning of this process.

Globalization brings new possibilities as well as new challenges for all actors of the world economy. However, developing countries, suffering from serious socio-economic backwardness and low level of human development, were not able to use them and they stayed on periphery of the globalized world economy for a long time. The worst situation was in Sub-Saharan Africa that was the most marginalized region of the world economy for ages. Situation started to change there in the beginning of the 21st century, inter alia, due to its wider involvement in international economic relations.

3 Formal framework of the EU-ACP trade relations

The European Union (EU) has ever had very good relations with developing countries, partly it is caused by the fact, that Europe, especially its leader states, influenced development of them over the period of colonialism. When the Treaty of Roma was signed in 1957, six founding members of the European Economic Community tried to formalized relations to specified group of developing countries, 18 former European colonies²⁵. Part IV of the Treaty of Roma opened an avenue for cooperation with the Overseas Countries and Territories (OCTs) – essentially West and Central African countries. It founded special form of relations between developed and developing countries – so called association. In 1963 and 1969 group of 18 African countries²⁶ and six members of the European Communities (EC) signed the first and second

²⁵ Cooperation was focused on former French, Belgian, Italian and Dutch African colonies.

²⁶ Entitled Association of African States and Madagascar.

Yaoundé Conventions focused on financial, technical and trade cooperation among signatories. Trade cooperation was set as reciprocal and its main objectives were based on the Treaty of Roma that considered liberalization of mutual trade, movement of persons and of capital as the main fields of the cooperation.

Over the period of validity of both Yaoundé Conventions, greater successes were not achieved. Although common principal organs were created, economic cooperation was unfolded from the rules applied by European countries. Associated developing countries tried to find strategies that would have helped them to solve their economic backwardness. They expected that new form of economic relations with former colonialists would have helped them. However, results of Yaoundé Conventions were not fulfilled. In spite of this fact, Yaoundé Conventions created very important base for new generation of agreements – Lomé Conventions.

In 1973 the first enlargement of European Communities brought new issues concerning relations between EC and developing countries, because of the entrance of the United Kingdom that had close relations with the Commonwealth countries. Therefore new Convention – Lomé Convention I was signed on 28 February 1975. It formalized relations between group of 46 developing countries on one side and 9 EC countries on the second side. In 1975 the ACP Group, which represented group of African, Caribbean and Pacific developing countries, was created by the Georgetown Agreement. This agreement was opened for the signatories of the Convention of Lomé. The original objective of the Group was the cooperation between its members and the EC. Lomé Convention I was based on non-reciprocal trade relations, when ACP countries were under no obligation to provide same preferences for the imports from EC countries as EC countries provided for the imports from ACP countries. This Convention was followed by next three (respectively four) Lomé Conventions that formalized mutual relations between years 1980-1999. The last 4th Lomé Convention was signed already by 66 ACP and 12 EC countries on 15 December 1989, however it was revised on 5 November 1995 because of the demand of both partner sides (Adamcová, 2003). Lomé Conventions again did not fulfil their objectives, because they did not meet expected results of association and economic situation of the majority of ACP countries, especially African ones, got worse (Fojtíková, 2014).

Nowadays, the ACP Group consists of 79 countries - 48 from Sub-Saharan, 16 from Caribbean and 15 from the Pacific regions of the world economy. Their relations to the EU are formally based on the Cotonou Agreement (entitled also as the ACP-EU Partnership Agreement). This agreement was signed by 78 ACP on 23 June 2000 and can be characterized as the most comprehensive partnership agreement between the European Union and developing countries. Duration of the Cotonou Agreement is 20 years (it will expire on 29 February 2020), but it has been revised every five years. It brings some innovations of the EU-ACP relations, first of all it sets reciprocal trade relations²⁷. This agreement is also based on self-responsibility of the authorities of developing countries for their development and emphasizes the importance of the civil society and private sector as very important actors of mutual relations. Its main three pillars are – development cooperation funded by the European Development Fund²⁸; economic

²⁷ Trade relations established under the Lomé Conventions led to unfair discrimination among developing countries (Fontagné, Laborde and Mitaritonna, 2011), especially in the sense of competition between ACP members and non-ACP members.

²⁸ The European Development Fund (EDF) is the main instrument for providing EU aid for development cooperation in the African, Caribbean and Pacific states and the Overseas countries and territories. Each EDF is concluded for a period of several years, first was focused on the period 1959-1964, nowadays the 11th EDF is opened for the period 2014-2020.

and trade cooperation and stronger political dimension of EU-ACP relations. Trade pillar of the agreement expired at the end of 2007. Between years 2002-2007 it was necessary to signed new agreements that should have been compatible with the rules of the World Trade Organization (WTO). Since 2008 trade relations between the ACP Group and the EU has been set as reciprocal because of the compatibility with these rules.

Current trade arrangements are agreed or negotiated under bilateral Economic Partnership Agreements (EPAs). These are agreements allowing substantially liberalization of the trade of the EU and ACP countries with the objective - inter alia - gradual integration of the ACP Group members to the globalized world economy. They also consolidate EU trade and developing policy (European Commission, 2013). EPAs usually cover the whole merchandise trade and trade in services, investment flows as well as they contain rules focused on trading (Fojtíková, 2014). EPAs establish a framework, which is fully compatible with the WTO trading rules. They are essentially agreements that lead to the creation of a free trade area between the EU and ACP countries. EPAs are prepared with the objective to promote trade and development, regional integration, sustainable development and poverty reduction. In spite of this fact, negotiation of EPAs is very complicated and long-standing process, because of several worries of ACP countries, concerning especially the reciprocal trade arrangements (connected with preferential access for EU products to ACP markets) and losses of public budgets revenues from duties. Kwa, Lunenburg and Musonge (2014) say that some ACP countries also consider arrangements established by EPAs as a threat for their local industries, employment, as serious disruption of existing or planned customs unions and as displacement of existing regional trade and regional production capacities.

In 2007 the EU introduced Market Access Regulation (MAR) number 1528/2007 that allows ACP countries that had signed and initialled EPAs by the time (but still not ratified and implemented them) to export to the EU under the regime of duty-free and quota-free. However, in 2011 the EU proposed to remove trade preferences for countries that had been exporting duty-free to the EU under this MAR n. 1528/2007, but they had not gone to sing, ratify or implement EPA (Kwa, Lunenburg and Musonge, 2014).

EPAs negotiations are led on sub-regional level, therefore it is distinguished seven ACP regions (see Table 1). Five separate regions are negotiating their EPAs in Africa, the Pacific countries are negotiating their own regional EPA as well as the Caribbean countries represent one regional block with the EPA signed already in 2007.

Table 1: ACP Group members

African region	
West Africa	<i>Benin, Burkina Faso, Cape Verde, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea Bissau, Ivory Coast, Liberia, Mali, Mauritania, Niger, Nigeria, Senegal, Sierra Leone, Togo</i>
Central Africa	<i>Cameroon, Central African Republic, Chad, Congo, Democratic Republic of Congo, Equatorial Guinea, Gabon, Sao Tomé & Príncipe</i>
Eastern and Southern Africa	<i>Comoros, Djibouti, Eritrea, Ethiopia, Malawi, Madagascar, Mauritius, Seychelles, Somalia, Sudan, Zambia, Zimbabwe</i>
Eastern African Community	<i>Burundi, Kenya, Rwanda, Tanzania, Uganda</i>
Southern African Development Community	<i>Angola, Botswana, Lesotho, Mozambique, Namibia, South Africa, Swaziland</i>
Caribbean region	
<i>Antigua and Barbuda, Bahamas, Barbados, Belize, Dominica, Dominican Republic, Grenada, Guyana, Haiti, Jamaica, St Lucia, St Vincent and the Grenadines, St Kitts and Nevis, Suriname, Trinidad and Tobago</i>	
Pacific region	
<i>Cook Islands, East Timor, Fiji, Kiribati, Marshall Islands, Federated States of Micronesia, Nauru, Niue, Palau, Papua New Guinea, Samoa, Solomon Islands, Tonga, Tuvalu, Vanuatu</i>	

Source: European Commission (2015, A); United Nations Conference on trade and Development (2015).

Trade relations between the ACP Group and the EU are also influenced by the international systems of preferences granting easier entrance of developing countries to the markets of the developed ones. Generalized System of Preferences (GSP) is the most important system that was adopted at the Conference of United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) in 1968. It had three main objectives focusing on developing countries: increase of the export earnings, promotion of industrialization and acceleration of the economic growth. Nowadays, 13 national GSP schemes are notified by the UNCTAD, one of them is granted by the European Union. The EU allows under its Generalized Scheme of Preferences to pay less or no duties on their exports to the EU, whereas special attention is focused on so called Least Developed Countries (LDCs)²⁹ that have had full duty-free and quota-free access (with some exceptions – arms and ammunition) to the EU through initiative Everything-but-Arms since 2001. Some LDCs are also members of the ACP Group (they are written in italic in Table 1), therefore their relations with the EU are still based on non-reciprocal basis.

4 Marginality of Sub-Saharan Africa in the globalized world economy

Sub-Saharan Africa has in the long-term been the lowest-income and most underdeveloped region of the world economy (including 34 Least Developed Countries) with a marginal share in world GDP and influence on the international economic order. Its economic, political and social stability has always been fragile and uncertain, therefore various civil wars, ethnic conflicts or coup d'états occur there very often. Almost whole region faces difficult and serious socio-economic issues and most of its inhabitants suffer from a lack of basic human needs satisfaction. In 2014 its GDP per capita based on PPP was only 3,650 international dollars and GDP growth was 5.06 percent (IMF³⁰, October 2014). For comparison with selected country groups see Table 2.

Table 2: GDP per capita (PPP, international dollars) and growth of GDP (percent)

Country group	GDP per capita		GDP growth	
	2010	2014	2010	2014
Advanced economies	39,587	44,255	3.06	1.83
Emerging markets and developing countries	8,132	10,051	7.48	4.43
Middle East and North Africa	15,037	17,434	5.53	2.56
Sub-Saharan Africa	3,137	3,650	6.93	5.06

Source: IMF World Economic Outlook (October 2014).

Table 2 clearly shows, that Sub-Saharan Africa was expected to be the fastest growing region of the world economy in 2014. Although the latest data (April 2015) show, that final growth was only 4.50 percent (according to the IMF), it is still one of the highest growth among developing countries. In spite of this fact the SSA share in the total world GDP is marginal over the long-term, over the period 2003-2012 it ranged from 2 to 3 percent and in 2014 it was 3.06 percent. This current economic marginality is caused by various reasons, such as natural conditions, colonial history, development after decolonization (connected with political instability, authoritative regime and civil wars), difficult 1980s (entitled as the lost decade in development of SSA). Due to various consequences – internal as well as external – since the mid-1990s economic situation has been improving, which has led to the growth of the Africa's GDP since the 2000s. However, it is necessary to say that the economic productivity of SSA is still very low.

²⁹ The present list of LDC contains 48 countries. The list is reviewed every three years by the United Nations Economic and Social Council in the light of recommendations by the Committee for Development Policy.

³⁰ International Monetary Fund.

The involvement of SSA in external economic relations has been unsatisfactory over the long term. It is due to specific reasons. In the 1970s and 1980s several African countries imposed trade restrictions and capital control as part of their economic policies focused on so called import substituting industrialization, which was applied with the aim to protect domestic immature industries and conserve scarce foreign exchange reserves. Also nowadays many African political authorities think that e.g. foreign investment inflows can lead to the loss of countries' political sovereignty, although most of them admit, that Africa needs investment for its development and foreign investment can fill the gap between domestic savings and investment requirements. In spite of this, some countries of SSA face increasing inflows of the foreign direct investment (FDI) because of their political stabilization, improvement of their infrastructure, their strong economic growth and gradual trade liberalisation.

Table 3: Growth of merchandise trade, year 2013 (percent)

Regions of the world economy	Imports	Exports
North America	1.20	2.80
South and Central America	3.10	1.40
Europe	-0.50	1.50
Africa	4.10	-2.40
Asia	4.50	4.70

Source: WTO World Trade Report (2014).

Africa's share in the total world merchandise exports was 16 percent in 2013, while in 2005 it was 10 percent³¹. In 2013 growth of the total world imports was around 1.90 percent, but Africa's imports grew nearly 2 times faster (see Table 3). Contrary to imports, Africa's exports fell between years 2012 and 2013, but the total world exports grew around 2.50 percent. The fall of Africa's exports was caused especially by the drop of exports from oil exporting countries³² and exports from South Africa. High vulnerability of Africa in merchandise trade is usually connected with its dependence on exports of only several commodities, especially primary non-renewable natural resources.

Numerous studies confirm that openness to trade has positive impact on FDI inflows, inter alia, because of the fact, that policies implying limited intervention of the government in its economy (such as policy promoting trade liberalization) can be attractive for foreign investors and countries' entrance to international trade agreements should increase the credibility of such policies in present and future perspective. Although some studies show, that FDI flows to SSA are less responsive to changes in trade openness than FDI flows to other regions, it is evident, that foreign trade and FDI flows can, in some circumstances, stimulate growth of GDP and economic progress of SSA.

Table 4: Sub-Saharan Africa FDI inflows, years 1980 and 2010

Indicator	1980	2010
FDI inflows (millions of USD)		
Africa	400	43,583
Sub-Saharan Africa excluding South Africa	267	28,705
Share in total world FDI inflows (percent)		
Africa	0.74	3.09
Share of total FDI flows to developing countries (percent)		
Africa	5.36	6.84

Source: UNCTAD Handbook of Statistics (2013), author's own calculations.

³¹ All developing countries counts 48 % of total world merchandise trade in 2013, in 2005 it was 29 %.

³² Algeria, Angola, Cameroon Chad, Congo, Equatorial Guinea, Libya, Nigeria and Sudan.

As you can see in Table 4, in 2010 Africa attracted 3.09 percent of total world FDI inflows, more than 60 percent was located in its Sub-Saharan part. Unfortunately, significant part of investment inflows is connected with the natural resources, therefore it deepens one-side dependence of SSA on primary sectors of its national economies. The gradual increase of investment focused on manufacturing, services, infrastructure, research, development and innovations is evident, but it is still insufficient for further Africa's development.

5 Sub-Saharan Africa's trade relations to the EU under the EPAs

ACP members from Sub-Saharan Africa are divided into five regional groups for the negotiating of the Economic Partnership Agreements. This regional grouping depends critically on the progress of their own regional integration. Such regional group has to be an effective free trade area or accustoms union before it can negotiate and sign EPA with the EU³³. The regional grouping explicitly identified in EU proposals include four regional economic communities in Africa - West African Economic and Monetary Union, Economic and Monetary Community of Central African States, East African Community and Southern African Development Community (Oyejide and Njinkeu, 2002). Several countries of SSA have already signed their EPAs with the EU – Cameroon, Mauritius, Seychelles, Zimbabwe and Madagascar (all countries in 2009) and in 2014 negotiation with Southern African Development Community was concluded. EPA is also signed with the Western African country – Ivory Coast. All countries have signed goods-only EPAs (Kwa, Lunenburg and Musonge, 2014).

Nowadays the West of Africa is the most important trade partner for the EU from SSA (see Table 5) as well as from all ACP regions. It accounts for 40 percent of all trade between the EU and the ACP Group. Region West Africa consist of these countries: Benin, Burkina Faso, Cape Verde, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea Bissau, Ivory Coast, Liberia, Mauritania, Mali, Niger, Nigeria, Senegal, Sierra Leone and Togo. Economic Partnership Agreement with West Africa covers goods and development cooperation, but agreement also includes the possibility of further negotiations focused on trade in services and trade-related issues. In 2014 industrial products were the most important import and export product group in mutual trade relations with the share of 86 percent. Agricultural product were second most important with the share of 12 percent. According to the Standard International Trade Classification (SITC) nearly 97 percent of EU imports from West Africa belong to primary products - the most important items were mineral fuels, lubricants and related material with the share of 78 percent (European Commission, 2015, B).

Table 5: EU Trade with West Africa in comparison with other African EPA regions, 2014, millions euros

Region	Total Trade	
	Exports	Imports
West Africa	31,164	37,030
Central Africa	6,895	9,417
Eastern and Southern Africa	4,944	4,049
East African Community	3,587	2,283
Southern African Development Community	31,868	32,365

Source: European Commission (2015, B).

Over the last decade West African exports to the EU have increased by 280 percent, EU exports to West Africa have increased by 125 percent. Although it seems favourable for West

³³ In this sense EPAs also encourage intra-regional trade in Sub-Saharan Africa that is extremely low and is one of the barriers of sustainable development of many African countries.

Africa, it is necessary to add that EU imports from the West African countries accounts only a limited number of basic commodities, which increases vulnerability and volatility of export revenues of these countries. Export and import flows between the EU and West Africa over the period 2005-2014 can be seen in Figure 1.

Figure 1: EU Trade Flows with West Africa, period 2005-2014 (annual data)

millions

euros



Source: European Commission (2015, B).

In 2013 the EU was the most important trade partner for West Africa, followed by China, the United States, India and Brazil. West Africa is also important investment destination for the EU - 30 % of the whole EU investment flows to Africa went to this EPA region (European Commission, 2014).

6 Importance of SSA involvement in external economic relations for its socio-economic development

It can be found a lot of studies showing positive effect of trade on the growth of GDP, although this positive effect is not automatic and requires some assumptions, first of all quality of country's institutions. Institutional quality is one of the prerequisites for a welfare-increasing impact of trade. Critical factors are these conditions – market entry regulations, efficiency of the tax system and labour market regulations (Borrmann, Busse, 2007). Also the World Trade Organization emphasizes in its World Trade Report (2014) importance of the trade liberalization for the growth of the GDP, because, as it explains, it improves resource allocation by allowing specialization according to comparative advantages. Next, open economies also tend to grow faster because trade sustains investment and innovations. And as it was said above, openness to trade increases the attractiveness of the country for foreign investment inflows that can promote the growth of GDP. However, generally known is also the fact that this growth does not generate an improvement of conditions for human development automatically. And this can be seen on Sub-Saharan Africa's case.

Sub-Saharan Africa's average GDP as well as its trade with the world and investment inflows has grown over the long-term. But this growth does not increase adequately standard of living of Africa's inhabitants. Quality of life can be measured by various indicators, the most famous one is the Human Development Indicator (HDI) published annually by the United Nations

Development Programme³⁴. The level of Sub-Saharan Africa's HDI was 0.382 in 1980, 0.399 in 1990, 0.421 in 2000 and 0.502 in 2013. It has grown very slowly and the average level is the lowest in the world. Low quality of life is indicated also by other indicators that are usually used for comparison of the quality of life among developing countries (see Table 6).

Table 6: Selected indicators of life quality of SSA in comparison with four other developing regions

Region	Poverty headcount ratio at 1.25 USD in PPP a day (% of population)	Life expectancy at birth (years)
Sub-Saharan Africa	46,8 %	57
South Asia	24,5 %	67
Latin America and Caribbean	4,6 %	75
Middle East and North Africa	1,7 %	72
World	14,5 %	71

Source: World Bank (2015).

It is obvious, that in spite of the economic progress, Sub-Saharan Africa lags in complex socio-economic development behind other developing region of the world economy. Higher involvement in international markets through international trade and investment flows due to globalization brings possibilities to Sub-Saharan Africa, but not all countries and inhabitants have been prepared for taking these possibilities. If the SSA countries with the lowest level of human development want to improve the quality of life of their inhabitants, they should solve several problems - they should slowdown rapid population growth, strengthen public spending on education, health care, promote public and private investment in infrastructure and institutions, increase efficiency of the use of official development assistance and protect their political and economic stability.

7 Conclusion

Globalization has led to the growth of global value chains since the 1970s. This trend has affected all regions of the world economy, although with various extensity and intensity. Developed economies such as the European Union and the United States are still the most important actors of international trade and investment flows, but their position is not as automatic as it was at the beginning of the 1990s because of the dynamic growth of some developing countries and emerging markets (China, India, Brazil etc.).

In our paper, we focused our attention on the European Union, which is still the most important trading partner for many developing countries, and of course, it is the greatest donor of official development assistance concerning these countries. We tried to describe formal framework and we emphasized importance of the EU-ACP trade relations for their socio-economic development on the case of Sub-Saharan Africa, which has in long-term been the most underdeveloped and marginalized region of the globalized world economy. Mutual trade relations between the EU and SSA have been based on various conventions and agreements since the 1960s, accepted with the main objective to promote SSA economic growth and development as well as its involvement in international markets. Numerous studies confirm that growing involvement in international economic relations can, in some circumstances, lead to the growth of GDP and this can lead, again in some circumstances, to the improvement of the

³⁴ It measures quality of life in three dimensions: life expectancy, education and income. The value of the index can range from 0 to 1. A higher value indicates a higher quality of life.

quality of life of developing countries' inhabitants, which usually suffer from lack of basic human needs satisfaction.

Globalization has also positive impact on Sub-Saharan Africa, which can be seen in its average annual growth of GDP as well as in increase of the volume of its merchandise trade and investment flows with other regions of the world economy. However, this positive trend has not been connected with the improvement of the quality of life of Sub-Saharan Africa's inhabitants yet, because of rapid population growth and some shortages of implied national economic policies. Some studies also show that current growth of GDP is not inclusive and sustainable due to one-side dependence of SSA's economies on exports of non-renewable primary resources.

Current migration inflows to the EU, inter alia from SSA, show us clearly not only the power of globalization, but also the unsustainability of the SSA's marginalization in the globalized world economy. Developed countries, the EU, should do more for strengthening of its economic position as well as for improvement of the quality of life of its citizens. And EPAs negotiated between the EU and specified group of SSA countries can be used as an example demonstrating good intention and effort of developed countries focused on this region. Although we can discuss about the question, whether mutual EU-SSA trade does not deepen problems of SSA because of its low diversification.

References:

- [1] ACP Group of States (2015). FAQ. [Online]. Available: www.acp.int/node/7
- [2] Adamcová, L. (2003). Ekonomické vztahy Evropské unie a rozvojových zemí – utváření rozvojové politiky EU. In: Holub, A. et al.: *Česká ekonomika na cestě do Evropské unie (se zaměřením na mezinárodní podmínky)*. Praha: Institut integrace České republiky do evropské a světové ekonomiky, pp. 211-236.
- [3] Boormann, A., Busse, M. (2007). "The Institutional Challenge of the ACP/EU Economic Partnership Agreements", *Development Policy Review*, vol. 25, pp.403-416.
- [4] Fojtíková, L. (2014). Přístup Evropské unie k řešení chudoby v rozvojovém světě. In Fojtíková, L. et al.: *Postavení Evropské unie v Podmínkách globalizované světové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, pp. 149-186.
- [5] Fontagné, L., Laborde, D., Mitaritonna, C. (2011). "An Impact Study of the EU-ACP Economic Partnership Agreements (EPAs) in the Six ACP Regions", *Journal of African Economies*, vol. 20, pp. 179-216.
- [6] European Commission (2013). Bilateral agricultural relations: EU agriculture trade with African, Caribbean and Pacific Countries. [Online]. Available: ec.europa.eu/agriculture/bilateral-relations/pdf/acp_en.pdf
- [7] European Commission (2014). Economic Partnership Agreement with West Africa - Facts and figures. [Online]. Available: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/july/tradoc_152694.pdf
- [8] European Commission (2015, A). Trade: Regions. [Online] Available: ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions

- [9] European Commission (2015, B). Trade: Policy. EU Position in world trade. Statistics. [Online]. Available: <http://ec.europa.eu/trade/policy/eu-position-in-world-trade/statistics/>
- [10] International Monetary Fund (2014). World Economic Outlook Database October 2014. [Online]. Available: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/index.aspx>
- [11] Lebieczik, M. (2006). Integrace a globalizace světové ekonomiky. In Lebieczik M. et al.: *Světová ekonomika*. Brno: Computer Press, pp. 47-64.
- [12] Oyejide, Ademola, and Dominique Njinkeu (2002). "African Preparation for Trade Negotiations in the Context of the ACP-EU Cotonou Partnership Agreement", *African Economic Research Consortium*, vol. 37.
- [13] United Nations Conference on Trade and Development (2013). *UNCTAD Handbook of Statistics 2013*. Geneva: United Nations Publication, 2013, 158 pp. ISBN 978-92-1-056143-3
- [14] United Nations Conference on Trade and Development (2015). UN list of Least Developed Countries. [Online]. Available: [http://unctad.org/en/Pages/Least%20Developed%20Countries/UN-List-of Least Developed-Countries.aspx](http://unctad.org/en/Pages/Least%20Developed%20Countries/UN-List-of-Least-Developed-Countries.aspx)
- [15] United Nations Development Programme (2014). Human Development Reports. [Online]. Available: <http://hdr.undp.org/en/2014-report>
- [16] World Bank (2015). Data. Indicators. [Online]. Available: <http://data.worldbank.org/indicator>
- [17] World Trade organization (2014). World Trade Report 2014. Trade and development: recent trends and the role of the WTO. [Online]. Available: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report14_e.pdf
- [18] Zlý, B. (2009). *Úvod do teorie mezinárodní ekonomické integrace*. Brno: Tribun EU, pp. 61-79.

CONDITION OF ACCEPTABILITY OF PROJECT RISK IN MANAGEMENT OF THE PROJECT PORTFOLIO

Pavol Král^{1,a,*}, Katarína Janošková^{2,b}

¹Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky,
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

²Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky,
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

^apavol.kral@fpedas.uniza.sk, ^bkatarina.janoskova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Project risk, project portfolio, diversification, risk acceptability.

Abstract. The paper is devoted to the issue of project risk management. Project risk management is recognized as essential in order to cope with the challenges arising from the environment. In the introductory part, authors define the project risk, highlight one of the options of the risk quantification for binary portfolio and outline different types of investment strategies determined by acceptance of different levels of risk, that can be applied in the process of preparation of their project portfolios. Consequently, the paper is devoted to the issue of diversification and assesses the degree of diversification of project portfolio risk using Herfindal index. It also deals with the basic condition for the risk acceptability, including the assessment of the risk acceptability through the [F, N] diagram.

JEL Classification: G32, H43, 022

1 Risk in project management

Projects and project portfolios are usually attacked by not only individual risk but by combination of diverse risks which creates specific conditions of achieving the objective sets. The amount of project risks and their combination force project managers to deep analyses in order to identify and describe key risk parameters (their symptoms and effects, possibility of the occurrence, priority,...) which are the base for management.

Risk management has traditionally been applied in the area of safety, cost, and time management in construction projects. Its application area has also been expanded to include such fields as bid-decision making, feasibility studies, marketability studies, performance evaluations, and contingency management by reflecting the various factors spanning all phases of the project life cycle. (Teller, et. al., 2014) Risk management becomes an integral part of project management and plays such an important role that its application goes beyond the traditional scope which normally centers on the construction phase (Caño, 2002 in Han, 2008, Hall, et. al. 2015).

Risk management (RM) is an integral part of project management (Osipova, 2013). Risk management enables the organization to cope with arising opportunities and threats (Teller, Kock, 2013). A process of risk management in projects is a rational chain of practices taken by decision-agents in order to keep the implementation of the project under certain conditions (Silvaa, 2014). Risk management must contribute to define the different project objectives, improve project control, increase the chances of project success, improve communication

between project participants and facilitate decision-making and prioritise actions (Marcelino-Sádaba, 2014).

Risk identification is the process of determining events which, if they occurred, could affect project objectives positively or negatively. Risk analysis is the process of evaluating and prioritizing risks, essentially with respect to their characteristics like probability and impact. The process of risk response planning aims to choose actions which can reduce global risk exposure with least cost (Fang, 2012).

The term risk in context of project management means any quantifiable negative phenomenon, respectively ambiguous and adverse affair expected with a certain degree of probability and severity involved in the negative consequence and thus it affect the achieving of project objectives and overall project success.

Simply, the risk is understood as:

$$\text{Risk} = \text{probability of affair occurrence} \times \text{consequences of affair (size of loss)} \quad (1)$$

The level of risk also depends on the third parameter, the time factor. The general formula of the levels of risk and therefore to an expected level of losses can be defined as:

$$L(t) = \int_0^{T_0} r(t) \cdot l(t) dt \quad (2)$$

where:

- $L(t)$ - the function of expected level of losses in the time interval $\langle 0; T_0 \rangle$
- $r(t)$ - function of the probability of the risk case occurrence in time expressed in value from the interval $\langle 0; 1 \rangle$
- $l(t)$ - values of losses function in the time interval $\langle 0; T_0 \rangle$

Project portfolio risk σ_p can be expressed as the square root of the conjunction of row vectors of weights of individual project portfolios (X), which are represented by share of the invested funds to individual funds, the value of covariate included into covariance matrix ($Cov(R)$) and the column vector of weights (X^T) of individual projects portfolio (Bajus a kol., 2011):

$$\sigma_p = \sqrt{X \cdot Cov(R) \cdot X^T} \quad (3)$$

There is an example of binary portfolio including projects A and B:

$$\sigma_p = \sqrt{\begin{bmatrix} X_A & X_B \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} \sigma_{AA} & \sigma_{BA} \\ \sigma_{AB} & \sigma_{BB} \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} X_A \\ X_B \end{bmatrix}} \quad (4)$$

After mathematical edit of equation (4) there is a general equation for calculating the risk of a two-part portfolio:

$$\sigma_p = \sqrt{X_A^2 \cdot \sigma_A^2 + 2 \cdot X_A \cdot X_B \cdot \sigma_{AB} + X_B^2 \cdot \sigma_B^2} \quad (5)$$

a. Investment strategies in developing project portfolio

Organization has to decide to which projects placed their funds and in what volume by creating a portfolio. The structure of the portfolio must reflect changes in the environment and anticipate developments. Formation of the portfolio is a dynamic process. By preparing the portfolio project the organization may choose a form, for example, of defensive strategy

(preference for stability, the choice of projects with the lowest risk and relatively low-budget) a form of offensive strategies (to ensure maximum profit growth, the choice of projects with a high degree of acceptable risk). (Niekerk, Bekker, 2014) These strategies are based on the investment strategies of the organization (*tab.1*).

Table 1. Types of investment strategies in developing project portfolio

Strategy type	Charakteristic
Strategy of growth value	• preference of investment opportunities which maximize the value of the original investment currency (lower interest about annual yearly income) • it is suitable in higher inflation, which devalues annual incomes and where the future value of assets grows
Strategy of maximizing annual revenue	• preference of investments with the highest annual income • the investor does not take into account the preservation and growth of the investment value • it is suitable for lower inflation which does not degrade annual income and for which a deposit retains its value
Strategy of growth value associated with a minimum annual investment income	• preference of projects generating value growth investment in the future as well as growth in annual revenue • ideal investment opportunity
Aggressive strategy	• preference of projects with a high risk compensated by potential high income
Conservative strategy	• the investor has the risk aversion, he chooses the projects with low risk and low profitability
The strategy of maximum liquidity	• preference of projects that are able to by fast transformed to cash balance, they are the most liquid (and usually less profitable)

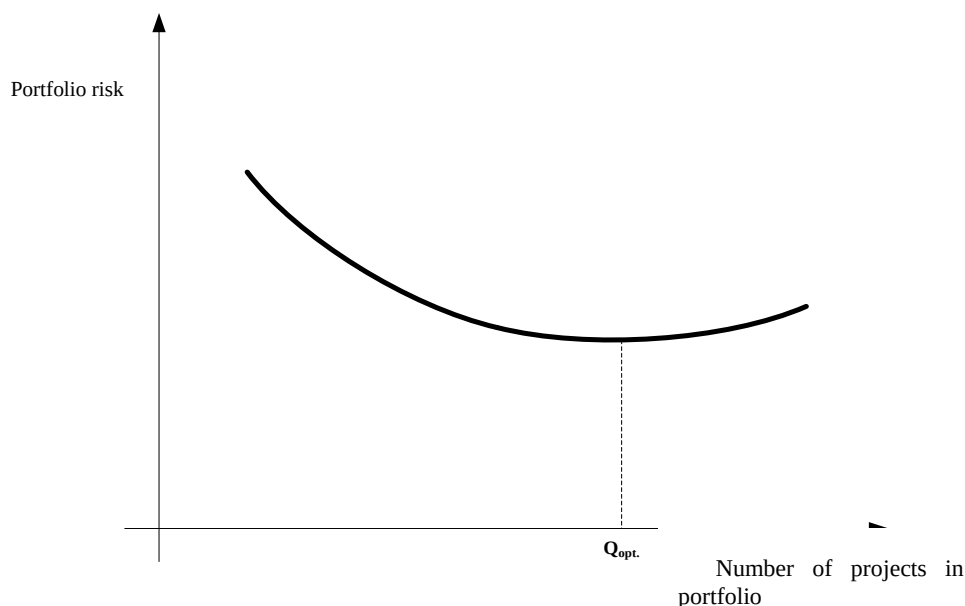
Source: processed by (Bajus a kol., 2011)

The share of high-risk projects should not be too high because the failure of several projects may threaten the existence of organization. On the other side, projects with low risk usually bring lower level of returns and they do not achieve expected strategic objects. Also it is really important to take into account the scale of project. If the funds are concentrated in a small number of large projects, the failure of one of them can cause a disaster for the whole project portfolio. A large number of projects represent more favourable risk diversification.

b. Diversification

Organisations with a conservative risk approach should invest to implementation of a larger number of projects that are in the least extent interdependent (*Figure 1*). The risk decreases with the decreasing of addiction on the profitability of individual projects – investment to projects with which are zero or negatively correlated each other. The projects with high correlation do not decrease the risk.

Figure 1. The risk growth in dependence on the number of projects in the portfolio



Source: self process

Our opinion is that excessive increasing of number of projects in the portfolio, of a certain level ($Q_{opt.}$) leads to increase the overall risk portfolio accruing its systematic and unsystematic component. The high number of projects above the Q_{opt} brings new risks and operational and organizational problems. Portfolio theory of shares claims that diversification is the most effective in the portfolio composed from less than 20 or 30 shares. (Huang, Zhao, 2014)

To assess the degree of risk diversification we can implement the Herfindal index (Hirschmann-Herfindale index):

$$HI = 1 - \sum_i^n \left(\frac{RS_i}{RS_{PF}} \right)^2 \quad (6)$$

where:

RS_i - risk i in portfolio, risks RS_i have to be independent each other
 RS_{PF} - whole portfolio risk

if:

$HI = 0 \Rightarrow$ portfolio risk is a little diversifiable

$HI > 0 \Rightarrow$ portfolio risk is diversifiable

The balancing of portfolio by projects with different levels of risk seems to be the most appropriate. High risk projects bring substantial problems associated with their implementation but they can produce significant value in compare to total value of the portfolio. The low risk projects are also important, there is a expectation to achieve planned returns with high degree of probability. Preparing this type of portfolio uses Pareto's rule where 20% of portfolio consist of projects categorized as high-risk projects (Dvořák a kol., 2006).

2 Admissibility of project risk

a. Basic condition of project risk acceptability

Basic condition of acceptability of project risk can be defined as (Tichý, 2006):

$$R_{s_{act}} \leq R_{s_{bar}} \quad (7)$$

$$\forall t \in T_{ref}, \forall \omega \in \Omega_{ref}$$

where:

- $R_{s_{act}}$ – active risk of project portfolio which was established by quantification risk
 $R_{s_{bar}}$ – barrier risk, defined by subject as a maximum acceptable of project portfolio .

The time factor enters into the risk analyse as a absolute value describing the a moment t , which evaluate the risk or as a reference time T_{ref} , to which the risk analyse covered and the position of the reference period in the project life cycle described by t_0 , from which the T_{ref} is measured.

$R_{s_{act}}$ is random value described by probability distribution. The reference period can be represented by loan repayment period, warranty period for material, mean human life time, equipment repair time and so on. The space can be also expressed in general term, either the absolute value describing the position in which the project is situated ω , or by reference space Ω_{ref} , in which the project is situated. The reference area must be described by its own place ω .

Decisions about acceptance of risk are no always easy or even possible. In these cases the condition of acceptability becomes undefinable (7). It is caused by ambiguous value settings $R_{s_{act}}$ and $R_{s_{bar}}$. $R_{s_{bar}}$, which does not have a random character, the most can be at the level of risk tolerance that represents the maximum loss which does not endanger the budget of project portfolio. It can be defined by concrete regulation or by specific decision by management of organization. (Jordan, 2014)

Project risk consist not only from material component but also from psychological component determined by gender, age, temperament, level of education, experience respectively by other related characteristics of persons or group of persons who provide the risk management. This fact is the reason why level of barrier risk $R_{s_{bar}}$ can be diverse for different people.

2.2 Assessment of project risk acceptability

In many economics sectors is used a FN line in logarithmic chart to assess the acceptability of the risk with conditions (risk acceptance criterion) :

$$F \cdot N^2 \leq 10^{-\alpha} \quad (8)$$

kde:

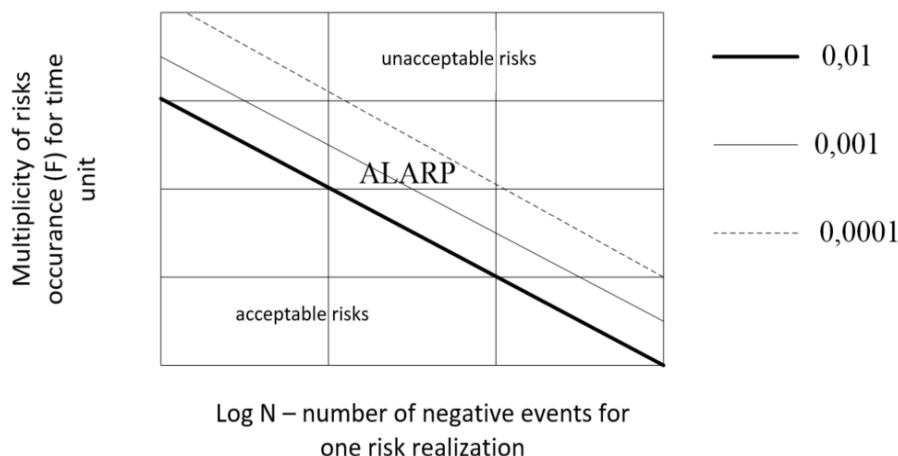
- F – acceptable frequency of risk events per unit of time (usually a year)
 N – the number of vulnerable persons (number of fatalities)
 α – parameter which represents social consequences of danger realization, frequency of occurrence of unexpected events or probability of occurrence these events are very small numbers because of it they are given in $10^{-\alpha}$ form

This is based on the assumption that there is a clear correlation between the frequency of risk affairs and number of victims that occur at concrete types of risk situations (Figure 2). There are defined three areas in logarithmic diagram $[F, N]$:

1. the area of acceptable risk – acceptable risks for which the organization is prepared without any regard for its management (cost of risk reduction are not considered)
2. ALARP area (As Low As Reasonable Practicable) – the principle of risk reducing to low as is reasonably possible (financially bearable), that means the cost of

- additional risk reduction must not be prohibitively expensive according to benefit derived from these measures
- the area of unacceptable risks

Figure 2. FN lines at different levels of α parameter α



Source: processed by (Tichý, 2006)

The risk should be reduced to a level where the cost of reducing risks becoming disproportionate in compare to the level of risk reduction.

Criterion of risk acceptance can be determined by legal standards, methodical direction, established by organization itself on its own acceptance rate risk. It is important to emphasize that it is not possible to establish uniform criterion “acceptability” as a absolute value available for all subject operating in identical area.

Aknowlegement

The article is an output of scientific project VEGA 1/0656/14 KLIEŠTIK, T. et al.: Research of possibilities of credit default models application in conditions of the SR as a tool for objective quantification of businesses credit risks.

This article was created as a response to project financed from sources of EU called „Kvalita vzdelávania a rozvoj ľudských zdrojov ako piliere vedomostnej spoločnosti na Fakulte PEDAS Žilinskej univerzity v Žiline, ITMS 26110230083.“

References:

- [1] Bajus, R., Glova, J. and Kádárová, J. (2011). *Manažment portfólia cenných papierov a analýza investícií*. 1st ed. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-438-6
- [2] Buc, D., Kliešтик, T. and Križanová, A. (2016) „Description and quantification of risks of intelligent transport systems.“ In: Transport means 2013 : proceedings of the 17th international conference: October 24-25, 2013, Kaunas University of Technology, Lithuania. Kaunas: Kaunas University of Technology. - pp. 181-184. ISSN 1822-296X
- [3] Caño del, M.P. de la Cruz, Integrated methodology for project risk management, Journal of Construction Engineering and Management, ASCE 128 (6) (2002) 473–485.

- [4] Dvořák, D., Répal, M. and Mareček, M. (2011). *Řízení portfolia projektů – Nejlepší praktiky portfolio managementu*. 1st ed. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3075-9, p. 177 – 178.
- [5] Fang, Ch. and Marle, F. (2012). A simulation-based risk network model for decision support in project risk management, *Decision Support Systems*, vol. 52, pp. 635-644.
- [6] Hall, NG., Long, DZ., Qi, J., Sim, M. (2015). Managing underperformance risk in project portfolio selection. *Operations Research*, vol. 63, no. 3, pp. 660-675.
- [7] Han, S. H., Kim, D. Y., Kim, H. and JANG, W. (2008). A web-based integrated system for international project risk management, *Automation in Construction*, vol. 17, pp. 342-356.
- [8] Huang, XX., Zhao, TY. (2014) Project selection and scheduling with uncertain net income and investment cost. *Applied mathematics and computation*, vol. 247, pp. 61-71.
- [9] Jordan, A. (2014) Risk management for project driven organizations: A strategic guide to portfolio, program and PMO success. *Project Management Journal*, vol. 45, no. 3.
- [10] Klieštík, T., Mišanková, M. and Adamko, P. (2014) „Several remarks on the quantification of value at risk.“ In: Social Sciences Research (SSR 2014) : proceedings of 2014 2nd international conference : December 10-11, 2014, Hong Kong. - Singapore: Singapore Management and Sports Science Institute. ISBN 978-981-09-1682-4. - pp. 150-154 - (Advances in social and behavioral sciences, Vol. 5. - ISSN 2339-5133).
- [11] Korecký, M. a Trkovský V. (2011). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1st ed. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-3221-3
- [12] Král', P. (2011) „Uplatnenie prístupov znižovania projektových rizík.“ In: Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '11, zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Rajecké Teplice 4.-5. october. [Žilina: University of Žilina, 2011]. pp. 253 - 258. ISSN 1336-5878.
- [13] Marcelino-Sábada, Pérez-Ezcurdia, A., Lazcano, A. M. E. and Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms, *International Journal of Project Management*, vol. 32, pp. 327-340.
- [14] Merna, T. and Al-Thani, F.F.(2007). *Risk Management. Řízení rizik ve firmě*. Praha: Comuter Press. ISBN 978-80-251-1547-3
- [15] Niekerk van, M., Bekker, J. (2014) Developing a tool for project contingency estimation in a large portfolio of construction projects. *South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 25, no. 3, pp. 96-111.
- [16] Osipova, E. and Eriksson, P. E. (2013). Balancing control and flexibility in joint risk management: Lessons learned from two construction projects, *International Journal of Project Management*, vol. 31, pp. 391-399.
- [17] Rodrigues-da-Silva, Luiz Henrique; Crispim, Jose Antonio (2014). The project risk management process, a preliminary study, *Conference on ENTERprise Information Systems (CENTERIS) / International Conference on Project MANagement (ProjMAN) / International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies (HCIST)*,Troia, PORTUGAL: ELSEVIER SCIENCE BV, pp. 943-949.

- [18] Teller, J., Kock, A., Gemunden, HG. (2014) Risk management in project portfolios is more than managing project risks: A contingency perspective on risk management. *Project Management Journal*, vol. 45, no. 4, pp. 67-80.
- [19] Teller, J. and Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success, *International Journal of Project Management*, vol. 31, pp. 817-829.
- [20] Tichý, M. (2006). *Ovládaní rizika. analýza a management*. 1st ed. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-415-5

GLOBALIZATION AND TRANSFER PRICING: BRIEF ANALYSIS OF THE LEGISLATION IN THE SLOVAK REPUBLIC

Katarína Kramárová^{1,a,*}, Katarína Valášková^{2,b}

¹Univerzity of Žilina in Žilina, Faculty of Operations and Economics of Transport and Communications, Department of Economics, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

²Univerzity of Žilina in Žilina, Faculty of Operations and Economics of Transport and Communications, Department of Economics, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

^akatarina.kramarova@fpedas.uniza.sk, ^bkatarina.valaskova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Arm's length principle, Controlled transaction, Related entity, Transfer pricing.

Abstract. The process of globalization and related increasing interdependence of national economies have been effecting the behaviour of any economic entity mainly in the economic, social and cultural fields. This process is in a very close relation to economic activities of multinational corporations, too. Their activities are regulated by various legislation of wide range at the national as well as the transnational levels, including the tax legislation. The aim of the paper is to analyse a legislation referring to the transfer pricing of related-party economic transactions in the conditions of Slovakia. The object of the analysis will be mostly the Income Tax Act and Guideline of the Ministry of Finance that regulate cross-border economic transactions between foreign related entities (cross-border intra-group transactions) in an effort to minimize a tax evasion related to the valuation of such kind of transaction.

JEL Classification: F00, H26, H29, K34

1 Introduction to the issue of transfer pricing, reasons for regulation of controlled transactions

From the fiscal point of view in general, the tax is considered as the most important financial source of public expenditures. Then is logic that in an effort to minimize a tax avoidance or tax evasion³⁵, business activities of economic entities belong among the most legislative regulated and controlled area. As increasing an intensity of the involvement of economic entities into cross-border economic transactions (business, financial or other – in connection with growing level of globalization), naturally it also grows a need to regulate and control these transactions. This issue is also closely related to a valuation of cross-border economic transactions between foreign related parties (associated entities) – to the issue of transfer pricing and taxation. In general, *an economic transaction* is considered as any business and financial interaction between two or more economic entities, which are usually undertaken based on the basis of contracting. In the context of this contribution, the object of interest will be specific kinds of economic transactions, known as *cross-border intra-group transactions* that are carried out between foreign related entities (related, associated or incorporated enterprises). In the context of the transfer pricing legislation (analysed in more details thereafter), *cross-border intra group transaction* represents any transaction, which is carried out by any domestic legal or individual entity with other economically or personally connected legal or individual entity

³⁵ Note: Activities that help to minimize tax duties using existing legislative gaps or illegal activities.

abroad. By virtue of the close relationship between these kinds of entities, the above transactions are subjects to control relating to transfer pricing and taxation and therefore are referred to as *controlled transactions*. Subsequently, *the transfer pricing*, from the point of view of global economy, represents a valuation process of economic transactions, which are carried out between foreign related entities through artificial prices on tangible products (goods), intangible products (services), capital or charges and fees on other tangible and intangible assets that differ from common market prices charged between independent (unrelated) entities in common market conditions. Then using a definition of the *Organisation of Economic Co-operation and Development* (thereinafter OECD), the transfer price is “a price, adopted for book-keeping purposes, which is used to value transactions between affiliated companies intergraded under the same management at artificially high or lower levels in order to effect an unspecified payment or capital transfer between those companies” (OECD, 2015). Based on this definition, any economic transaction between related entities is considered as controlled transaction and as the object of regulation is the valuation and valuation process itself of such kind transactions in order to respect so-called *arm's length principle*. The base of this principle is to keep equality between common market prices and charges of uncontrolled transactions that represent transactions between independent entities and comparable but controlled transactions between related entities. For testing if this principle was applied, the controlled transactions are compared with uncontrolled transactions³⁶ by applying different transfer pricing methods (analysis of comparability). It is also required to determine where a value is created within the corporation overall and transferred across its related entities in connection with the tested transaction. If the controlled transaction and involved related entities on both side of transaction are objects under testing, then two-side transfer pricing methods are applied. These methods examine the contribution of both involved related entities (entities under the testing) to the expected aggregate profit. After that the profit is divided among them in accordance with the arm's length principle. If just one party of controlled transaction is under testing, then one-side transfer pricing methods are applied. In contrast to the two-side methods it is examined a financial indicator for only object on the one side of controlled transaction. Typically, it is chosen such party of tested controlled transaction that carries out less complex functions and bears less risks concerning the tested transaction. These methods are also applied when it is difficult to obtain reliable information about one of the involved entities into controlled transaction under testing. (Andre-Coman, et. al., 2011, Bastin, 2014)

From the point of view of corporate tax strategy, the main purpose of cross-border intra-group transactions is usually to reduce income taxation of multinational corporation and consequently to maximise overall corporation's net profit (the after tax profit) by transferring profits made by related entity in one country with higher income taxation to other related entity or entities in country or countries with relatively favourable income tax conditions through under- or over-charging the incorporated entity or entities for intra-group businesses. Taking advantage of low tax rates using transfer pricing is thereby considered as one of the most important strategies of multinational enterprises to increase after tax profits (Shunko et al., 2014; Zhao and Gao, 2015). Other reason for these transactions may be an effort of the multinational corporation to use a tax benefit, e.g. tax losses in a jurisdiction in which operate incorporated entities and thereby compensate the loss of one entity at a profit of other or others.

³⁶ Note: If the foreign related entity carries out the same economic transaction with the related as well as with the independent entity, then the controlled transaction may be compared with this uncontrolled transaction (known as intra uncontrolled transaction). If the foreign related entity does not carry out the same economic transaction with the independent entity, the controlled transaction must be compared with the same or at least comparable transaction between independent entities.

Except the tax minimization the aim of these transactions and transfer price setting is a strategic delegation (Nielsen, 2014). On the other side, many studies have pointed to the fact, that by applying the arm's length principle in transfer pricing and corporate taxation to prevent profit shifting, multinational activities may be distort by reducing debt capacity and investment of associated enterprises. By applying the arm's length principle the tax authorities try to support increasing tax revenue and welfare in the headquarter country, but on the other side, this may have such consequences as increasing welfare losses in the countries, where the other associated enterprises are located and lead to a loss in the world welfare (e.g. Keuschnigg and Devereux, 2013). However, from a financial perspective, the issue of transfer pricing and taxation currently is not only a problem of controlled transactions of huge multinational corporations, but also smaller enterprises with less subsidiaries or permanent establishments located in other than domestic country. (Nemec, 2003)

a. Regulation of transfer pricing at the international level

The regulation of transfer pricing and taxation is close related to the already mentioned arm's length principle that at the international level was firstly officially mentioned in a document of the League of Nations (Carrol, 1934). Lately, it was also incorporated in the model convention referring to the double taxation presented by the OECD in 1977 (*Model Double Taxation Convention on Income and Capital*). In 1979 the OECD firstly presented the report on transfer pricing in connection with activities of multinational enterprises – *Transfer pricing and Multinational Enterprises* – that is considered as the first guidelines for transfer pricing. This report contained also the explanation of arm's length principle and since its issuing this principle has become an indispensable part of any official regulation on transfer pricing of cross-border intra-group economic transactions (Kočiš, 2010).

A major event at the international level in the field of transfer pricing occurred in 1995 when the Council of the OECD approved and officially published – *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations* (Kočiš, 2010). The OECD's Guidelines firstly included pricing methods applicable in controlled transactions and requirements on the structure and content of transfer pricing documentation. Since that time as the amount and diversity of cross-border intra-group transaction grows, the Guidelines have passed through several amendments – mainly in connection with transfer pricing and cross-border services, intangible properties, intra-group services, cost contribution, advance pricing arrangements, or business restructurings. As well the process and performing of analysis of comparability and usage of different pricing methods have been clarified in more details.

The latest OECD's report – *Guidance on the Implementation of Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting* – was published in February 2015 and it is a revised version of *Guidance on Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting* published in 2014. The Guidance from 2014 contained the revision requirements on transfer pricing documentation (defined in the Chapter V) defined in Guidelines from 2010 (*OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administration*), further templates of suggested reports (three-level documentation), submitted to the tax authorities: country-by-country report, master and local file. The latest Guidance then concerns in more details with country-by-country reporting and recommends to implement the master and local file to the local country legislation and that they will be directly filled with the tax administrations in relevant jurisdiction as the tax administrations require. The document overall supports the promotion of arm's length principle at the international level but as well as local level and help to enhance transparency of controlled cross-border transactions in connection

with the taxation, erosion of the tax base and profit shifting problems. It is considered as the generally accepted directive in Slovakia, too.

2 Regulation of transfer pricing in the Slovak Republic

The actual tax system of the Slovak Republic has started to form after the splitting of the Czech-Slovak Federation in 1993. Since that time, it has passed through many changes as well as the overall Slovak tax legislation (Kramárová and all, 2014). Referring to the discussed issue, the issue of transfer pricing and taxation is primary covered by the:

- *Act No. 595/2003 Coll. on the Income Tax as amended* and
- *Guideline of the Ministry of Finance of the Slovak Republic No. MF/011491/2015-724 laying down details on the content of the documentation on the pricing method under the Section 18 (1) of Act No. 595/2003 Coll. on the Income Tax as amended.*

The first legislation governs obligation of taxpayers in respect of personal income tax and corporate income tax and it is considered as one of the most amended legislation in Slovakia. In connection with the arm's length principle, transfer pricing and taxation, the act includes as well the sections that govern directly the issue of transfer pricing.³⁷ The second covers the issue of transfer pricing documentation and other duties of involved entities defined in the Section 2(n) through (r) according to the Section 18(1) of the Act No. 595/2003 Coll. on the Income Tax as amended as foreign related entities.³⁸

In general, the Slovak legislation on transfer pricing issue currently conforms the Guidance published by the OECD and thereby Slovakia officially declared its commitment and accepted arm's length principle as generally accepted standards in economic transactions.

a. Brief analysis of legislation of transfer pricing in the Slovak Republic in connection with cross-border intra-group transactions

The definition of arm's length principle, which forms the basis of transfer pricing legislation at the international as well at the national level, in the Slovak legislation is contained in the *Act No. 595/2003 Coll. on the Income Tax as amendment*, namely in the Section 18(1). With respect to this Section, the arm's length principle is based on a comparison of the conditions agreed in the business or financial relations between foreign related parties with the conditions that would be agreed between independent entities in comparable business or financial relations in comparable circumstances. The object of the comparison are particular activities carried out by the compared entities, namely their production, assembly services, research and development, purchasing and selling activities and other, the scope of their business risks, features of compared assets or services, agreed business terms in contracts, economic environment of the

³⁷ Note: The arm's length principle in Slovakia was firstly covered in the first post-communist legislation on the income tax when Slovakia was part of the Czechoslovak Federation – the *Act. No. 286/1992 Coll. on the Income Tax* (Section 23, Subsection 7). The principle was lately enshrined in the first Slovak legislation governing the issue of the income tax – the *Act No. 366/1999 Coll. on Income Tax*. In 1997 Slovakia firstly declared the *Recommendation of the Council on the Determination of Transfer Pricing between Associated Enterprises C(95) 126/Final* from 1995 and its later amendments as official explanatory standards on transfer pricing. After the Slovakia's accession to the OECD in 2000, the OECD's Guidelines on transfer pricing have been incorporated into the Slovak legislation in a greater extent.

³⁸ Note: The actual Guideline is the amendment of the *Guideline No. MF/8288/2009-72 laying down details on the content of the documentation on the pricing method* presented in 2008 and which came into force in January 2009 and the *Guideline No. MF/8120/2014-721*. In 2009, but in the meaning of tax period 2008, the taxpayers in Slovakia with the status "foreign related entity" were firstly required to disclose certain information on controlled transactions with related parties in their annual tax return with filling deadline 31st March 2009.

market and business strategy. The conditions are then considered as comparable, if there is not any differences among them, or if it is possible to eliminate an impact of these differences.

The foreign related party is defined in the Section 2(r) of the same Act in connection with the determination of the income tax base defined in the Section 17 and Subsections 5, 6, and 7 as *domestic (Slovak) legal or an individual entity in relation to a foreign legal or individual entity* that based on the on the Section 2(n) has status of a *close person, entity that is economically related, entity that is personally related or entity with certain other relationship*. In the same way it is also considered a relationship between taxpayer with unlimited tax liability and its permanent establishment(s) abroad, as well as the relationship between a taxpayer with the limited tax liability and its permanent establishment(s) in the Slovak Republic and the relationship between permanent establishments of taxpayers who are linked to each other based on the Section 2(n) and the relationship between these permanent establishments and those taxpayers. To clarify the term “*close person*” it is used the Act No. 40/1964 Coll. on Civil Code as amended and the Sections 116 and 117 of this Act.³⁹ The “*economically related entity*” and “*personal related entity*” are directly explained in the Income Tax Act in the Section 2(o).⁴⁰ Similarly, there is also a definition of “*entity with certain other relationship*” in the Section 2(p).⁴¹

The Section 18 of the Income Tax Act in the Subsections 2 and 3 further defines the methods of transfer pricing that are applied in testing if economic transactions between foreign related entities meet conditions of the arm’s length principle. In the Subsection 2, letters (a) through (s) are defined traditional transaction methods – methods based on price comparison, namely comparable uncontrolled price method, resale price method, and cost plus method. In the Subsection 2, letters (a), (b) are defined transactional transfer methods that are based on profit comparison, namely transactional net margin method and transactional profit split method. The principles of these methods are based on the OECD’s Guidance.

When choosing a particular method of transfer pricing, it is required to consider specifics of the transaction under testing. None of the methods is suitable and applicable in all situations and the legislation on the Income Tax Act (as well the OECD’s Guidance) allows involved entities to choose also other methods than methods defined in the Subsections 2, 3 to detect differences in the income tax base of foreign related entities. However, it is required the chosen method to be consistent with the arm’s length principle and the involved entity must justify its application. In the next Subsections 4 and 5 of the Section 18 it is indicated that the taxpayer may ask the tax authorities for the approval of chosen transfer pricing method in written form. Subsequently, the taxpayer may apply the approved method no longer than five tax periods. After this period, upon the written request, the taxpayer may use the same method for next five tax periods, but only if he proves that the conditions which may have a significant impact on the chosen method stay the same.

About the chosen method in the context of the legislation in force, the taxpayers have to prepare and keep transfer pricing documentation in defined context in accordance to the latest

³⁹ Note: A close person is a relative in direct line (the relationship ancestor – descendant), sibling or husband / wife.

⁴⁰ Note: The economical and personal relationship represents a situation when one entity is involved in shareholding, controlling or managing of other entity or relationship between entities that are controlled or managed by the same third entity. The shareholding and controlling means that one entity directly or indirectly holds more than 25% of share capital or voting rights of the other, and managing that entities have the same person as their statutory representative or member of their supervisory board.

⁴¹ Note: An entity with certain other relationship is an entity with a business relationship that it established primary for the purpose of reduction in the tax base or increasing of tax losses.

Guideline of the Ministry of Finance of the Slovak Republic No. MF/011491/2015-724 laying down details on the content of the documentation on the pricing method under the Section 18 (1) of Act No. 595/2003 Coll. On the Income Tax as amended. The main purpose of keeping such kind of documentation based on the Section 2(1) is to document the process of valuation of common business relationships of involved taxpayer, including prices for provided services, prices and charges for loans and capital borrowing (in general controlled transactions) and other facts that may have an impact on these transactions. The transfer pricing documentation represents a set of information, data and facts that show and explain a price setting of the taxpayer applied in controlled transactions. The rules determining the extent and content of the transfer pricing documentation are applied in the particular tax period, in which the conditions for different types of documentation are fully met.

The Guideline, in force since January 2015, defines three types of transfer pricing documentation and minimal requirements for their scope and context, namely simplified transfer pricing documentation (defined in the Section 3), basic transfer pricing documentation (defined in the Section 4), and full transfer pricing documentation, which is further divided into the general documentation (a master file; Section 5, Subsection 2) and specific documentation (a local file; Section 5, Subsection 3). In the Section 2, Subsections 2 through 4 are then defined involved entities – the taxpayers who are obliged to keep and provide transfer documentation in accordance with the Section 18 (1) of the Income Tax Act and type of transfer pricing documentation, which they have to keep. The taxpayers are required to keep a transfer pricing documentation for all tax periods during which they are involved in the foreign controlled transactions for each controlled transaction separately or for all group of controlled transactions together (Section 2, Subsections 9, 10, and 11). The transfer documentation may be prepared in the Slovak language. The involved taxpayer may keep documentation on transfer pricing also in other than the Slovak language with the prior approval of the tax authority. As it is defined in the Income Tax Act, the duty of each taxpayer is to submit the transfer pricing documentation based on the tax authority's request within 15 days (Section 18, Subsection 6) or in other cases – corresponding income tax based adjustment (Section 17, Subsection 6), APA-s requests (Section 18, Subsection 4) and mutual agreement process (Section 18, Subsection 8).

3 Conclusion

The contribution presented the issue of transfer pricing and taxation in the context of cross-border activities of multinational enterprises (cross-border intra-group transactions) that fall into the category of so-called controlled transactions. Those transactions and their valuation are the object of strict legislative regulation and control (at the local as well as transnational level) as it may be activities and their valuation, which are contrary to the so-called arm's length principle. The issue of transfer pricing and activities related to it, from the point of tax strategies of multinational enterprises are often considered as activities, through which they may minimize the tax burden of whole group. From the fiscal and tax perspective, they are therefore classified as controlled transactions and if they are contrary to the arm's length principle, they may cause undesired tax evasion. In the conditions of the Slovak Republic, the issue of transfer pricing of controlled transactions of multinational enterprises is incorporated in the Income Tax Act – the Act No. 595/2003 Coll. on the Income Tax as amended. In the context of this Act, these transactions represent transactions between so-called related entities that are directly defined by this Act. The Act further defines methods, which may be applied in connection with transfer pricing of controlled transactions and testing compliance with the arm's length principle. Further legislation relating to the discussed issue is the Guideline of the Ministry of Finance of the Slovak Republic No. MF/011491/2015-724 laying down details on the content

of the documentation on the pricing method under the Section 18 (1) of Act No. 595/2003 Coll. on the Income Tax as amended. The Guideline defines requirements for the keeping and submitting of transfer pricing documentation. Next, in detail it defines what kinds of pricing documentation the involved entities have to keep. It also defines minimal requirements for the content and scope of the transfer pricing documentation. By analysis of legislation governing the discussed issue, it may be concluded that the Slovak legislation corresponds to the legislation at the transnational level – to the OECD's Guidance and to the Code of Conduct on Transfer Pricing Documentation for Associated Enterprises in the European Union. Given legislation has also confirmed that the arm's length principle represents an essential condition for stability of business environment in Slovakia.

For completeness of the issue of transfer pricing, the authors consider as important to point out the actual amendment the *Act No. 333/2014 Coll.* amending and supplementing the Act No. 595/2003 Coll. on the Income Tax as amended in force since 1st January 2015. This amendment has expended obligations related to the compliance with the arm's length principle, transfer pricing, and transfer pricing documentation to the domestic entities that have a character of related entities. It means that the Slovak legislation governs no longer just cross-border activities of foreign related entities, but as well as transactions between domestic related entities. Based on the amendment, both types of transactions are considered as controlled transactions. This act may be considered as other effort of the Slovak tax authorities to fight against undesired activities of business entrepreneurs and tax evasion due to breaking the arm's length principle.

References

- [1] Andrei-Coman, N., Munteanu, V., Stoicescu, M., Tinta, A., (2011). The Transfer Pricing – a Way for Influencing the Company's Performance. *Innovation and knowledge management: a global competitive advantage*, vol. 1-4, pp. 775-779.
- [2] Bastin, L., (2014). Transfer Pricing and the WTO. *Journal of World Trade*, vol. 48, no. 1, pp. 59-80.
- [3] Carrol, B. M. (1934). "Allocation of Business Income: The Draft Convention of the League of Nations", *Columbia Law Review*, vol. 34 (3), pp. 473-498.
- [4] Federálne zhromaždenie Českej a Slovenskej Federatívnej Republiky (1964). *Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov*. [Online] Available: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/1964-40>
- [5] Federálne zhromaždenie Českej a Slovenskej Federatívnej Republiky (1992). *Zákon č. 286/1992 Zb. o daniach z príjmov*. [Online] Available: www.zbierka.sk/sk/predpisy/286-1992-zb.p-1870.pdf
- [6] Gao, L. and Zhao, X. (2015). "Determination intra-company transfer pricing for multinational corporations", *International Journal of Production Economics*, vol. 168, pp. 340-350.
- [7] Keuschnigg, C. and Devereux, M. P. (2013). "The arm's length principle and distortions to multinational firm organization", *Journal of International Economics*, vol. 89 (2), pp. 432-440. [Online] Available: <file:///C:/Users/Katarina/Downloads/JIE2013KeuschniggDevereux.pdf>.

- [8] Kočiš, M. (2010). *Transférové oceňovanie včera a dnes*. [Online] Available: http://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2010/files/prispevky/03_ekonomicke_aspekty/Kocis_Michal_%284290%29.pdf
- [9] Kramárová, K., Gregová, E. and Cisco, Š. (2014). “Changes in the Corporate Tax in Slovakia – Tax Licence”, *Business and Management 2014 Book Series: Business and Management*, pp. 263-271.
- [10] Ministerstvo financií Slovenskej republiky (2008). *Usmernenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. MF/8288/2009-72 o určení dokumentácie podľa §18 ods. 1 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov*. [Online] http://www.appraisals.sk/data/USR_045_DEFAULT/Usmernenie_MFSR_c._MF_8288_2009_72.pdf
- [11] Ministerstvo financií Slovenskej republiky (2013). *Usmernenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. MF/8120/2014-721 72 o určení dokumentácie podľa §18 ods. 1 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov*. [Online] Available: <http://fe.sk/wp-content/uploads/2015/04/Usmernenie-MF-SR-o-obsahu-dokument%C4%82%CB%87cie-12-times-new-roman.pdf>
- [12] Ministerstvo financií Slovenskej republiky (2014). *Usmernenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. MF/011491/2015-724 o určení dokumentácie podľa §18 ods. 1 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov*. [Online] Available: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=10187>
- [13] Národná rada Slovenskej republiky (1999). *Zákon č. 366/1999 Z. z. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov*. [Online] Available: www.zbierka.sk/sk/predpisy/286-1992-zb.p-1870.pdf
- [14] Národná rada Slovenskej republiky (2014). *Zákon č. 333/2014 Z. z. o Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony*. [Online] Available: www.zbierka.sk
- [15] Národná rada Slovenskej republiky (2014). *Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov*. [Online] Available: www.zbierka.sk
- [16] Nemec, J., (2003). Business environment – The problem of economic conditions or institutional system difficulcy? *Ekonomicky casopis*, vol. 51, no. 2, pp. 137-167.
- [17] Nielsen, S. B. (2014). “Transfer Pricing: Rules and Regimes”, *Revista De Economia Mundial*, vol. 37, pp. 103-122.
- [18] OECD. 1977. *Model Double Taxation Convention on Income and Capital*. [Online] Available: http://faculty.law.wayne.edu/tad/Documents/Tax_treaties/OECD_Model_Treaty_1977.pdf
- [19] OECD (1995). *Recommendation of the Council on the Determination of Transfer Pricing between Associated Enterprises C(95)126/Final*. [Online] Available: <http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID>
- [20] OECD (1995). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. [Online] Available: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(95\)31&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(95)31&docLanguage=En)
- [21] OECD (2010). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. [Online] Available: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset->

Management/oecd/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2010_tpg-2010-en#page1

- [22] OECD (2014). *Guidance on Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting*. [Online] Available: <http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/2314301e.pdf?expires=1426426313&id=id&accname=guest&checksum=72E473795899C3E2996F80E9E7D8DC0B=87&InstrumentPID=310&Lang=en&Book=>
- [23] OECD (2015). *Glossary of Statistical Terms*. [Online] Available: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2757>
- [24] OECD (2015). *Guidance on the Implementation of Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting*. [Online] Available: <http://www.oecd.org/ctp/beps-action-13-guidance-implementation-tp-documentation-cbc-reporting.pdf>
- [25] Shunko, M., Debo, L. and Gavirneni, S. (2014) “Transfer pricing and Sourcing Strategies for Multinational Firms”, *Production and Operations Management*, vol. 23(12), pp. 2043-2057.

COMPARISON OF INFORMATION QUALITY METHODOLOGIES

Jana Lalinská^{1,a*}

¹ University of Žilina, The Faculty of Operation and Economics of Transport and
Communications, Department of Railway Transport, Univerzitná 1, 010 26 Žilina

^a jana.lalinska@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Information quality, TIQM, Six Sigma, information

Abstract. The article deals with a specific comparing of the methods used in the field of information quality and its impact on the quality of processes in the organization. Using the definition of selected methods applied on the information quality, major advantages and disadvantages of using selected methods are characterized and possibilities to improve the processes within organizations are proposed.

JEL Classification: B41

1 Úvod

V súčasnej dobe sa význam sledovania kvality informácií v organizácii neustále zvyšuje, a to hlavne z dôvodu minimalizovania dopadov na chod organizácie. A to hlavne z dôvodu, že dopady nekvalitných informácií môžu pre organizáciu znamenať pokles efektívnosti a efektivity obchodných procesov, čoho dôsledkom je nespokojnosť klientov organizácie. Následné odstraňovanie vzniknutých nedostatkov z dôvodu nekvalitných informácií, znamená pre organizáciu vynaloženie 10% až 25% zisku spoločnosti.

Zlepšovanie kvality informácií je preto základnou nutnosťou na zvýšenie spokojnosti zákazníka a efektívnosti, hospodárnosti podnikových procesov.

Pre organizáciu potom kvalitné informácie znamenajú konkurenčnú výhodu v porovnaní s organizáciami, ktoré sa kvalitou informácií nezaoberajú. Ekonomický význam informácií v organizácii, zameranej na hodnotenie a posudzovanie kvality informácií pochádzajúcich z organizácie, je potom významne vyšší ako v organizácii, ktorá nehodnotí kvalitu informácií a neaplikuje metodiky zamerané na jej zlepšovanie.

Cieľom všetkých organizácií by malo byť zlepšovanie kvality informácií, aplikáciou špecifických metodík vyvinutých na špecifický produkt - informácie. Medzi metodiky používané v oblasti kvality patria napríklad 14 princípov E.W. Deminga, Kaizen, Six Sigma, TIQM. Nekvalitné informácie majú za následok prijatie nesprávnych opatrení manažérmi podniku, a skreslenie dosiahnutých výstupov. English (1999) Kučera (2011)

2 Definovanie kvality z pohľadu informácií

Najlepším spôsobom ako definovať kvalitu informácií, je spôsob založený na poznaní, čo kvalita znamená na komplexnom trhu a následne interpretovať, čo kvalita predstavuje pre informáciu. Prvé vedomé alebo nevedomé posudzovanie kvality produktov alebo služieb spotrebiteľmi, bolo spojené s využívaním produktov alebo služieb v praxi.

Vedomé aplikovanie merania kvality prebieha vtedy, ak spotrebiteľ porovnáva produkty v obchode a vyberá ten, ktorý prezentuje pre neho „správny“ produkt. „Správny“ predstavuje výber produktu, ktorý najlepšie uspokojuje všetky potreby a požiadavky, avšak nemusí mať nevyhnutne najlepšie rysy vo všetkých kategóriách. Následne po uskutočnení kúpy, spotrebiteľ hodnotia kvalitu produktu založenú na kritériách, či produkt za stanovenú cenu spĺňa ich očakávania budúceho použitia. Dolinayová, Čamaj, (2014)

Nevedomé použitie merania kvality je založené na sklamaní, zo zakúpenia nekvalitného produktu alebo služby.

Z hľadiska podrobného definovania pojmu kvalita je potrebné určiť, čo kvalita nepredstavuje. Kvalita nie je luxus alebo nadradenosť, nie je to ani to najlepšie v danej kategórii. Kvalita existuje výhradne v očiach zákazníkov založená na hodnote, ktorá uspokojuje ich potreby. Čo predstavuje kvalitu pre jedného zákazníka, môže byť úplne chybné pre druhého. English (1999), English (2003)

3 Hodnotenie kvality informácií poskytovaných služieb

Dátová kvalita predstavuje proces úpravy dát do takej formy, v ktorej sú jednotlivé záznamy presne, aktuálne a konzistentne reprezentované. V rámci dátovej kvality rozoznávame takzvanú akceptovateľnú kvalitu údajov, ktorá môže obsahovať určité percento chýb, ale postačuje organizácii na riadenie interných prevádzkových procesov. Pri akceptovateľnej kvalite údajov dochádza k situácii, kedy ďalšie dodatočné náklady do zlepšenia kvality údajov prináša len malé, alebo nijaké zvýšenie celkovej kvality.

Možné zdroje nekvality údajov:

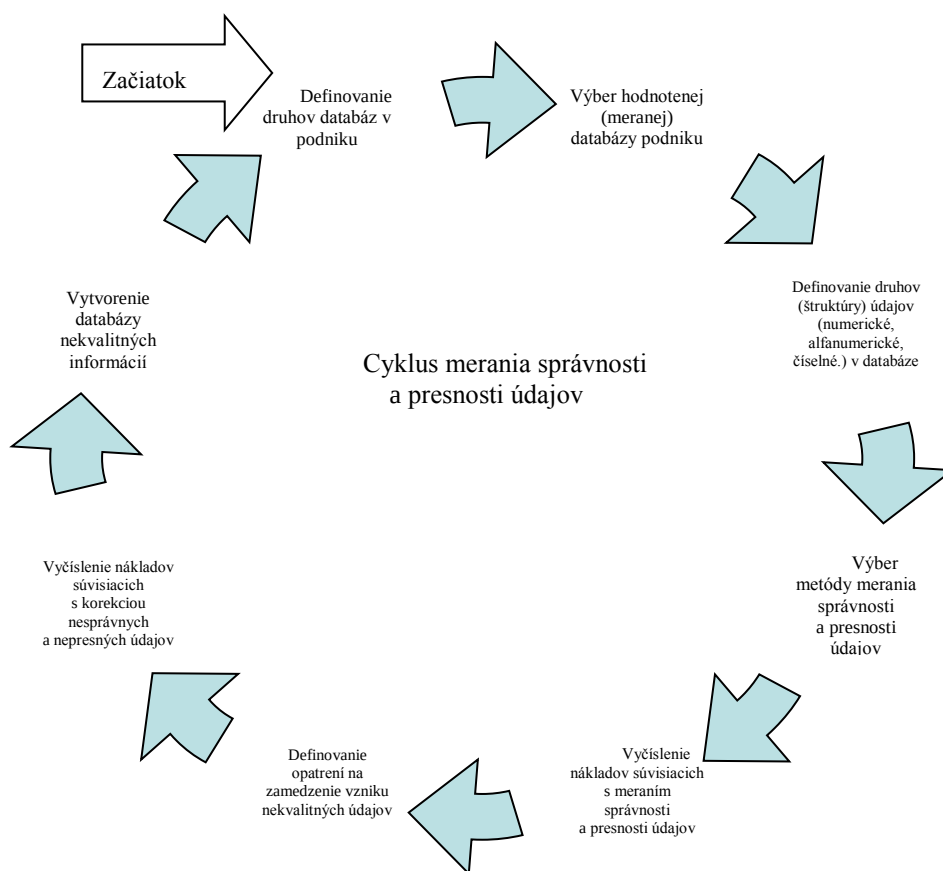
- chyby vznikajúce pri zadávaní údajov na vstupe do systému, ktoré sú výsledkom nepozornosti alebo nevedomosti spracovateľa. Tieto zdroje chýb je možné minimalizovať prednastavenými štandardizovanými hodnotami,
- chyby vznikajúce nedokonalosťou prevádzkových procesov, ktoré neošetrujú všetky možné udalosti a stavy,
- chyby vznikajúce nedokonalosťou technologických postupov pri spracovaní údajov.

Cieľom manažmentu kvality údajov je poskytnutie infraštruktúry na transformáciu vstupných údajov na konzistentné, presné a dôveryhodné informácie. Údaje sa vo všeobecnosti považujú za kvalitné v tom prípade, ak sú vhodné na plánovaný účel v operatívnej organizácii ako aj pri vytváraní rozhodnutí a plánovaní. Al-Hakim (2007), Mašek, Kendra, Čamaj, Beloševič, Milinković, (2014)

Manažment kvality údajov nie je jednorazový proces, ale ide o permanentne sa opakujúci proces, ktorý musí byť akceptovaný v rámci celej organizácie.

Pre meranie kvality údajov môžeme použiť metodológiu pozostávajúcu z uvedených krokov:

Figure 1: Cyklus kontrolovania správnosti a presnosti údajov



Source: Autor

Definovanie druhov databáz v podniku – na základe dostupných informácií, sú zosumarizované podklady o všetkých databázach, ktoré sú používané v podniku.

Výber hodnotenej databázy podniku - na základe dostupných informácií, je v podniku definovaná databáza, ktorá zapríčiňuje vznik nekvalitných informácií.

Definovanie druhov (štruktúry) údajov v databáze – predstavuje rutinnú kontrolu zloženia databázy. Údaje v databáze môžu predstavovať znaky numerické, alfanumerické, audio a video, atď.

Výber metódy merania správnosti a presnosti údajov – výber metódy merania správnosti a presnosti údajov je založený na hodnotení plnenia subjektívnych a objektívnych kritérií. Na meranie správnosti a presnosti údajov v databáze, je možné použiť metódu komparácie vybranej, skúmanej databázy z inou databázou. Na základe zistených nedostatkov, nesúladu vybraných databáz bude na základe štatistických metód vyjadrený percentuálny podiel jednotlivých chýb.

Vyčíslenie nákladov súvisiacich s meraním správnosti a presnosti údajov – na základe zistených chýb z predchádzajúceho bodu 4, budú pomocou vybranej metódy (napr. multikriteriálna metóda) stanovené náklady súvisiace s korekciou kontrolovanej databázy. Pomocou vyčíslenia nákladov prislúchajúcich na jednotlivé druhy nákladov, bude možné definovať ekonomické dopady nekvalitných údajov v databáze.

Definovanie opatrení na zamedzenie vzniku nekvalitných údajov – pomocou vhodných nápravných prostriedkov sa definujú postupy, ktoré budú napomáhať minimalizovaniu vzniku

chýb v podniku napr. spôsob kontrolovania vstupných údajov; obmedzenie možnosti vkladania údajov do databázy; spôsob párovania údajov v jednotlivých databázach; vstupné údaje bude možné vkladať, len z vopred nadefinovaných hodnôt v ponuke jednotlivých databáz; definovanie periodicity kontrolovania správnosti údajov v databázach, atď.

Vyčíslenie nákladov súvisiacich s korekciou nesprávnych a nepresných údajov – v rámci daného kroku budú zahrnuté náklady vynaložené na meranie správnosti a presnosti údajov v databáze, zistené v bode 5, ktoré budú navýšené o hodnotu nákladov súvisiacich s korekciou nesprávnych a nepresných údajov.

Vytvorenie databázy nekvalitných informácií – databáza bude slúžiť na ukladanie jednotlivých druhov chýb v testovaných databázach podniku, ktorá môže byť následne použitá ako podporný prostriedok na štatistické meranie percentuálneho výskytu a periodicity jednotlivých chýb. Na základe zistených chýb je následne možné zamerať sa na zistené rizikové oblasti výskytu chýb a zaviesť kontrolné opatrenia, ktoré ich minimalizujú.

4 Charakteristika metodiky TIQM (Total Information Quality Management)

Metodika TIQM je vybudovaná na základe aplikácií obecných platných princípov manažmentu kvality, ktoré boli aplikované na špecifický produkt – informácia. Princíp metodiky TIQM v základných princípoch riadenia kvality a ich aplikácii na informácie.

V mnohých prípadoch sú tieto princípy porušované a zároveň niektoré aktivity, ktoré sú považované za aktivity čisto inšpekčné alebo korekčné, sú chápané za korektné riešenie tejto problematiky.

V metodike sú použité princípy E. W. Deminga, ktoré sú zhrnuté do tzv. „14 bodov kvality“.

Rozdiel metodiky TIQM od iných metodík, tkvie v zameraní metodiky na ekonomickú stránku dopadov nekvalitných informácií. Vďaka čomu môže organizácia vytvoriť konkrétne „prípadové štúdie“ zdôvodňujúce potrebu riešenia problémov s kvalitou informácií.

Metodika TIQM sa skladá zo šiestich základných procesov zameraných na analýzu kvality informácií, finančné aspekty nekvality, korekcia, opravy a taktiež na neustále zlepšovanie procesov v organizácii. Zastrešujúcim procesom na aplikovanie TIQM je vytvorenie prostredia podporujúceho celkové zmeny v organizácii.

Charakteristika jednotlivých procesov metodiky TIQM:

P1 – Analýza kvality definícií a informačnej architektúry (Assess DATA Definition & Information Architecture Quality) – proces popisuje spôsob merania a vyhodnocovania kvality definícií údajov a ďalej určuje základné metriky kvality ako stabilitu, flexibilitu, opätovné použitie údajových modelov a pod.

P2 – Analýza kvality údajov (Data Quality Assessment) – Tento proces definuje spôsob prevedenia analýzy kvality údajov z pohľadu rôznych, dobre popísaných metrik. V rámci vyhodnocovania kvality informácií, metodika úplne striktne rozlišuje medzi pojmami „validnosť“ a „presnosť“. Zámena týchto výrazov býva zdrojom mnohých nedorozumení. Táto časť metodiky obsahuje odporúčania, ako v rámci analýzy kvality informácií korektné postupovať.

P3 – Analýza finančných dopadov nekvalitných informácií (Measure Nonquality Information Costs) – uvedená časť metodiky sa zameriava na analýzu ekonomických dopadov nekvalitných informácií na obchodné a rozhodovacie procesy organizácie. Zistené

výsledky sú nielen základom pre komunikáciu vo vnútri organizácie, ale taktiež na tvorbu „prípadových štúdií“.

P4 – Korekcia a opravy údajov (Reengineering and Cleanse Data) – časť metodiky predstavuje zameranie sa na vykonávanie opráv a korekcií nesprávnych údajov a ich ukladanie do ďalších systémov organizácie. Z pohľadu riadenia kvality informácií by mal proces prebehnúť maximálne 1krát.

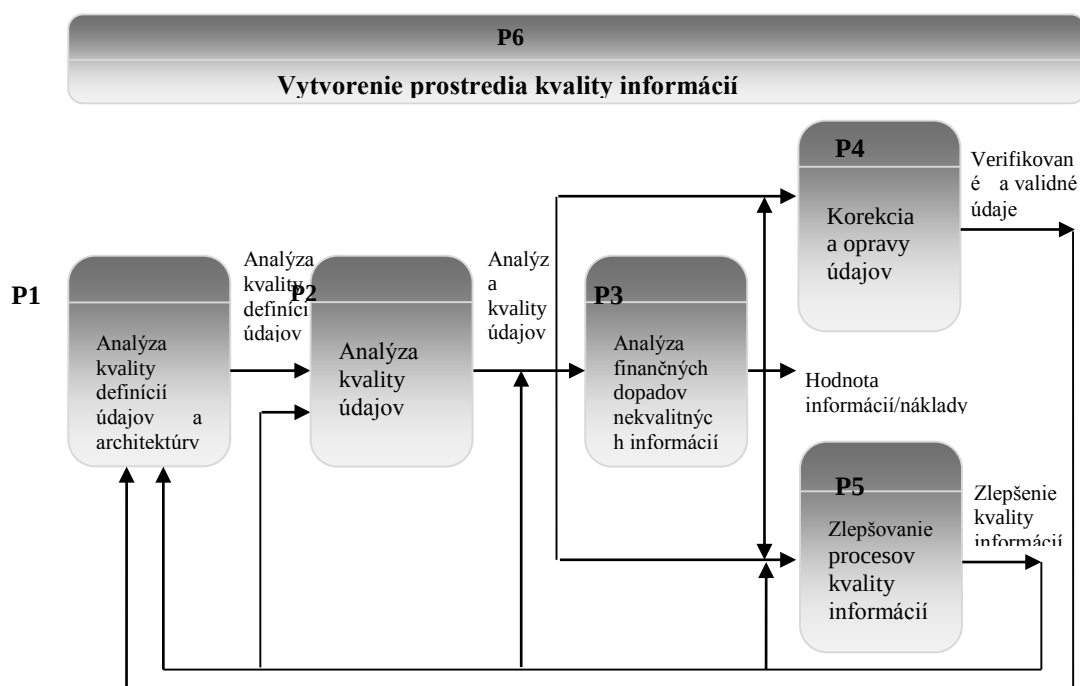
P5 – Zlepšovanie procesov kvality informácií (Improve Information Process Quality) – je zásadným procesom z pohľadu riadenia kvality založeným na PDCA cykle definovanom W. Shewhartem. Procedúra je určená k zaisteniu trvalého zlepšovania neefektívnych a nekorektne fungujúcich obchodných a rozhodovacích postupov.

P6 – Vytvorenie prostredia kvality informácií (Establish the Information Quality Environment) – ide o „zastrešujúci“ proces, ktorý vyžaduje značné úsilie organizácie, lebo je zameraný na prevedenie konkrétnych a niekedy aj zásadných zmien v určitej inštitúcii. Cieľom je postupná implementácia všetkých Demingových bodov kvality. English (2003), English (1999)

Obr. 2 znázorňuje šesť procesov TIQM spolu s ich vzájomnými vzťahmi. Metodika TIQM nie je tzv. sekvenčnou metodikou, s jej aplikáciou sa môže začať v každom procese.

Organizácia s ohľadom na svoje potreby môže využiť ľubovoľný z týchto procesov a postupne budovať nadväznosť na zvyšné procesy uvedenej metodiky.

Figure 2: Schéma základných procesov metodiky TIQM



Source: English, P. L.: Improving Data Warehouse and Business information Quality. Wiley Computer Publishing

Metodika TIQM v sebe zahŕňa proces merania nákladov vzťahujúcich sa na nekvalitné informácie a následne hodnotenia mieru zlepšenia po aplikovaní metodiky TIQM. English (1999), Kučera (2011)

5 Charakteristika metodiky Six Sigma

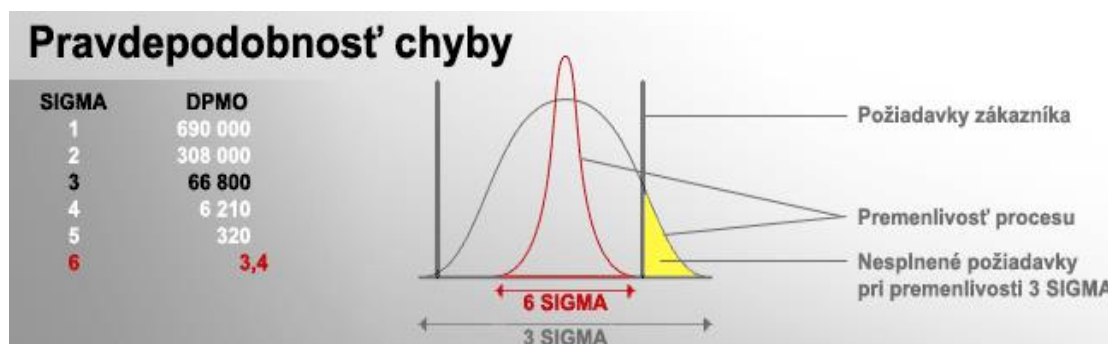
Filozofiu a metodiku zlepšovania „Six Sigma“ niektorí považujú za revolúciu vo zvyšovaní efektívnosti organizácií, iní tvrdia, že nepredstavuje nič nového. Vo všeobecnosti možno metodiku definovať niekoľkými spôsobmi:

- a) spôsob merania kvality, ktorý umožňuje porovnávať rôzne procesy,
- b) projektovo orientovanú metodiku riešenia problémov s využitím štatistických nástrojov,
- c) systém zlepšovania kvality zameraný na zníženie počtu chýb a ich udržanie na nízkej hodnote, („šesť sigma“, tzn. DPMO = 3,4),
- d) filozofia a manažérska stratégia zameraná na spokojnosť zákazníka a rozhodovanie založené na overených údajoch.

Vychádzajúc z názvu metodiky, slovo “sigma” označuje písmeno gréckej abecedy, ktoré sa používa na vyjadrenie miery premenlivosti veličiny a slovo „six“ číslicu, predstavujúcu úroveň kvality.

Úrovně Sigma ukazujú, s akou pravdepodobnosťou sa v procese vyskytne chyba. Vyššie úrovne kvality Sigma predstavujú procesy, pri ktorých dôjde s menšou pravdepodobnosťou k chybe, spôsobujúcej nenaplnenie požiadavky zákazníka. Napríklad úroveň kvality Sigma 3 je približne 66 800 závad na jeden milión možných. Potom úroveň kvality 6 Sigma znamená menej ako 3,4 závady na jeden milión príležitostí urobiť chybu (DPMO=Defects per Milion Opportunities) Al-Hakim (2007), FBE Bratislava

Figure 3: Schéma základných procesov metodiky TIQM



Source: Six Sigma – Nová metodika so starými nástrojmi

6 Porovnanie metodiky TIQM a Six Sigma

Na porovnanie metodík používaných v oblasti kvality informácií boli vybrané metodiky TIQM, ktorá bola vyvinutá priamo na meranie kvality informácií a metodika Six Sigma DMAIC, ktorá sa zaoberá zvyšovaním kvality procesov.

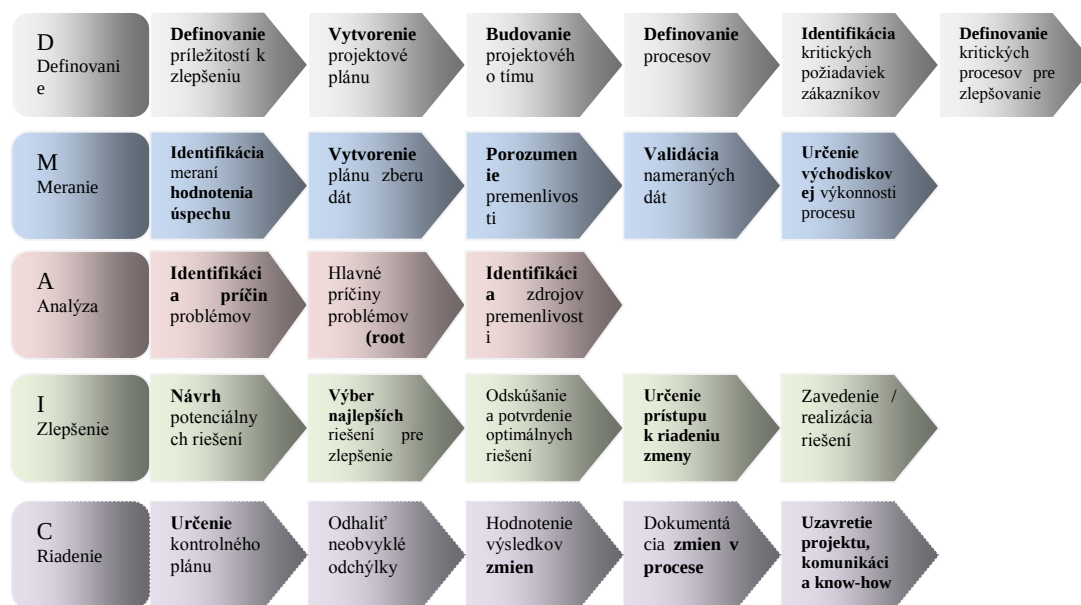
Metodika Six Sigma vyhodnocuje úroveň kvality pomocou šiestich štandardných odchýlok, pričom pripúšťa nie viac ako 3,4 defektov z milióna príležitostí. Cieľom metodiky bolo zvyšovanie spokojnosti zákazníkov so službami a produktmi. Základnými bodmi metodiky sú – identifikácia projektov a služieb, rozpoznanie zákazníkov využívajúcich produkty a služby organizácie, identifikovanie potrieb k poskytovaným službám a produktom.

Metodika TIQM je procedúrou zaoberajúcou sa zvyšovaním kvality informácií prostredníctvom zlepšovania procesov spoločnosti „zodpovedných“ za vznik, aktualizáciu

a využívanie informácií. Na zlepšenie kvality informácií je nutné, identifikovať spotrebiteľov informácií a ich požiadavky na kvalitu informácií. Cieľom TIQM je minimalizovanie nákladov súvisiacich s dopadmi nekvalitných informácií.

TIQM definuje proces zlepšovania, ktorý aplikuje PDCA do informačných procesov. V skutočnosti, šesť procesov TIQM a ich kroky majú byť mapované v metodológii Six Sigma DMAIC:

Figure 7: Postup pri projektoch Six Sigma



Source: Kučera, M.: Kvalita informácií

Implementovanie metodiky Six Sigma vyžaduje zmeny v kultúre organizácie, a teda zlepšovanie kvality musí byť trvalou súčasťou podnikových procesov organizácie. Aby bolo v organizácii dosiahnutá minimalizácia nadbytočných nákladov je nutné:

- zaviesť čistenie údajov,
- zavádzanie zlepšovania v rámci organizácie,
- monitorovanie nákladov na nekvalitné informácie.

V tabuľke 1 pod textom, sú podrobne znázornené jednotlivé etapy metodiky Six Sigma v porovnaní s jednotlivými etapami TIQM. Z uvedeného porovnania je vidieť, rozdiely medzi vybranými metodikami v jednotlivých bodoch. Každá etapa Six Sigma má priradený prislúchajúci proces TIQM. Z porovnania vyplýva výhoda metodiky TIQM, vychádzajúca z počtu procesov prislúchajúcich k jednotlivým etapám Six Sigma a absencia procesu P4 Korekcia a opravy údajov, ktorá nie je súčasťou Six Sigma DMAIC. Al-Hakim (2007), FBE Bratislava

Table 1: Porovnanie metodiky TIQM s metodikou Six Sigma DMAIC

Etapy Six Sigma		Procesy TIQM	
1.	Identifikácia kľúčových procesov a hlavných zákazníkov	P2.3	Identifikácia Information Value Chain
		P1.3	Identifikácia užívateľov informácií
2.	Definovanie požiadaviek zákazníka	P2.2	Plánovanie cieľov informačnej kvality, vyhodnocovanie a testovanie
3.	Meranie existujúcej kvality	P1	Analýza definícií údajov a kvality architektúry
		P2	Analýza kvality informácií
4.	Prioritizácia, analýza a implementácia zlepšení	P3	Vyhodnocovanie nákladov na nekvalitné informácie
		P5	Zlepšovanie procesov kvality informácií
5.	Rozšírenie a integrácia systémov Six Sigma	P6	Vytvorenie prostredia kvality informácií

7 Záver

Z vybraných metodík, ktoré boli porovnávané z hľadiska procesov resp. etáp definovaných pre špecifický produkt - informácie, je vidieť, že obe metodiky sa sústredia na požiadavky zákazníkov z hľadiska kvality produktov (informácií) a služieb. Z porovnania vyplynulo, že nevýhoda metodiky Six Sigma tkvie v absencii procesu P4 Korekcia a opravy údajov, ktorá je vlastná metodike TIQM.

TIQM je naopak metodikou, ktorá aplikáciu princípov riadenia kvality aplikuje na produkt – informácie – komplexne a v plnom rozsahu. Six Sigma je metodika, ktorá sa zaoberá zvyšovaním spokojnosti zákazníkov s poskytovanými službami a produktmi.

Acknowledgment

This paper is an output of the science project VEGA 1/0188/13 “Prvky kvality integrovaného dopravného systému pri efektívnom poskytovaní verejnej služby v doprave v kontexte globalizácie”.

References:

- [1] English, P. L. (1999). *Improving Data Warehouse and Business information Quality*. Wiley Computer Publishing, United States of America, Wiley, ch. II. pp. 15-64
- [2] English, L. (July 2012). *Total Information Quality Management – A Complete Methodology for IQ Management*. International Association for Information and Data Quality. [Online]. Pp. 1-7. Available: <http://www.information-management.com/issues/20030901/7320-1.html?zkPrintable=1&nopagination=1>
- [3] Kučera, M. (2011). *Kvalita informácií*. edícia Computerworld eBooks, pp. 10-30
- [4] Al-Hakim L.; (2007). *Quality Management Theory and applications*. Idea Group Publishing United States of America, ch. VI. pp.119-143
- [5] FBE Bratislava (September 2012), s.r.o.. *Six Sigma – Nová metodika so starými nástrojmi* [Online] Available: <http://www.sixsigma.sk/uvod.htm#novameto>
- [6] Mašek, J., Kendra, M., Čamaj, J., Belošević, I., Milinković, S., (2014). *The influence of transport services provided by private operator on the quality of regional railway transport in Slovakia*, pp. 29-36

- [7] Dolinayová, A., Čamaj, J. (2014) *Simulation tools in the education process of department of railway transport*, pp. 32-40

EUROPE PRODUCTIVE, UNPRODUCTIVE DESTRUCTIVE?

Marek Litzman*

Ústav ekonomie, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, Česká republika

marek.litzman@mendelu.cz

*Corresponding author

Keywords: Baumol, productive entrepreneurship, legislation, labour market

Abstrakt. The European legislative – as any other - determines the behaviour of people and firms. Some economists point out that poor quality legislation may lead to the economic slowdown. Among them, William Baumol came up with a famous article describing productive and unproductive entrepreneurship in the past. In this contribution, I try to evaluate some EU strategies using Baumol's view. Strategies regarding patent and structural funds policies published in Europe 2020 strategic document are evaluated.

JEL klasiifikace: J21, K49

1 Úvod

V roce 1990 publikoval William Baumol text pojmenovaný „*Entrepreneurship productive, unproductive and destructive*“, tedy podnikání produktivní, neproduktivní a destruktivní, ke kterému se tento příspěvek již svým názvem hlásí. Baumol svůj text koncipuje jako historický exkurz. Popisuje v něm některé úpadky civilizací, které v různých časových etapách postihly různé země světa, včetně těch evropských. Ať jde o starověký Řím, historickou Čínu či evropský středověk, ve všech temných časech velkých civilizací Baumol nachází určité vodítko, spojitost. Tím je v jeho pojetí problém podnikání.

Svůj text Baumol koncipuje jako doplnění a rozšíření Schumpeteriánské teorie podnikání, kde je právě podnikání chápáno jako nositel inovací. Pro Schumpetera je to tedy podnikatel, který hledá nové inovativní příležitosti v několika oblastech V jeho pojetích (Schumpeter (1934)) jde o:

1. Uvedení nového výrobku či stávajícího výrobku s vyšší kvalitou
2. Uvedení nové metody výroby, která dosud není v odvětví používána
3. Nalezení nového trhu
4. Nalezení nového materiálu či polotovaru, ze kterého lze věc vyrobit
5. Tvorba nového, například monopolního uspořádání trhu.

Jakkoliv byla pozitivní role podnikatele pro růst mnohokrát ověřena empiricky (například Kreft a Sobel (2005), původně koncipované pojetí původně z roku 1919 samozřejmě nemůže do dnešní doby plně obstát. Baumol (1990) proto tohle pojetí rozšiřuje. V jeho vlastním pojetí může podnikatel přinášet inovace, ale také hledat ziskové příležitosti v oblasti dobývání renty. To je z hlediska individua přirozeně prospěšné, neboť každý směřuje za svoji příležitostí. Nemusí to ale být prospěšné z hlediska společenského. Pokud totiž společnost, její legislativa, umožní přílišný rozmach takových činností, může se společnost dostat do úpadku. Právě to je společnou nití prolínající se veškerými případy popisovanými Baumolem. Spojitost kvality práva, tedy komponenty institucionálního prostředí, a ekonomického růstu je dlouhodobě známa (například Hall a Jones (1999) či Rodrik, Subramanian a Trebbi (2004), výzkum nepřináší dostatek odpovědí, jakými kanály se tyto efekty so ekonomiky přenášejí.

Tento text si proto klade otázku – může současné směřování Evropské unie, její podpora ekonomického růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, paradoxně vést k jevům, které popisoval Baumol ve svém textu? Tento příspěvek přirozeně nemá být alarmistický, nemá předvídat brzký úpadek euroatlantické civilizace ani podobné scénáře. Přesto je možné hledat určité paralely, které mohou vést ke zpomalení růstu ekonomiky a tím i růstu životní úrovně jeho obyvatel. Ostatně, jakkoliv je v Baumolem prezentovaných příbězích mnoho společného, nelze nikde očekávat, že by úpadek způsobila pouze přemíra neproduktivních činností. Přesto, některé implikace naznačené Baumolem lze empiricky testovat, jak prováděl například Sobel (2008).

Ekonomická teorie předpokládá, že lidé rozhodující se o budoucím povolání míří tam, kde očekávají nejvyšší výnosy z vložené investice svého času, energie i peněz na studia a vzdělávání. Této proces popisují například Murphy *et al.* (1991). V jejich případě jde o volbu mezi povoláním právníka jako typického zástupce přerozdělování, a jiného „produktivního“ povolání, v jejich případě inženýra.

Zejména Baumol, ale v principu i Murphy *et al.* vztahují problém spíše na podnikání. Je to právě podnikání, které je v jejich očích destruktivní, je-li umožněn přílišný rozmach neproduktivních činností.

Problémem nicméně nemusí být jen podnikání. Činnosti podobné Baumolovým jsou přenášeny na firmy.⁴² Firmy musejí vykonávat množství činností, které Baumol do svých úvah nezahrnul. Stát svojí autoritou totiž nutí každou osobu (v právním slova smyslu) k vykonávání určitých právních úkonů již ze samotného titulu její existence. Tyto činnosti musejí vykonávat fyzické osoby, ať jde o základní činnosti jako povinnost vlastnictví, přes veškerou problematiku regulace práce, podnikání či dalších výdělečných činností po například regulaci rodiny a výchovy dítěte.

Na podobné povinnosti právnických osob, v ekonomické řeči tedy firem, klade zákon ještě vyšší nároky. Můžeme zde uvažovat daňovou agendu, agendu zaměstnanosti a mnohé další, které by firmy bez zákonného nařízení neprováděly. Na veškeré povinnosti tohoto charakteru musí firmy najímat zaměstnance, kteří se tak stávají stejně „neproduktivními“ jako Baumolovi podnikatelé dobývající rentu.

Důvodem, který působí ekonomické zpomalování a zaostávání zemí s příliš rozvinutým „neproduktivním podnikáním“ je nedostatek inovací. Schumpeterovská teorie očekává jejich původ ve využívání podnikatelských příležitostí. Pokud se však podnikatelé soustředí na možnosti dobývání renty, je jejich inovační potenciál snížen.

Analogii tomuto přístupu můžeme nacházet u zaměstnanců. Každý podnikatel sleduje určité cíle, které provádí nejen silou svou, ale též silou svých zaměstnanců. Tyto cíle jsou však omezovány státními regulacemi. Jde o regulace v nejširším slova smyslu, tedy nejen vymezením „manévrovacího prostoru“, ale též stanovením dalších povinností tak, jak byly nastíněny výše.

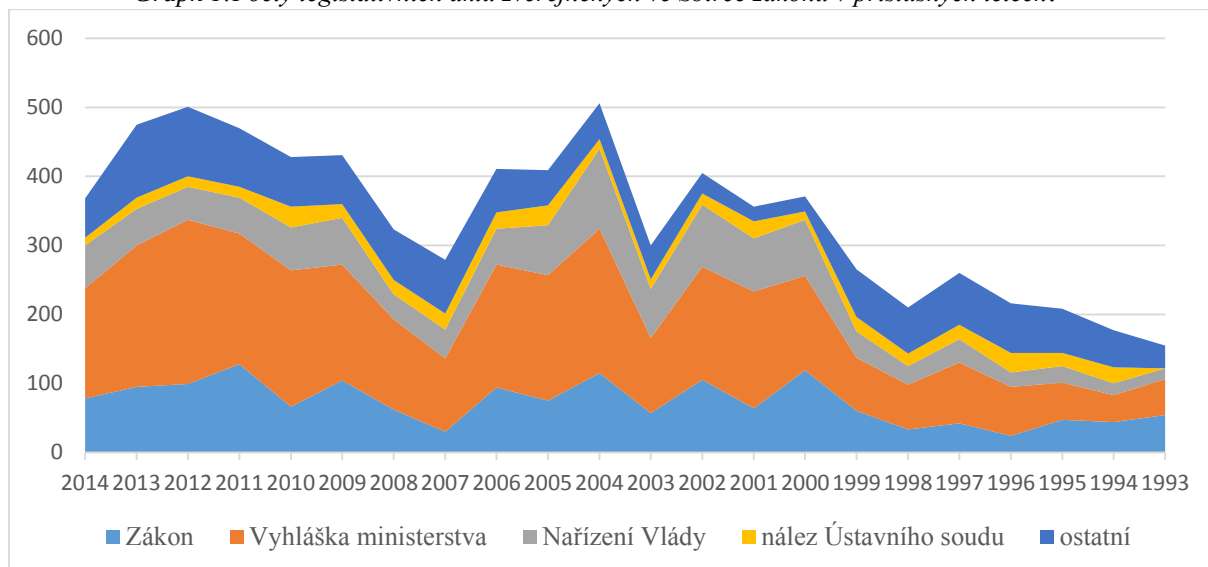
Firmy tedy mohou usilovat o své cíle pouze za splnění určitých podmínek daných státem. Jde o podmínky dané implicitně, ale též o explicitní povinnosti. Oboje se pak přirozeně velmi liší dle charakteru podnikání.

Mezi explicitní povinnosti můžeme řadit většinu byrokratických opatření. Jde například o povinnost spravovat daňovou agendu v odpovídajícím rozsahu a správnosti. Zajímavé jsou však

⁴² Pro podrobnější argumentaci problému viz Litzman a Kouba (2013)

těž implicitní povinnosti. Mezi tyto můžeme řadit například povinnost studia nových zákonů. Počty dokumentů vycházejících ve sbírkách zákonů jsou totiž poměrně značné, jak ilustruje graf 1.

Graph 1: Počty legislativních aktů zveřejněných ve Sbírce zákonů v příslušných letech.



Source: podkladových dat: Codexis

Jak je z tohoto grafu patrné, počty legislativních aktů, které je implicitně nutné alespoň vzít v potaz, je značný. V České republice je ročně připraveno kolem stovky zákonů (ať již novel stávajících či úplně nových) a ještě znatelně větší množství vyhlášek, nařízení vlády a dalších aktů vycházejících v Sbírce zákonů.

2 Strategie Evropa 2020

Zaměříme se na strategii Evropa 2020, která je základním dokumentem pro strategický rozvoj Evropské unie v desetiletí 2010-2020. Ta si stanoví jako svůj základ trojici cílů: inteligentní růst, udržitelný růst a růst podporující začlenění. Je tedy patrné, že ve všech případech je ústředním mottem právě růst.

Za pozornost pak zejména cíl první, tedy inteligentní růst. V jeho rámci stojí za pozornost zejména iniciativa „Inovace v Unii“. Jak totiž předvídá Baumolova teze, ekonomické zpomalení je zapříčiněno právě poklesem podnikatelských inovací v „produktivním“ sektoru. Problém, jak Baumol obrazně říká, nastává, pokud je pro podnikatele důležitější najmout si právníka než inženýra.

Nelze přirozeně očekávat, že by tento obecný dokument hodnotil problém tímto prismaem. Nicméně přichází s některými tezemi, které je možné daným pohledem zkoumat.

a. Patentové právo

Zajímavě se v tomto ohledu jeví problematika patentů. Tato ochrana investic je historicky poměrně běžná, jakož i problematičtější. Evropská unie ve svém textu předvídá, že je třeba: „(...)vytvořit jednotný patent EU a zvláštní soud pro patenty, modernizovat rámec v oblasti ochrany autorských práv a ochranných známek, zlepšit přístup malých a středních podniků k ochraně duševního vlastnictví(...)“ (dle EU (2010))

Samotná existence patentů je z ekonomického hlediska sporným bodem. Na jednu stranu slouží k zajištění navrácení nákladů na vývoj a motivuje tak podnikatele „dodatečným

bonusem“ v podobě dočasného monopolu na produkt. Na stranu druhou je však kritiky spatřován problém právě v utváření monopolních struktur, které jsou nevýhodné pro spotřebitele, ale i pro konkurenční výrobce, kteří již mohli investovat jisté prostředky do výzkumu a vývoje téhož vynálezu. Můžeme zde tedy spatřovat i demotivační prvek pro podnikatele, kteří musí při vývoji podstoupit riziko toho, že někdo podá na stejnou věc patent dříve.

Jako slavný příklad můžeme užít Alexandra Grahama Bella, který je známý pro svůj vynález telefonu. Po zveřejnění patentové přihlášky nicméně došlo k tomu, že mnoho dalších vynálezců začalo tvrdit, že na telefonu pracovali taktéž. Mezi nejznámějšími je spor s Elishou Grayem⁴³. Během jedenácti let bylo dle Huurdemana (2003) o patent ať již ze strany Bella či ze strany jiných vedeno kolem šesti set soudních pří. Známy je taktéž patentový spor bratří Wrightů.

Patentovými válkami se v poslední době proslavila oblast telekomunikačních technologií. V této oblasti je či bylo vedeno mnoho soudních sporů, které se dotýkaly konkrétních technických řešení i způsobů ovládání. Patentových sporů byl veden nespočet, často vzájemných a po celém světě. Přesto, jak uvádí Smith (2014), naprostá většina z nich se ukázala být bezvýslednou.

Tyto patentové spory přinášejí firmám značné náklady na právní zastoupení, expertizy a další. Společnosti se těmito náklady nijak nechlubí, nicméně Podle Deckera (2012) byly náklady společnosti Apple na jeden spor se společností Motorola (tou dobou ve vlastnictví Googlu) nejméně 32 milionů dolarů. Stejná autorka pak odhaduje, že náklady na všechny patentové spory se jen u společnosti Apple pohybují v řádu stamilionů dolarů. Tyto patentové války jsou přitom vedeny celosvětově, Evropu nevyjímaje. Některých významnějších rozhodnutí bylo dosaženo i na půdě německých či francouzských soudů.

Ponechme nyní stranou ekonomickou výhodnost pro firmu jako takovou. Firma pravděpodobně očekává buď zisky z kompenzace patentu, či alespoň z oslabení konkurenta výlohami za vedení sporu a v ideálním případě i zákazem či omezením prodeje produktu. Problémem je spíše společenská ztráta. Ony stamiliony dolarů vynaložené na právní služby znamenají zaměstnání velkého množství lidí v odvětvích, o kterých jsme již dříve řekli, že jsou neproduktivní, neboť nijak nepřispívají k vytváření nových ekonomických hodnot, zabývají se pouze přerozdělováním těch již vytvořených. Sekundárním vlivem je pak zvýšení nákladů firem a tím i zvýšení cen pro spotřebitele.

Situace je pak dále komplikována existencí firem, které začaly být označovány jako patentoví trollové. Jde o firmy, které se zabývají skupováním patentových přihlášek, které se pak snaží uplatnit na výrobcích.⁴⁴ Jakkoliv například Risch (2012) zdůrazňuje benefity firem skupujících patenty i pro menší vynálezce, Bessen and Meurer (2014) zdůrazňují zásadní růst tohoto typu sporů v posledních letech a vyčíslují náklady na tyto spory na straně bránících se firem na 29 miliard dolarů ročně. Soustředění pozornosti na patentovou ochranu proto dává jako ochrana před neproduktivními činnostmi smysl.

⁴³ Elisha Grey na telefonu prokazatelně pracoval ve stejnou dobu jako Bell. Je známo, že svůj patent podal prakticky současně se svým pozdějším rivalem. Uznán však nakonec byl Bellův patent. Existuje více verzí toho, jak přesně k události došlo – Huurdeman (2003) tvrdí, že Gray podal svůj patent na telefon pouhé dvě hodiny po Bellovi. Evenson (2000) pak uvádí, že Grayův poslíček přinesl patent dříve než Bellův, díky čemuž se ocitl níže v balíčku denní korespondence a byl tak zapsán později.

⁴⁴ Tento druh podnikání je populární zejména ve Spojených státech díky tamnímu nastavení právního a soudního systému. Mimo dobré převoditelnosti patentu je pro „patentové trolly“ výhodným pravidlo, podle kterého si obecně každá strana hradí vlastní náklady sporu. Tuto praxi nicméně v roce 2014 omezil americký Nejvyšší soud rozsudkem v kauze Octane Fitness, LLC v. ICON Health & Fitness, Inc. (Sotomayor 2014)

b. Evropské fondy

Druhým zajímavým bodem je pak následující úkol, podle nějž je třeba: “*posílit a dále rozvíjet úlohu nástrojů EU na podporu inovací (např. strukturální fondy, fondy pro rozvoj venkova, rámcový program výzkumu a vývoje, program CIP, plán SET), (...) zefektivnění správních postupů, (...)*” (dle EU (2010))

Evropské fondy jsou zajímavým problémem z hlediska růstu. Jejich účelem je mimo jiné konvergence ekonomicky slabších regionů k silnějším jejich vyšším ekonomickým růstem a růstem životní úrovně. Příspěvky fondů k růstu jsou mnohdy předmětem sporu. Zatímco například Cappelen et al. (2003) naznačují obecně pozitivní výsledky, novější studie Mohl and Hagen (2010) je skeptičtější a za účinné pro růst považuje jen některé fondy, konkrétně ty vstupující do prvního cíle (tedy rozvoj méně rozvinutých regionů). Oproti tomu druhý a třetí cíl spočívající v transformaci regionů se strukturálními problémy a v modernizaci a adaptaci výuky růst nepřinášejí. Můžeme se na ně však dívat i jiným pohledem. Zatímco empirická literatura dokáže snadno měřit aktuální přírůstek HDP při realizaci dotace, měřit dlouhodobější inovativní potenciál je náročnější.

To, že by dotace plynoucí do jednotlivých regionů měly přispívat k růstu HDP, je patrné již ze samotné podstaty. Pokud můžeme produkt aproximovat jako sumu mezd, je evidentní, že se peníze vyplacené na dotacích objeví jako přírůstek produktu v regionu. To však samozřejmě nic nevypovídá o dlouhodobějším růstu.

Dlouhodobý růst v rámci schumpeterovského modelu podnikatelských inovací, jak již bylo zmíněno, tažen podnikateli. S projekty z evropských zdrojů je nicméně spojena určitá administrativní zátěž, kterou je nutné plnit. Je třeba vytvořit grantovou žádost a plnit její podmínky. Na tyto činnosti je nutné vynaložit určité úsilí. Je těžko kvantifikovatelnou otázkou, kolik pracovníků se na této přípravě podílí. Nicméně je evidentní, že tito lidé musejí být odčerpáni z jiných činností ekonomiky. Zároveň lze opět připomenout tezi od Murphy, Shleifer, a Vishny (1991), že nejtalentovanější lidé si vždy volí ty nejlepší ziskové příležitosti.

Je tedy patrné, že zde dochází k antagonickým tahům. Pokud jsou dotace směřovány korektně, může docházet ke zvyšování inovační kapacity regionu (viz např. Oughton *et al.*, (2002)). Na druhou stranu, část této kapacity je odčerpávána do správních a administrativních – Baumolovými slovy neproduktivních – činností.

Vytyčený cíl v podobě zefektivnění správních postupů je tedy z pohledu této teorie zásadní pro inovativní charakter do budoucna. Snížení administrativní zátěže při udělování dotací může problémový sektor částečně redukovat a přispět tak k budoucímu rozvoji.

3 Závěrem

Překládaný text hodnotí některé body strategie Evropa 2020 prismatem inspirovaným textem Williama Baumola. Upozorňuje na některá úzká místa, která se zde mohou nacházet, zejména na straně patentů a evropských fondů.

Patenty mohou sloužit k pojištění duševního vlastnictví, ale v praxi jsou často využívány ke sporům vedoucím až k patentovým válkám. Tímto v nedávné minulosti proslula oblast telekomunikací, avšak odehrávají se na více frontách. Spory tohoto ražení nelze z celospolečenského hlediska hodnotit kladně a otevírá se zde tak prostor pro reformu patentového práva. Cíl není přímo vytknut ve strategických dokumentech, jistou nadějí lze nalézt ve snaze o modernizaci práv duševního vlastnictví.

Druhý identifikovaný problém se skrývá v evropských fonděch. Zde si dokument Evropa 2020 stanovuje správný cíl v podobě snížení administrativní zátěže. O vytvořeném sektoru zaměřeném na zprostředkování zisku dotace se lze domnívat, že velmi dobře splňuje kritéria, která Baumol přisuzuje neproduktivnímu podnikání. Její zmenšení tak může dobře napomoci inovacím a „produktivnímu“ podnikání.

Zároveň však lze upozornit na rizika, která dokument opomíjí. Jakkoliv jde o politicko-strategický dokument, který nemůže obsáhnout veškeré alternativy, lze zmínit některé opomenuté prvky. Jedním z problémů, který je přítomný, je nestabilita legislativy, jejíž časté změny jsou částečně způsobeny i přejímáním evropských legislativních aktů. Další z podobných činností, na které sám Baumol upozorňuje, je přílišné množství právních sporů, které by měly být co nejdříve řešitelné smírem.

Aknowlegement

Tento příspěvek je výstupem projektu IGA Mendelu 018/2015

References

- [1] Baumol, W. J. (1990). "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive." *Journal of Political Economy* vol. 98, no. 5, pp. 893–921.
- [2] Bessen, J E., and Meurer M. J. (2014). "The Direct Costs from NPE Disputes." *Cornell Law Review* vol. 99, no. 2, pp. 387–424.
- [3] Cappelen, A, Castellacci, F., Fagerberg, J., and Verspagen B. (2003). "The Impact of EU Regional Support on Growth and Convergence in the European Union," October. <http://papers.ssrn.com/abstract=437279>.
- [4] Decker, S. (2012). "Apple Patent Battles Create Lawyer Boon at \$1,200 an Hour." Bloomberg.com. August 23. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-08-23/apple-patent-battles-create-lawyer-boon-at-1-200-an-hour>.
- [5] Evropská unie. (2010). "Evropa 2020: Strategie pro Inteligentní a Udržitelný Růst Podporující Začlenění." <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:CS:PDF>.
- [6] Evenson, A. E. (2000). *The Telephone Patent Conspiracy of 1876: The Elisha Gray-Alexander Bell Controversy and Its Many Players*. McFarland.
- [7] Hall, R. E., and Jones, C. I.. (1999). Why Do Some Countries Produce So Much More Output Per Worker Than Others?. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114, No. 1, pp. 83–116.
- [8] Huurdeman, A A. (2003). *The Worldwide History of Telecommunications*. John Wiley & Sons.
- [9] Kreft, S.F., Sobel, R.S. (2005). Public policy, entrepreneurship, and economic growth. *Cato Journal* Vol. 25, No. 3, pp. 595–616.
- [10] Litzman, M, and Kouba, L. (2013). "Extending Legislation: Effect on the Structure of Employment." *Proceedings of the International Scientific Conference for Doctoral Students and Young Researchers*, 920–27.
- [11] Mohl, P., and Hagen T. (2010). "Do EU Structural Funds Promote Regional Growth? New Evidence from Various Panel Data Approaches." *Regional Science and Urban*

- Economics, Advances in Spatial Econometrics*, vol. 40, no. 5, pp. 353–65. doi:10.1016/j.regsciurbeco.2010.03.005.
- [12] Murphy, K. M., Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1991). “The Allocation of Talent: Implications for Growth.” *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 106 no. 2 pp. 503–30. doi:10.2307/2937945.
- [13] Oughton, C, Landabaso, M. and Morgan K. (2002). “The Regional Innovation Paradox: Innovation Policy and Industrial Policy.” *The Journal of Technology Transfer*, vol. 27, no. 1, pp. 97–110. doi:10.1023/A:1013104805703.
- [14] Risch, M. (2012). “Patent Troll Myths.” Seton Hall Law Review. http://works.bepress.com/michael_risch/16.
- [15] Rodrick, D., Subramanian, A., Trebbi, F. (2004) Institutions rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic development. *Journal of economic growth*, Vol. 9, No. 2, pp. 131-165.
- [16] Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- [17] Smith, D. (2014). “The Totally Useless Patent Wars.” Business Insider. June 10. <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-the-totally-useless-patent-wars-2014-10>.
- [18] Sobel, R. S. (2008). “Testing Baumol: Institutional Quality and the Productivity of Entrepreneurship.” *Journal of Business Venturing, The Economics of Entrepreneurship*, 23 (6): 641–55. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.01.004.
- [19] Sotomayor, S. (2014). *Octane Fitness, LLC v. ICON Health & Fitness, Inc.* Supreme Court of the United States.

INNOVATION ACTIVITIES IN MICRO AND SMALL COMPANIES IN SLOVAKIA

Erika Loučanová^{1,a}, Ján Parobek^{1,b,*}, Martina Kalamárová^{1,c}, Hubert Paluš^{1,d},
Hana Maťová^{1,e} and Katarína Repková Štofková^{2,f}

¹Technical University in Zvolen, Faculty of Wood Sciences and Technology, T. G. Masaryka 24, 960
53 Zvolen, Slovakia

²University of Žilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovakia

^aloucanova@tuzvo.sk, ^bparobek@tuzvo.sk, ^cmartina.kalamarova@tuzvo.sk, ^dpalus@tuzvo.sk,
^ematova@tuzvo.sk, ^fKatarina.Stofkova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Innovation, Micro and Small Companies, Innovation activity

Abstract: Innovations are focused on customer satisfaction and they are essential for the success and improvement of a company. Innovations are positive changes which bring useful and better conditions for the business performance improvement. The aim of this paper is to provide an overview of the innovation activities of micro and small companies in Slovakia. These companies have a very strong presence and form a large part of the Slovak economy. From the perspective of national competitiveness it is important that innovation takes place exactly at the level of micro and small companies.

JEL Classification: M21, O31.

1 Úvod

Zvyšovanie konkurencieschopnosti ekonomiky na národnej úrovni je založené na inováciách. Nakoľko inovačná politika Európskej únie vplýva na štrukturálnu politiku a štrukturálne reformy, predstavuje významný nástroj pre posilňovanie ekonomickej, ale aj inovačnej výkonnosti. Úloha inovácií je dôležitá nielen z globálneho hľadiska, ale zohráva dôležitú úlohu aj pri národnej konkurencieschopnosti pre získanie konkurenčnej výhody krajiny (Gregorová, Dengov, 2014).

Zabezpečenie konkurencieschopnosti a vysokého tempa rastu ekonomiky si vyžaduje značné investičné zdroje do inovačného sektora. Globálna konkurencieschopnosť medzi podnikmi má iný rozmer, pretože konkurencieschopnosť podnikov je vysoko závislá aj od komparatívnych výhod poskytovaných národnými autoritami. V súčasnom hospodárstve musia aj malé a stredné podniky odolávať silným tlakom medzinárodnej konkurencie. Tieto podniky často čelia problémom pri získavaní kapitálu na inovácie spojené so zvyšovaním ich konkurencieschopnosti na národnej úrovni alebo aj v globálnej ekonomike a preto môžu mať obmedzený prístup k novým technológiám alebo inováciám (Paškrťová, 2014). Rovnako problémové u týchto podnikov pre realizáciu úspešných inovácií je okrem nekvalitných informácií aj nedostatočne rozvinutý marketing, právne povedomie a logistika (Dovčíková, 2014; Dzian, 2014; Šupín, 2011; Olšiaková, 2003). V takom prípade inovácia predstavuje rôzne nové druhy inovácií v oblasti nového produktu, služby, procesu výroby, technológie a pod. Je potrebné, aby inovačné zmeny pre udržanie konkurencieschopnosti takisto prebiehali aj na úrovni podnikania mikro a malých podnikov na Slovensku, nakoľko tieto tvoria významnú súčasť národného hospodárstva Slovenskej republiky (tab. 1).

Table 1: Štruktúra podnikov v SR

Druh podnikov	Počet zamestnancov	Percentuálny podiel z celkového počtu podnikov
Veľké podniky	250 a viac	0,5 %
Stredné podniky	od 50 do 249	1,6 %
Malé podniky	od 10 do 49	6,7 %
Mikro podniky	od 0 po 9	91,2 %

Source: Paškrťová, 2014

Mikro a malé podniky na Slovensku predstavujú hybnú silu v trhovom hospodárstve a preto ich postoj k inováciám je podstatný z pohľadu národnej konkurencieschopnosti. Vychádzajúc z uvedených skutočností je príspevok zameraný na poskytnutie prehľadu o ich inovačných aktivitách. Je zrejme, že práve mikro a malé podniky predstavujú rizikové podnikateľské jednotky z pohľadu problematickeho získavania kapitálu. Na druhej strane ich vysoký podiel na národnej úrovni ovplyvňuje samotnú konkurencieschopnosť krajiny v jednotlivých odvetviach. Tvorba inovácií je náročnou činnosťou každej organizácie a vyžaduje si dostatok finančných prostriedkov, času, zamestnancov, kreativity a motivácie, ako konštatujú rôzni autori (Tidd a kol. 2007; Zaušková, 2003; Jáč a kol. 2005). Všetky tieto aspekty sú práve u mikro a malých podnikov pri inováciách zväčša problémovou oblasťou. Preto je dôležité poznať ako mikro a malé podniky realizujú svoje inovačné aktivity pri udržiavaní konkurencieschopnosti.

2 Metodika

Hodnotenie inovačných aktivít v mikro a malých podnikoch na Slovensku sa realizovalo v období od októbra až do decembra 2014 elektronickým dotazníkovým prieskumom priamo v podnikateľských jednotkách. Celkovo sa prieskumu zúčastnilo 106 podnikateľských jednotiek, ktoré písomne odpovedali na 14 otázok spadajúcich do piatich skúmaných oblastí inovačných aktivít. Skúmané oblasti sa zameriavali na produktové, technologické a organizačné inovácie, na ich inovačnú aktivitu a na efektívnosť samotných inovácií. Základná metodika výskumu vychádza z myšlienky Tidda a kol. (2007), ktorá sa aplikovala na podmienky, objekty a predmety skúmania Slovenskej republiky v práci Jagerovej (2014). Jednotlivé oblasti sú hodnotené percentuálnym podielom každého druhu inovácie, resp. inovačnej činnosti na inovatívnosť. Získané výsledky sú zároveň prezentované v grafickej forme. Stav inovácií mikro a malých podnikov na Slovensku.

Inovačná stratégia podnikov by mala vychádzať z potreby zákazníkov, s cieľom prežitia na trhu, t.j. konkurencieschopnosti pri rôznych konkurenčných podmienkach. Potom produkty a ich inovácie vyberá trh a úspech firmy závisí od toho, ako spotrebitelia podporia inovovaný produkt jeho kúpou.

Pri 44 % sledovaných subjektov sú inovačné aktivity realizované individuálne pri jednotlivých druhoch inovácií, ako sú produktové (58 %), technologické (53 %) a organizačné inovácie (43 %). U mikro a malých podnikov na Slovensku sú inovačné aktivity realizované približne v podiele 50 %. Avšak na základe výsledkov výskumu je ich efektívnosť pre podniky iba 20 %. (tab. 2). Tento podiel odráža práve uvedené skutočnosti, že napriek relatívne dobrému výsledku podielu inovačných aktivít pri rôznych druhoch inovácií v mikro a malých podnikoch na Slovensku je to na úkor ich rozsiahlosti, prepracovanosti, financií a iných oblastí, ktoré vplývajú na samotnú inovatívnosť, čím sa znižuje ich efektívnosť pre podniky.

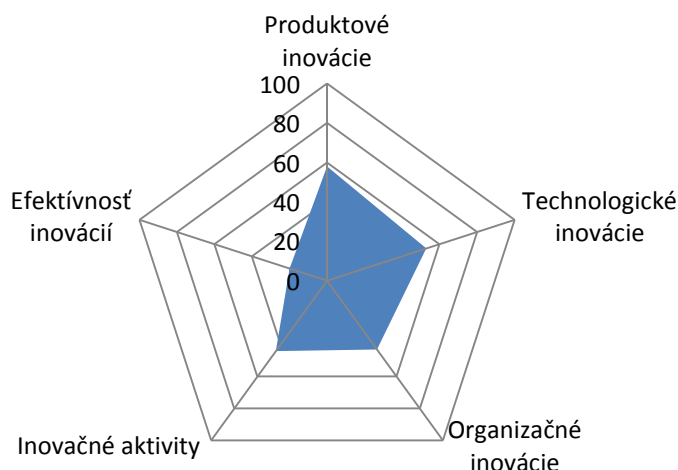
Table 2: Stav inovácií v mikro a malých podnikoch na Slovensku

Druh inovácie	Percentuálny podiel druhu inovácie na inovatívnosti
Produktové	58
Technologické	53
Organizačné	43
Činnosti spojené s inováciami	Percentuálny podiel inovačnej činnosti na inovatívnosti
Aktivity	44
Efektívnosť	20

Source: Spracované autormi podľa Jágerovej, 2014

Celková efektívnosť inovácií v mikro a malých podnikoch ako vyplýva z výsledkov prieskumu je v konečnom dôsledku na nízkej úrovni. Tento fakt je spôsobený tým, že mikro a malé podniky vo všeobecnosti inovujú menej ako väčšie spoločnosti, pretože je to pre ne finančne náročné, a tak majú menšiu možnosť spoznať zmeny na sledovaných ekonomických ukazovateľoch. Túto situáciu graficky znázorňuje obr. 1.

Figure 1: Stav inovácií v mikro a malých podnikoch na Slovensku v %



Source: Autori

Príčina uvedeného stavu inovácií v mikro a malých podnikoch je podľa samotných podnikov z dôvodu zlej informovanosti. Paradoxne problém nie je spojený s nízkym objemom informácií. Za kľúčové podniky považujú veľké množstvo informácií, ktoré vzhľadom na malý počet zamestnancov a vyťaženosť podnikov nedokážu dostatočne selektovať. Následne majú nedostatok znalostí a času, ktoré samotnú efektívnosť inovácií môžu zvýšiť a to spôsobuje už spomínanú nízku kvalitu informácií, obmedzené finančné zdroje, nevyjasnené a neobjasnené nové pravidlá, regulácie a zákony.

3 Záver

Na základe uvedeného prehľadu výsledkov môžeme konštatovať, že inovácie v mikro a malých podnikoch na Slovensku napriek relatívne vysokému podielu rôznych druhov produktových, technologických alebo procesných inovácií a aktivít s nimi spojených, sú na nízkej úrovni vzhľadom na ich nízku efektívnosť pre samotné podniky. Tento stav je spôsobený sčasti samotným charakterom týchto podnikov, pre ktoré je príznačný nízky počet zamestnancov, obmedzené zdroje, časové vyťaženie zamestnancov a vysoký objem informácií

čakajúcich na spracovanie. Pre väčšie investície do inovácií tieto podniky majú problém akumulovať väčšie zdroje financií a rovnako získať financie z iných zdrojov, čo čiastočne zapríčiňuje už spomínaný charakter týchto podnikov, ale aj komplikované a niekedy až nezrozumiteľne formulované podmienky pre ich získanie. Keďže ekonomika Slovenskej republiky je významne závislá od činnosti mikro a malých podnikov tvoriacich jej podstatnú časť, bolo by vhodné prehodnotiť a zjednodušiť niektoré nástroje určené práve pre malých podnikateľov na tvorbu inovácií a tým podporiť zvyšovanie konkurencieschopnosti práve prostredníctvom nich, ako je napríklad zlepšenie informovanosti, zjednodušenie týchto informácií a pod..

Aknowlegement

Autori ďakujú agentúre VEGA MŠ SR za finančnú podporu pri riešení projektov VEGA 1/0387/13 „Komplexný model komparatívnych výhod drevospracujúceho reťazca“; VEGA 1/0385/13 „Modelovanie substitučných zmien na trhu s drevom v dôsledku rastúceho dopytu po obnoviteľných zdrojoch energie“; VEGA 1/0895/13 „Výskum strategického riadenia podnikov ako podpora konkurencieschopnosti v dynamickom podnikateľskom prostredí“ a VEGA 1/0733/15 Výskum manažmentu kvality pre podporu konkurencieschopnosti podnikov, v rámci ktorých vznikol prezentovaný príspevok.

References:

- [1] Dovčíková, A. (2014). „Právne aspekty logistiky.“ *Nové trendy v logistike - štíhla logistika*, pp. 111-114.
- [2] Dzian, M. (2014). „Prostredie šírenia WOM na Slovensku v rámci generácie Y“, *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '14*, pp. 89-95.
- [3] Gregorová, E. and Dengov, V. (2014). „Význam inovácií z aspektu inovačnej stratégie“, *Globalizácia a jej sociálno ekonomické aspekty'14*, pp. 120-126.
- [4] Jáč, I., Rydvalová, P., Žižka, M. (2005). *Inovace v malém a středním podnikání*, Brno: Computer Press, a.s., pp. 169.
- [5] Jágerová, M. (2014). *Inovačný audit v mikro a malých podnikoch na Slovensku*, Zvolen: TU Zvolen.
- [6] Olšiaková, M. (2003). „Poznávanie zákazníka a faktorov ovplyvňujúcich nákupné rozhodnutie, *Marketing a obchod 2003*, pp. 157-160.
- [7] Paškrtová, L. (2014). „Pôsobenie malých a stredných podnikov na Slovensku v meniacej sa Globálnej Ekonomike“, *Globalizácia a jej sociálno ekonomické aspekty'14*, pp. 486-494.
- [8] Šupín, M. (2011). „The measurement of globalization influence on pulp and paper products international trade flows in Slovakia“, *Intercatherda 27/1*, pp. 63-68.
- [9] Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací*, Brno: Computer Press, a.s., pp. 549.
- [10] Zaušková, A. (2003). *Inovačné stratégie a ich implementácia vo firme*. Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen, pp. 110.

DIVERSITY OF CAPITALISM IN THE EUROPEAN POST-SOCIALIST COUNTRIES: EVIDENCE FROM THE BALKAN AND POST- SOVIET STATES

Michal Mádr^{1,a*}, Luděk Kouba^{2,b}

¹Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics, Zemědělská 1, 61300 Brno, Czech Republic

²Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics, Zemědělská 1, 61300 Brno, Czech Republic

^axmadr@mendelu.cz, ^bkouba@mendelu.cz

*Corresponding author

Keywords: Diversity of capitalism, complementarity of institutions, post-socialist countries, Balkan, economic performance, market economy

Abstract. The main aim of the paper is to classify types of capitalism in the Balkan and post-soviet republics and identify the principal strength and weakness factors of institutional organization in these countries. The paper uses Amable's approach, which is supplemented by the influence of the political environment. The paper identifies four different capitalist clusters in the Balkan and post-soviet states and one within the EU-8 countries. Differences between the EU-8 and the other transition economies persist, only Croatia and Montenegro are approximating. In general, the Balkan states achieve better results than the post-soviets, however, there are two important weakness factors: quality of educational system and inefficient financial system. In the case of the post-soviet countries, one can identify mainly the weakness factors.

JEL Classification: O11, O52, P16, P27

1 Introduction

Since the fall of the Berlin Wall, twenty five years have already passed, which enable us to undertake an evaluation of the established institutional (capitalist) settings in the European post-socialist countries. The transition countries have a high level of institutional diversity, which is given by diverse socialist organization heritage (informal institutions) and the transition process. One can identify the Central European countries and the Baltic states, which successfully executed the transformation process and have converged with the old EU members in most of the institutional settings. On the other hand, post-soviet republics with a low quality of the institutional environment, which is associated with the authoritative regimes (e.g., Azerbaijan, Belarus, Russia) or with the security risk areas (e.g., Abkhazia, Chechnya, Crimea, Nagorno-Karabakh, South Ossetia, Transnistria). Countries of the third group, the Balkan states, are at a crossroads, both relatively successful (Bulgaria, Croatia, Montenegro, Romania) and relatively unsuccessful (Albania, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Macedonia, Serbia).

The main aim of the paper is to classify the types of capitalism in the European post-socialist economies with focus on the Balkan and post-soviet countries and identify the principal strength and weakness factors of the institutional organization in these countries. The first section comprises a survey of the individual approaches to varieties of capitalism, the method of cluster analysis, data sources, used proxies and a sample of observed countries. The main second

section includes the results from the cluster analysis and a discussion about the institutional (capitalist) environment in the European post-socialist countries and identifies the strength and weakness factors in Balkan and post-soviet states. The conclusion summarizes the major findings.

2 Methodology

Differences of the individual capitalist economies are given by institutional organization. Within the research of the models of capitalism, there are two crucial works, Hall and Soskice (2001) and Amable (2003). Hall and Soskice (2001) provide a very general classification based on the level of coordination within market economies, which defines two basic models – *Liberal Market Economies* (LMEs) and *Coordinated Market Economies* (CMEs). Amable (2003) uses five dimensions (Product market, the Wage-labour nexus, the Financial system, Social Protection and Education) and distinguishes among five models of capitalism: *Market-based*, *Continental European*, *Social-democratic*, *Mediterranean* and *Asian*. The other important contributors, Esping-Andersen (1990) and Becker and all. (2011), also describe advanced economies, or more precisely, OECD countries. Esping-Andersen (1990) distinguishes three types of European welfare state in his seminal work (*Liberal*, *Conservative-corporatist* and *Social-democratic*), which were supplemented with another type, *Southern model* (Ferrera, 1996). Becker, and all. (2011), following two key features (the relation between capital and labour and the relation between politics and the economy), specify five basic types (*Liberal*, *Statist*, *Corporatist*, *Meso-communitarian* and *Patrimonial*).

If one includes research of the European transition countries, one can consider Myant and Drahokoupil (2010) for a pivotal contribution. Myant and Drahokoupil (2010) used an unusual evaluation of transition economies because they placed an emphasis on integration into international trade in six parts (export-oriented FDI in complex sectors, export-oriented complex sectors without FDI, simple manufacturing subcontracting, commodity exports, dependence on remittance and aid, dependence on financialised growth), and differentiate between five models, *FDI based (second rank) market economies* (Visegrad group), *Peripheral market economies* (Balkan and Baltic states), *Oligarchic or Clientelistic capitalism* (Ukraine), *Order states* (Azerbaijan, Belarus), and *Remittance- and aid-based economies* (Moldova).

The other papers can be divided into two main groups. The first one deals with an application of the mentioned approaches (Amable, Esping-Andersen and Hall and Soskice), the second one with a classification of institutional organization according to specific criteria. Within the first group, Farkas (2007) compares old and new EU member countries on the basis of the individual dimensions of Amable (2003). The approach of Hall and Soskice (2001) was used by Knell and Srholec (2007) and Schweickert and all. (2013), *LMEc* (Bulgaria, Estonia, Latvia, Lithuania and Slovakia) and *CMEc* (Croatia, Czech Republic, Romania and Slovenia). Also Schweickert and all. (2013) contrast Slovakia (a successful transformation) with Hungary (a problematic transformation). Meanwhile, Fenger (2007) applied the approach of Esping-Andersen (1990) and identified three new types of post-socialist welfare state, the *Former USSR type* (the European CIS countries), the *Post-communist European type* (Bulgaria, Croatia, the Czech Republic, Hungary, Poland, Slovakia) and the *Developing welfare states type* (Georgia, Moldova, Romania). Within the second group, one can mention two interesting papers, Izymuov and Claxon (2009) and King and Szelenyi (2005). King and Szelenyi (2005) place an emphasis on the influence of political institutions (polity, bureaucracy) and after supplementing of the other social-economic areas (social classes, foreign capital and income inequality), they identify three basic groups, *Capitalism from without* (Baltic states, the Visegrad Group),

Capitalism from above (the Patrimonial system; Balkan, CIS) and *Capitalism from below* (China, Vietnam). Izymuov and Claxon (2009) evaluate transition economies by similar criteria - a relation between characteristics of political and economic system and a relation among three groups (government bureaucratic, new capitalist class and labour), furthermore, they identify three types of capitalism, *Democratic* (CEECs), *Autocratic* (Belarus) and *Clan* (the most of the Balkan and the post-soviet economies).

Classification of the models of capitalism is executed using cluster analysis, specifically, Ward's method. For identification, the paper uses comparative and graphical analysis. The selected proxies have a varied range; therefore, the paper uses a formula for the normalization of the index values to preserve the equal impact of all indices, in the manner of Rozmahel and all. (2013).

$$N_{it} = \frac{I_{it} - \text{MIN}(I_T)}{\text{MAX}(I_T) - \text{MIN}(I_T)} \quad (1)$$

Where I is the value of the index in time period t . $\text{MAX}(I_T)$ ($\text{MIN}(I_T)$) represents a maximal (minimal) value of the index during the whole time span T . N_{it} returns the value of each index within the range of 0-1.

For the classification and evaluation of the models of capitalism, the paper determines six dimensions, *Product markets*, *Labour market*, *the Financial System*, *Welfare state*, *Education* and *Political environment*. The first five areas proceed from Amable (2003; basic approach) and Farkas (2011; employing on the European transition economies)⁴⁵. Compared to the noticed works, this paper adds the area of the political environment in the manner of King and Szelenyi (2005) and McMenamin (2004). The paper's selected dimensions respond to the three-levelled concept of the modern capitalist economy according to Scott (2011). The first level is called "Economic markets", where price coordinates supply and demand. This degree consists of products markets and factor markets (labour and capital). The second level Scott calls "Institutional foundations"⁴⁶, which comprise of institutions (laws), economic policy makers, and physical (roads, railways) and social infrastructure (education, welfare state). The third level, "Political and social foundations", has responsibility for the institutional foundations of capitalist system. This degree includes political institutions (e.g., democratic or authoritative regimes), political authorities (executive, legislative and judiciary branches) and informal institutions (culture, religion). The first degree is represented by three dimensions (*Product markets*, *Labour market* and *Financial System*), the second level by two dimensions (*Welfare state* and *Education*) and the third level by dimension (*Political environment*). Each dimension consists of five proxies, which are compiled basing on Amable (2003), Farkas (2011), Fenger (2007) and Knell and Srholec (2007). Owing to the availability of data for Balkan and post-soviet republics, the paper prefers databases with a worldwide range, mainly the Heritage Foundation, the United Nations, the World Bank Group and the World Economic Forum, instead of OECD or Eurostat databases.

Within the dimension Product markets, the first variable represents the enforceability of the property rights, which means the fundamental condition for the working of the market mechanism. The second variable evaluates the quality of regulation and the third one represents the level of executed transformation process in the area of small and large privatization. The

⁴⁵ Farkas also uses dimension „Research and development, innovation“, which we incorporate into dimension Education.

⁴⁶ Within our paper we proceed from the "New institutional economy", which considers all three levels to be institutions.

fourth proxy is used for the depiction of the integration into the international trade and the last variable is chosen for emphasizing the importance of the tax area using the indicator from the Doing business concept. The proxy, Labour freedom, is an aggregated indicator of various aspects of the legal and regulatory framework. Another two indicators represent the flexibility of the labour market, determination of wages and the rate of the cooperation in an employee-employer relation. The remaining two proxies are used for the assessment of the structure of the labour market. The unemployment rate of youth is a very current topic in Europe and services are the most important economic sector nowadays. Likewise, within the Financial system, the research place an emphasis on the quality of regulation, the degree of the supervisor of securities. In the context of the recent crisis, the paper incorporates the indicator representing the financial soundness of the domestic banks. The fourth, fifth and sixth proxies are used in order to express the availability of financial services in the whole economy (size and availability of financial services) and in the case of the provision of the specific financial capital for enterprises.

Table 1: Dimensions of the first level – Product and Labour markets, Financial system⁴⁷

Product markets	Unit	Source
Property rights	<0; 100>	Heritage Foundation (2015)
Quality of regulations	<-2.5; +2.5>	World Bank Group (2015,C)
Small and large privatization	<1; 4.3>	EBRD (2015)
Merchandise trade	% GDP	World Bank Group (2015,B)
Total Tax Rate*	%	World Bank Group (2015,A)
Labour market	Unit	Source
Labour freedom	<0; 100>	Heritage Foundation (2015)
Flexibility of wage determination	<1; 7>	World Economic Forum (2015)
Cooperation in labour-employer	<1; 7>	World Economic Forum (2015)
Unemployment rate, youth (ILO)*	%	World Bank Group (2015,B)
Employment in services	%	World Bank Group (2015,B)
Financial system	Unit	Source
Regulation of securities exchanges	<1; 7>	World Economic Forum (2015)
Soundness of banks	<1; 7>	World Economic Forum (2015)
Domestic credit provided by financial sector	% GDP	World Bank Group (2015,B)
Availability of financial services	<1; 7>	World Economic Forum (2015)
Venture capital availability	<1; 7>	World Economic Forum (2015)

The second level of the capitalist economy comprises the socio-economic infrastructure, which is represented by the dimensions of welfare state and education. The welfare state is represented by the level of income inequality, the size of the government's budget, the general quality of public services, including public goods, physical and social infrastructure, and two indicators expressing living standards and the quality of the health services. Within the second dimension, the first two proxies are used for the evaluation of the quality of the whole educational system, in relation to the needs of a competitive economy and according to the duration of schooling. The third indicator describes the structure of secondary enrolments and the fourth, quality of equipment. The last variable represents the area of research and development, which Farkas (2011) uses as a separated dimension.

⁴⁷ Proxies marked with (*) have a changed value during the normalization due to the higher value representing a more flexible and higher quality regulated Product and Labour markets, developed Financial system, extensive Welfare state, high-quality Education and a high-quality level of Political environment.

Table 2: Dimensions of the second level – Welfare state and Education

Welfare state	Unit	Source
GINI index*	<0; 100>	World Bank Group (2015,B)
Government spending*	<0; 100>	Heritage Foundation (2015)
Public services*	<0; 10>	Fund for Peace (2015)
Life expectancy at birth, total	years	World Bank Group (2015,B)
Infant mortality rate*	1,000 births	World Bank Group (2015,B)
Education	Unit	Source
Quality of Education	<1; 7>	World Economic Forum (2015)
Education index	<0; 1>	UNDP (2015)
School enrolment, secondary	%	World Bank Group (2015,B)
Internet access in schools	<1; 7>	World Economic Forum (2015)
Research and development expenditure	% GDP	World Bank Group (2015,B)

Using the dimension of the political environment is our contribution to the discussion about models of capitalism. The political environment is divided into three parts; polity, level of democracy and transparency of government. The proxy, *Polity*, evaluates the type of the political regime (democracy, authoritarian) and its stability. The second and third variables describe the level of democracy, the specific level of transformation of the political environment in seven parts (National Democratic Governance, Electoral process, Civil Society, Independent Media, Local Democratic Governance, Judicial Framework and Corruption) and the rate of participation in the selection of government. The last two indicators represent the area of Governance, the fourth one the independence, effectiveness, and accountability of legislative and executive branches, and the fifth one the transparency of the policy makers on government level.

Table 3: Dimension of the third level – Political Environment

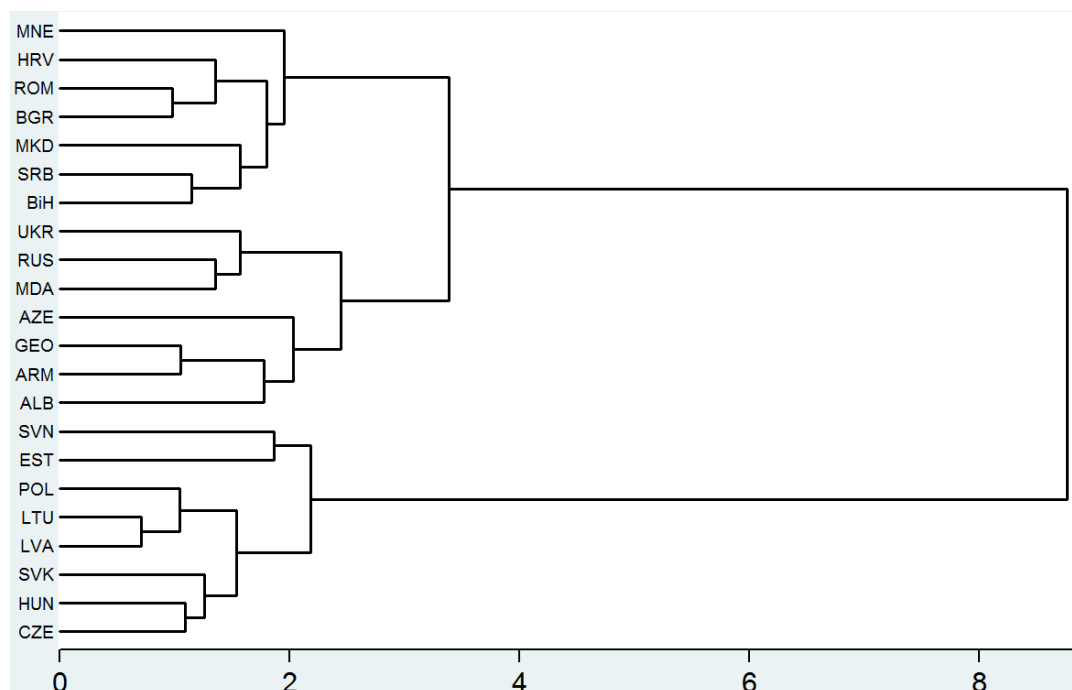
Political environment	Unit	Source
Polity	<-10; 10>	Marshall and all. (2014)
Democracy Index	<1; 7>	Freedom House (2015)
Voice and Accountability	<-2.5; +2.5>	World Bank Group (2015,C)
National Democratic Governance	<1; 7>	Freedom House (2015)
Transparency of government policymaking	<1; 7>	World Economic Forum (2015)

A sample of countries consists of twenty three post-socialist economies of the Central and Eastern Europe, the Balkan and the post-soviet republics (Albania, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, the Czech Republic, Estonia, Georgia, Hungary, Latvia, Lithuania, Macedonia, Moldova, Montenegro, Poland, Romania, Russia, Serbia, Slovakia, Slovenia and Ukraine). Kosovo is not comprised due to the availability of data.

3 Results

According to the results of the dendrogram, one can divide the European transition economies into two basic clusters. The first group consists of most of the former post-socialist states (15 of 23) and the second group contains the most successful CEE economies (EU-8). In the first cluster, one can identify four subgroups and in the other one a sub-cluster, which implies there are five diverse institutional units.

Figure 1: Clustering in the period 2008 – 2013



Source: Freedom House (2015); Fund for Peace (2015); Heritage Foundation (2015); Marshall and all. (2014); UNDP (2015); World Bank Group (2015, A,B,C); World Economic Forum (2015).

This paper starts the classification of the models of capitalism with the EU-8 countries, the most successful group, which Myant and Drahokoupil (2010)⁴⁸ call “*Second rank (FDI based) market economies*”. Considering the countries within the first main cluster, one can identify four groups. The first group (Bulgaria, Croatia, Montenegro and Romania) corresponds with the type “*Peripheral market economies*” (Myant and Drahokoupil, 2010). The countries in this cluster have developed democratic institutions, among others, all economies are the newest EU members (with the exception of Montenegro), nevertheless, simultaneously, they lag behind the *Second rank market economies* in most of the institutional dimensions⁴⁹ and according to Myant and Drahokoupil (2010), in the area of less-stable manufactured-goods and raw-material exports. The remaining three clusters are hardly to be classified because the individual countries are not distinguished in the empirical literature; these are labeled as “*Patrimonial capitalism*” (Becker and all, 2011), “*Capitalism from Above*” (King and Szelenyi, 2005), “*Clan capitalism*” (Izumuov and Claxon, 2009), “*Oligarchic/clientelistic capitalism*” (Drahokoupil and Myant, 2015), and “*Hybrid capitalism*” (Freedom House, 2015; Lane, 2007). If one put together all these individual terms, all economies have common characteristics - incomplete transformation of economic (Hybrid capitalism) and political environment (authoritarian, clientelistic or diverse extended oligarchic structures). For this reason, the paper calls clusters “1b” to “1d” as “*Hybrid capitalism*” with presumptive distinctive attribute.⁵⁰

⁴⁸ Myant and Drahokoupil (2010) state three characteristics - democratic political system, integration into the EU and export structures increasingly built around manufactured goods produced by foreign-owned MNCs. The paper is aimed at the Balkan states, therefore, the differences between CEECs are not described. See more details in Kneall and Srholec (2007) and Schweickert and all. (2013).

⁴⁹ See analysis of strength and weakness factors at the end of the chapter „Result“.

⁵⁰ A discussion on the political/economic structures in the Balkan/post-soviet states seems to be perspective for a future research.

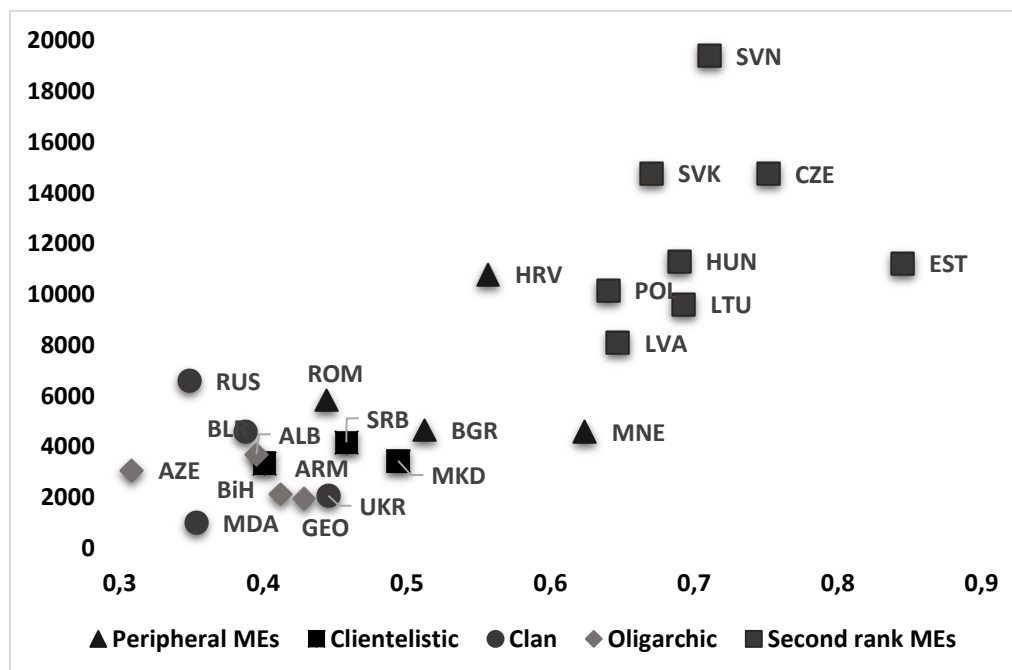
Table 1: Clusters and countries

Cluster	Type	Countries
1a	“Peripheral market economies”	Bulgaria, Croatia, Montenegro, Romania
1b	“Hybrid/Clientelistic capitalism”	Bosnia and Herzegovina, Macedonia, Serbia
1c	“Hybrid/Clan capitalism”	Belarus, Moldova, Russia, Ukraine
1d	“Hybrid/Oligarchic capitalism”	Albania, Armenia, Azerbaijan, Georgia
2	“Second rank (FDI based) market economies”	the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia, Slovenia,

Source: Freedom House (2015); Fund for Peace (2015); Heritage Foundation (2015); Marshall and all. (2014); UNDP (2015); World Bank Group (2015, A,B,C); World Economic Forum (2015); Authors' calculations.

The following figure shows the relation between the average level of capitalist organization and the economic performance between 2008 and 2013. As an indicator of the economic performance, the paper uses a proxy - GDP per capita (constant 2005 \$; World Bank Group, 2015, B). It is evident that the “Second rank MEs” (EU-8) reach the highest economic performance. Simultaneously, regarding the other relatively successful countries, one can include the Balkan republics in the “Peripheral MEs” and “Hybrid/Clientelistic” capitalist model. On the other hand, there is a mixture of economies in the “Hybrid” cluster. Therefore, in the second part of the chapter, one analyses and describes the strength and weakness factors of the Balkan and post-soviet republics.

Figure 2: Institutional organization and the economic performance in 2008 – 2013



Source: Freedom House (2015); Fund for Peace (2015); Heritage Foundation (2015); Marshall and all. (2014); UNDP (2015); World Bank Group (2015, A,B,C); World Economic Forum (2015); Authors' calculations; Legend: axis X – arithmetic mean of the six dimensions; axis Y – GDP per capita (constant 2005 \$).

The following analysis has the aim to answer how the strength and weakness factors of the individual Balkan and post-soviet republics are in a comparison with the EU-8 countries. In table 4, there are the arithmetic means of normalized values of the individual dimensions in the observed period 2008 to 2013. The table includes the average values of the individual clusters and detailed results for the Balkan and post-soviet states.

If we compare “*Second rank MEs*” with the other transition countries, one can see that the economies fall behind in all dimensions. There are principal differences in areas of the political environment, quality of educational system (excluding Belarus)⁵¹, developed financial system (excluding Montenegro)⁵² and extensive welfare state (excluding Bosnia, Belarus, Croatia, Montenegro, Serbia and Ukraine)⁵³. In a detailed view at the Balkan states within the “*Peripheral MEs*”, the quality of education system is the main weakness factor, out of the others there is financial system (Bulgaria and Romania) and specific rigid labour market in Croatia and Romania. For an evaluation of the Balkan states, there is an interesting group of “*Hybrid/Clientelistic capitalist economics*”. These countries have a relatively quality political environment (Macedonia and Serbia)⁵⁴, but, simultaneously, they also have a low quality of educational system and underdeveloped financial markets. The last Balkan state, Albania, has similar characteristics as the mentioned economies, but it falls behind due to the rigidity of labour market.

Looking at the post-soviet state, one can consider all dimensions to be weakness factors with only a few exceptions, e.g., product markets (Georgia, Moldova), labour markets (Armenia, Azerbaijan, Georgia) and education (Belarus). If one aims to the product market as example of the weakness factors, there is a low level of property rights (Heritage Foundation, 2015) and a low quality of regulation (World Bank Group, 2015, B); on the other hand, there is a relatively low level of tax rates (excluding Belarus and Ukraine; World Bank Group, 2015, A). Regarding the other problematic dimensions, one can consider a low quality of educational system (the Education index, the Quality of Education) and size of expenditures on research and on educational system, and also the underdeveloped welfare state (Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Russia), which are in accord with low standards of living leads to dependence of a part of population on remittance foreign aid (Drahokoupil and Myant, 2015). How it has been already mentioned, political and economic structures (authoritarian, clientelistic and oligarchic) have significant impact on the economic performance of the “*Hybrid capitalist*” states.

⁵¹ Belarus achieves relative good results in Education Index (UNPD, 2015) and Secondary gross enrolment (World Bank, 2015 B), on the other hand, Belarus is not included into the Global competitiveness report (two indicators in the paper). Therefore, we cannot evaluate the Belarussian education system as a whole.

⁵² The higher average value of Montenegro is given by quality regulation of securities and venture capital availability (World Economic Forum, 2015).

⁵³ Croatia and Montenegro have average values in all five indicators, whereas results of the others are significantly influenced by specific relics of the socialist period. There are income equality (GINI index is about 27 %; World Bank Group, 2015 B), relative high government expenditures (circa 40 % of GDP; World Bank Group, 2015 B) and a low level of infant mortality (about 6 infants per 1000 birth; World Bank Group, 2015 B). On the other hand, the quality of public services and life expectancy in birth is low. For more details, see Korosteleva (2007), Myant and Drahokoupil (2010) and Stambolieva and all. (2011).

⁵⁴ The paper evaluates political environment from the point of view of formal democratic institutions (relative high level) and governance (average level), but it does not comprise an influence of the informal relations (corruption, nepotism), where are some important problematic areas in the Balkan/post-soviet space.

Table 4: Individual dimensions according to clusters

	Product markets	Labour market	Financial system	Welfare state	Education	Political environment
Second rank (FDI based) MEs	0.74	0.51	0.70	0.76	0.67	0.85
Peripheral MEs	0.53	0.42	0.54	0.65	0.41	0.66
Bulgaria	0.56	0.50	0.47	0.54	0.34	0.66
Croatia	0.55	0.33	0.59	0.74	0.45	0.69
Montenegro	0.49	0.63	0.70	0.73	0.49	0.69
Romania	0.51	0.21	0.42	0.58	0.35	0.59
Hybrid/Clientelistic capitalism	0.49	0.53	0.36	0.59	0.21	0.53
Bosnia and Herzegovina	0.40	0.52	0.33	0.67	0.14	0.35
Macedonia	0.61	0.61	0.46	0.44	0.21	0.63
Serbia	0.45	0.45	0.30	0.66	0.28	0.60
Hybrid/Clan capitalism	0.34	0.35	0.25	0.50	0.46	0.39
Belarus	0.15	0.33	0.20	0.60	0.68	0.36
Moldova	0.52	0.30	0.21	0.36	0.22	0.50
Russia	0.33	0.39	0.28	0.37	0.47	0.25
Ukraine	0.37	0.39	0.31	0.67	0.48	0.45
Hybrid/Oligarchic capitalism	0.46	0.51	0.30	0.38	0.24	0.42
Albania	0.45	0.37	0.23	0.53	0.18	0.60
Armenia	0.47	0.57	0.33	0.43	0.24	0.43
Azerbaijan	0.32	0.53	0.33	0.24	0.29	0.15
Georgia	0.58	0.58	0.30	0.32	0.27	0.51

Source: Freedom House (2015); Fund for Peace (2015); Heritage Foundation (2015); Marshall and all. (2014); UNDP (2015); World Bank Group (2015,A,B,C); World Economic Forum (2015); Authors' calculations;
 Legend: Institutional dimensions have a normalized range 0 to 1, where 1 means flexible and quality regulated Product and Labour markets, a developed Financial system, an extensive Welfare state, quality Education and a quality level of the Political environment

4 Conclusion

The diversity and heterogeneity persist in the European post-socialist area. On the basis on Amable's approach to the models of capitalism, we executed a cluster analysis (Ward's method). We analysed the six dimensions of the modern capitalism (product and labour markets, financial system, welfare state, education and the political environment) and identified five different institutional units in the European transition economies, which one can divide into two clusters, EU-8 countries (*Second rank (FDI based) market economies*) and the Balkan and post-soviet states (*Peripheral market economies* and various types of *Hybrid capitalism* with attribute). The second group falls behind in all dimensions excluding Croatia and Montenegro. Within the Balkan states, there are "*Peripheral market economies*" (Bulgaria, Croatia, Montenegro, Romania), on the one hand, and the remaining ones (Albania, Bosnia and Herzegovina, Macedonia, Serbia) on the other hand; nevertheless, they all have common weakness factors (quality of education and inefficient financial system) and within the specific areas (rigid labour market in Albania, Croatia and Romania and underdeveloped democratic institutions and governance in Bosnia and Herzegovina). In the case of the post-soviet republics, one can identify only the weakness factors with a few exceptions (relative flexible product and labour markets in Georgia or relative quality educational system in Belarus).

The paper is the basis for future research, which will be aimed at a comparison of the institutional (capitalist) organization of the post-socialist countries with neighbouring regions

(Central Asia, the Middle East and Northern Africa). Simultaneously, the comparison will proceed from the approaches of Amable (2003; used in the paper) and Pryor (2005; the general classification for developing countries). In the context of the Balkan and post-soviet states, the area of relations between the individual political and economic interest groups (authoritarian, clientelistic and oligarchic structures) seems to be a perspective one for a future research

Acknowledgment

This article was supported by IGA MENDELU 51/2015.

References

- [1] Amable, B. (2003). *The diversity of modern capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- [2] Becker, U. et al. (2011). *The Changing Political Economies of Small West European Countries*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- [3] Drahokoupil, J. and Myant, M. (2015). Putting Comparative Capitalism Research in its Place: Varieties of Capitalism in Transition Economies. In Ebenau, M. and all. *New Directions in Critical Comparative Capitalisms Research* (pp. 155-172). London: Palgrave Macmillan.
- [4] Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- [5] European Bank for Reconstruction and Development. (2015). Forecast, macro data, transition indicators. [Online]. Available: <http://www.ebrd.com/what-we-do/economic-research-and-data/data/forecasts-macro-data-transition-indicators.html>
- [6] Farkas, B. (2011). The Central and Eastern European Model of Capitalism. *Post-Communist Economies*, 23(1): 15-34.
- [7] Fenger, H. J. M. (2007). Welfare regimes in Central and Eastern Europe: Incorporating post-communist countries in a welfare regime typology. *Contemporary Issues and Ideas in Social Sciences*, 3(2): 1-30.
- [8] Ferrera, M. (1996). The 'Southern Model' of Welfare in Social Europe. *Journal of European Social Policy*, 6(1): 17-37.
- [9] Freedom House. (2015). Nations in Transit 2015. [Online]. Available: <https://www.freedomhouse.org/report-types/nations-transit>.
- [10] Fund for Peace. (2015). Fragile State Index 2014. [Online]. Available: <http://fsi.fundforpeace.org>.
- [11] Hall, P. and Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- [12] Heritage Foundation. (August 2015). Index of Economic Freedom – Explore data. [Online]. Available: <http://www.heritage.org/index/explore>.
- [13] Izymuov, A. and Claxon, T. (2009). Models of Capitalism and Income Distribution in Transition Economies: A Comparative Perspective. *Journal of Economic Issues*, 43(3): 733-758.

- [14] King, L. P. and Szelenyi, I. (2005). Post-Communist Economics Systems. In Smelser, N. and Swedberg, R. *Handbook of Economic Sociology*, (pp. 206-232). Princeton: Princeton University Press.
- [15] Knell, M. and Srholec, M. (2007). Diverging Pathways in Central and Eastern Europe. In Lane, D. and Myant, M. *Varieties of Capitalism in Post-Communist Countries* (pp. 40-62). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- [16] Korosteleva, J. (2007). Belarus: Heading towards State Capitalism?. In Lane, D. and Myant, M. *Varieties of Capitalism in Post-Communist Countries* (pp. 40-62). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- [17] Lane, D. (2007). Post-State Socialism: A Diversity of Capitalisms?, In Lane, D. and Myant, M. *Varieties of Capitalism in Post-Communist Countries* (pp. 13-39). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- [18] Marshall, M. G. et al. (2014). Polity IV Project: Political Regime Characteristics and Transitions, 1800-2013. [Online]. Available from: <http://www.systemicpeace.org/inscrdata.html>
- [19] McMenamin, I. (2004). Varieties of Capitalist Democracy: What Difference Does East-Central Europe Make?. *Journal of Public Policy*, 24(3): 259-274.
- [20] Myant, M. and Drahokoupil, J. (2010). *Transition Economies: Political Economy in Russia, Eastern Europe, and Central Asia*. Hoboken, NJ: Wiley–Blackwell.
- [21] Rozmahel, P. et al. (2013). Integration of Central and Eastern European Countries: Increasing EU Heterogeneity?. *WWFforEurope Working Paper No. 9*.
- [22] Schweickert, R. et al. (2013). Large-Scale Transformation of Socio-Economic Institutions - Comparative Case Studies on CEECs. Interim Report. *WWFforEurope Working Paper, No. 16*.
- [23] Scott, G. R. (2011). *Capitalism: Its Origins and Evolution as the System of Governance*. New York: Springer.
- [24] Stambolieva, M. et al. (2011). *Welfare States in Transition: 20 Years After the Yugoslav Welfare Model*. Sofia: Friedrich Ebert Foundation.
- [25] United Nations Development Program. (2015). Human Development Reports. [Online]. Available: <http://hdr.undp.org/en>.
- [26] World Bank Group. (2015a). Doing Business. [Online]. Available: <http://www.doingbusiness.org>.
- [27] World Bank Group. (2015b). World Development Indicators. [Online]. Available: <http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=world-development-indicators>.
- [28] World Bank Group. (2015c). Worldwide Governance Indicators. [Online]. Available from: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>.
- [29] World Economic Forum. (2015). Global Competitiveness Report 2014-2015. [Online]. Available: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015>

E-MARKETING AS A PROMISING PART OF THE CONCEPT OF CSR AND ITS SPECIFIC FEATURES OF PRICING POLICY IN A GLOBAL CONTEXT

Jana Majerová^{1,a,*}

¹University of Žilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of Economics, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovak republic

^ajana.majerova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: E-marketing, Pricing policy, Consumer social responsibility.

Abstract. The aim of this paper is to point out the possibility of achieving the synergic effect in the scope of marketing objectives through the use of seemingly disparate marketing concepts - e-marketing and corporate social responsibility. Simultaneously we focus on analyzing the specifics of the pricing policy within the modified hybrid marketing concept. The reason to choose such an object of the presented paper consists in the existing characteristics of the pricing policy as the only policy which is directly participating in the achievement of the financial goals of the company.

JEL Classification: M14, M30, M31.

1 Introduction

In Slovak conditions implementation of marketing concepts without previously critical assessment in the context of regional specifics, have not been desirable yet. Not even as a resource of stable competitive position, Šukalová, Poniščiaková (2013). The reason was mainly specifics at the level of psychographic characteristics of Slovak consumer. This consumer was marked by way of functioning of centrally planned economy and following transformation of economy, Tokarčíková et al. (2014). However, demographic indicators indicate a gradual shift to maximize purchasing power under the segment which was not affected by social and political developments. This is the situation which creates space for implementation of advanced marketing concepts, Abd Rahim, Yen-Sze (2011). These are both e-marketing and concept of corporate social responsibility and its marketing implications. Despite the fact that at the first view these are two different concepts without the existence of the links between them, we believe that company is capable to achieve its marketing goals thanks to suitable strategy of synergic effect of their combined action. In this context it is necessary to accept the current status of the other components of the macro-environment (not only psychographic) and tendencies of their development in time. According the study which was realized by Bair and Palapacuer (2015) they are political and legislative (CSR) and technical-technological (e-marketing) environment significant for implementation of these concepts. Wu (2013) pronounces the same opinion in connection with the technical and technological environment. His work is followed by Eid and El-Gohary (2013) who defines the specifics of the incorporation of e-marketing into the marketing strategy in the context of the current status of technical and technological environment at the regional level.

The term CSR is characterized by a number of definitions that it can define. Most of them emphasize voluntary and long duration like a basic attributes of this concept. This concept is

based on the basic definition of social responsibility which is included in the publication of Ferrell et al. (2010). According to this publication we can define social responsibility as corporate acquisition of strategic goal and this goal is responsible for implementation of economic, legal, ethical and philanthropic expected duties or directly determined by stakeholders, fully.

We believe that CSR is the way of company management and building relations with company's environment which contributes to improve the reputation and credibility of the company. This concept is characterized by strategic mental shift from focus on the profit to the strategy enriched by attributes "people" and "planet". In means that CSR can be understood as a vision of the company and its role in the society as a result of general responsibility of companies and their trend to the achieve goals which are primary focus on the profit. It depends on the assumption that stakeholders will themselves deduce responsibility of company and oversee on its social responsible operation in the market.

Just based on this modified definition of CSR we can see a clear link between the concepts of CSR and e-marketing. Thanks to this progressive marketing concept it is possible to achieved goals which can be laid out in the green marketing which is the part of the CSR. Thanks to this concept it is possible to more targeted and solicit customers and minimize effort in the area of creation the ideal product in the context of selected market segments. According to Chen and Gavius (2015) it is necessary to take into account that various stakeholders perceive activities of CSR in different ways.

Reference is also made to work Perez and Bosque (2015) who identified the correlation and causality between perceptions of activities of CSR and the current emotional state of mind of the consumer. Their findings in the context of linking CSR and e-marketing are substantial from the reason that they create platform for effective co-existence of progressive marketing concepts. If it is shown that the customer degree of loyalty in relation to the company (or brand) evolving activities of CSR is directly proportional to the positive emotions that customer feels in relation to these activities. This is represent lowest level of interaction with CSR suitable communication platform for CSR.

According to Olexová (2013) e-marketing represents association in the area of marketing and IT or internet technologies and tools of promotion and communication in cyberspace. E-marketing is a form of "online" marketing with the option of fast moving closer to the customers, better understand of their preferences and requirements, as well as maintaining a close dialogue with them.

According to Nondek and Řenčová (2000) e-marketing is qualitatively new for of marketing which can be described as managing the process of satisfying human need by information, services or goods by using the internet.

Other author, Chaffey (2006) understands e-marketing as a systematic use of websites in connection with the communication activities which are allocated in the online environment. These activities are implemented for the purpose of achieving business goals in the area of obtaining new customers as well as providing services to existing customers for the purpose of building relationship with them. In order to achieve effectiveness of individual activities is very important that these activities was characterized by a predefined degree of complementarity to the traditional communication activities allocated in the area of conventional media such as television, radio or print, according to these authors.

Wu (2003) states that e-marketing is suitable mainly in the context of B2B activities whose impact are usually in the context of issues constituting the platform of social responsibility of company.

E-marketing (online marketing, internet marketing) is in the most general level known as a summary of marketing activities that are carried out via the internet. Is important that on the term of marketing activities should be viewed not only communication activities which were typical for e-marketing in the early phases of its development, but also other also important marketing activities. These are marketing activities which are oriented to identifying customer needs and requirements as well as marketing activities oriented at obtaining new customers.

In order to effective implementation of combined strategy of CSR and e-marketing is necessary to pay increased attention to the issue of price policy, because price is the only tool of marketing mix which is participating in achieving financial goals of company, Kuo et al. (2013).

2 Pricing policy and its specifics in the context of e-marketing

According to Yang (2009) price is the only tool of marketing mix which brings the sales into the company because price presents the amount of money which is paid for the product in the market as a result of agreement between seller and buyer which corresponds with the benefit of this product.

Pricing policy is consist of the series of activities which are linked with the price which always must be in order to maintain the competitive position of the product. These activities are realized operative and they taking into account the reactions of customers, competitors and the company's own capacities, Chowdhury (2010).

In the traditional sense company can use one of the two basic directions of pricing policy, namely:

- *active pricing policy* - customers prefer product of company and it means that price which was determined by this company is followed by competitors of this company in their pricing policy,
- *adaptive pricing policy* - this pricing policy is based on the adaptation to the price which was determined by competitors. In this case competitive advantage in the internet environment can be consist of the following ways:
 - *maintenance of the existing price* – this approach is suitable in the case when price is not the primary criterion for selecting among competing offers. But the primary criterion are other product's properties and characteristics for example quality, advisory services, level of after-sales service and so on,
 - *price reduction* - this price reduction is realized for purpose to keep market share but in accepting the global nature of competition (mainly from Asia) this approach is not sustainable in long duration,
 - *improving the quality of product or additional services* – these are cases where the price is the same but the value of product which is perceived by customer is increasing,
 - *the introduction of new product lines* – But these product lines should be from a price perspective cheaper alternative to existing products.

These two basic concepts are also applicable in the context of e-marketing. But for the internet environment is specific fact that creates the space for greater transparency in pricing,

pressure on price reduction, the development of contractual possibilities and alternative approaches to pricing and price policy.

2.1 Greater transparency in pricing

Greater transparency in pricing is related with two basic influences of internet at this process. These are following:

- *creating of technical infrastructure for the realization of price differentiation* – as a typical example for price differentiation can be existence of different price lists for different countries but in this case exist the risk of loss of consumer confidence in case of his detection of this condition and therefore it is recommended to apply this approach mainly in case of price inelastic demand,
- *creating of options for efficient comparison of prices* – despite the fact that the internet provides through dedicated websites wide space for comparison between competing products prices but not a rule that in the case of internet purchase the price is a decisive criterion. This fact is linked with both situations consumer considering aspects such as credibility, delivery time, payment terms, sales service and secondly with situation that there is a customer information glut due to which the customer is not able to objectively assess the cost advantageous offer.

Both these effects cause the price policy is transparent. Because companies do not venture the loss of customer as a result of information potential of the internet due to the fact that unjustifiably set different price levels for identical products in different markets available through the internet or not evaluated its existing pricing policy in the context of a competitive tender. In connection with the emphasis on increasing transparency in pricing policies in the internet environment thanks to its characteristics (temporal and territorial availability, dynamism, timeliness and so on) created the space for the development of electronic auctions which are not fully usable only for specific production (for example hand made products, artistic creation and so one whose uniqueness is the reason for applying the pricing principles with active participation of the customer).

2.2 Pressure on price reduction

Pressure on price reduction is partly the result of the increase of transparency of pricing but largely it is result of the:

- reducing the costs for operating the traditional distribution concepts,
- the existence of a larger number of competitors than the case of markets outside the internet,
- simplifying search of the most cost attractive offer for customer,
- the perceived value of product.

The process of price formation could be based on three key features, which are following:

- *preciseness* – Due to the fact that in every of product category exist a specific price dispersion in which there is no change in demand it is important for managers to know the lower limit and upper limit of customer acceptable prices. But is necessary this price reviewing more frequently than the traditional pricing measures in the internet environment. However the internet is also helpful in the investigation process, acceptable price dispersion because allows to obtain relevant information in less time and at lower cost),

- *adaptability* – internet enables more flexibly respond to changes in the competitive pricing policy and demand for company but also in its own capabilities as well as creating for absolutely autonomous pricing in the space of specific product (luxurious items). It is desirable mainly in the space of electronic auction (in this case we mean electronic sale of tickets for sports events, concerts and so on, where the price range increases the demand for capacity limited offer),
- *segmentation* – in this case as in the traditional concept of marketing is important pricing differentiation (it means different prices for different segments), but the difference is that in the internet environment this activity for price policy is primarily intended for B2B relations, which is carried out mainly in the form of rebates.

Under the influence of all these specifics was created several access to price formation in the internet environment. These are following:

- *cost approach* – the final price is formed as the sum of costs and the required margin (this approach is not very applied in the internet environment because product valued by this way do not belong into the most attractive cost),
- *profit-oriented approach* – it is more sophisticated method of valuation which is designed primarily for B2B relationships. This approach is based on quantified fixed cost and variable cost in relation to income which were obtained at different volumes of sales and different unit price (in this case is necessary to emphasize confidentiality of calculated prices for individual customers not to impair the credibility of the enterprise),
- *competitive approach* – it is the most used approach in the internet environment. This approach fully reflects the existence of the possibility of comparing of prices but it is necessary to create a flexible pricing strategy which can generate the required profit margin (in practice we can combined approach to pricing within the existing portfolio when competitive approach is used for the best sell products and profit-oriented approach is used for other products),
- *market-oriented approach* – this is approach which reflects active customers participation to price formation through the need for a flexible response to changes in demand. Outcome of this approach can be in two forms:
 - „*premium price*“ – this price is associated with an active pricing policy which is used at a significantly differentiated products whose identity is based on their uniqueness,
 - „*penetration price*“ – this price is used in the context of adaptive price policy when the product is not sufficiently differentiated or if the demand stagnant and it is necessary its stimulation.

The shortcomings of this approach are in the fact that when the customer's sensitivity is higher it is necessary that the low price is permanent. Otherwise customer prefers competitive offer vice versa in the primary assessment criteria other than price the price difference must be significant. This fact is an incentive to offer a competitive choice.

2.3 Development of contractual possibilities

Under the development of contractual possibilities we understand both the emergence of new ways and the development of existing methods of contracting in the internet environment which specifies is the need for so-assessment power of seller and buyer in terms of its bargaining position.

2.4 Alternative approaches to pricing and price policy

Alternative approaches to pricing and price policy are useful in specific products such as electronic books, music, movies and computer games and so on. In their case price can be determined by this ways:

- depending on the time of use, frequency of use and so on,
- as a combination:
 - basic price,
 - discounts,
 - additional services,
 - service after sell and warranty,
 - possibility of withdrawal and refund.

3 Conclusion

Efforts to achieve marketing goals are manifested by more intensively implementing advanced marketing strategies. However the rate of effectiveness of these strategies in the Slovak conditions it reflects in the degree of respect for specifics of macro environment. Despite the fact that demographic and psychographic viewpoint create the space for their incorporation into the business practice but in the political-legal line or technological environment still exist considerable space for exploiting the potential of which the current environment from a marketing point of view they have. Acceptance of foreign models without sufficient previous analysis and subsequent modifications is undesirable in the meaning of that view of the need to reach marketing goals. However in our view is suitable to use "hybrid marketing concepts". These are the concepts which are regarded as progressive (and therefore they can be identified as a risk concepts in the direction of their applicability in the Slovak market) but in combination they are able to achieve optimal results. In the present contribution we focus on the possibilities of use e-marketing in the strategy of corporate social responsibility. We emphasise to the specifics of pricing policy whose importance in the context of CSR is higher because only through this policy is possible to generate funds which are necessary for the development of this concept, Mišanková, Chlebíková (2013). Like mainly specifics of it we define greater transparency in pricing, pressure on price reduction, the development of contractual possibilities and alternative approaches to pricing and price policy. But in this place it is important to say that in this contribution we describe every of these specifics. Thanks to these theoretical aspects we have created relevant platform for the development of this theoretical approach which incorporation into the marketing practice is able to become a stable source of competitive advantage for companies. Acknowledgment

Aknowlegement

The contribution is the partial outcome of grant tasks VEGA no. 1/0024/15: Basic research perception of corporate social responsibility as the value for customer.

References

- [1] Abd Rahim, M. H., Yen-Sze, C. C. (2011) E-Marketing and Youth, In: *International Conference on Youth Research 2008 - Developing a Global Generation: Directions and Challenges – proceedings from international scientific conference (ICYR 2008)*, pp. 107-118.

- [2] Bair, J., Palpacuer, F. (2015) CSR beyond the corporation: contested governance in global value chains, *Global Networks – A Journal of Transnational Affairs*, vol. 15, pp. 1-19.
- [3] Chowdhury, P. R. (2010) Firm size and pricing policy, *Bulletin of Economic Research*, vol. 62, pp. 181-195.
- [4] Chen, E., Gavius, I. (2015) Does CSR have different value implications for different shareholders? *Finance Research Letters*, vol. 14, pp. 29-35.
- [5] Eid, R., El-Gohary, H. (2013) The impact of e-marketing use on small business enterprises' marketing success, *Service Industries Journal*, vol. 33, pp. 31-50.
- [6] Ferrell, O. C., Thorne, D. M., Ferrell, L. (2010) *Social Responsibility and Business*, Canada: Cengage Learning, 682 p.
- [7] Kuo, C. W., Ahn, H. S., Aydin, G. (2013) Pricing Policy in a Supply Chain: Negotiation or Posted Pricing, *Production and Operations Management*, vol. 22, pp. 626-641.
- [8] Misankova, M., Chlebkova, D. (2013) Possibilities for financing innovation activities in Slovak Republic, In: *9th International Scientific Conference on Financial Management of Firms and Financial Institutions – proceedings from international scientific conference*, pp. 562-570.
- [9] Olexová, R. (2012) Využitie online marketingu v stratégiách podnikateľských subjektov na trhu SR - kritéria výberu výskumného súboru a metodológia výskumu. In: *Merkúr 2012 – elektronický zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. [online]. Dostupné na: <http://www.marketingonline.sk/wp-content/uploads/2013/01/OLEXOVÁ-R.-2012.Využitie-online-marketingu-v-stratégiách-podnikateľských-subjektov-na-trhu-SRkritéria-výberu-výskumného-súboru-a-metodológia-výskumu-Merkúr-2012.pdf>
- [10] Perez, A., Bosque, I. R. (2015) An integrative framework to understand how CSR affects customer loyalty through identification, emotions and satisfaction, *Journal of Business Ethics*, vol. 129, pp. 571-584.
- [11] Sukalova, V., Ponisciakova, O. (2013) Management of a Transport Company in Terms of Critical Changes, In: *17th International Conference on Transport Means, Transport Means – proceedings from international scientific conference*, pp. 70-74.
- [12] Tokarcikova, E., Ponisciakova, O., Litvaj, I. (2014) Key Performance Indicators and their Exploitation in Decision-Making Process, In: *18th International Conference on Transport Means, Transport Means – proceedings from international scientific conference*, pp. 372-375.
- [13] Yang, C. C., Cheng, L. Y., Sung, D. L., Withiam, G. (2009) Strategic-Pricing Policy Based on Analysis of Service Attributes, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50, pp. 498-509.
- [14] Wu, H. Y. (2013) A study of the linkage development of internet technology and e-marketing, In: *2013 third international conference on intelligent system design and engineering applications – proceedings from international scientific conference ISDEA*, pp. 187-189.
- [15] Wu, Y. Y. (2013) An e-marketing framework for B2B e-commerce, In: *2013 International conference on management – proceedings from international scientific conference ICM2013*, pp. 404-409.

PROFOUND KNOWLEDGE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Denisa Malá^{1,a*}, Marianna Sedliačiková^{2,b}, Alena Kaščáková^{3,c}

¹Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko

²Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva, Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovensko

³Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra kvantitatívnych metód a informačných technológií, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko

^adenisa.mala@umb.sk, ^bsedliacikova@tuzvo.sk, ^calena.kascakova@umb.sk

*Malá Denisa

Keywords: Profound knowledge, Quality System, Risk Management, Variability.

Abstract. The system of profound knowledge is an effective management theory, which provides the frame of thinking for leaders who want to transform their enterprise into an effective and profitable business with the objective of achieving success for everyone. The article deals with four fundamental areas of system of profound knowledge: appreciation for the system, knowledge variation, theory of knowledge and understanding of psychology. The main objective of the article is to introduce and explain this system and how it functions in small and medium enterprises in Slovakia. On the basis of the analysis of using the system of profound knowledge in Slovak SMEs, the authors suggest several options of its implementation, in order to increase the employees' and the customers' satisfaction, as well as the improvement of processes in Slovak SMEs.

JEL Classification: M21, M29

1 Systém hlbkových znalostí

Malé a stredné podniky zohrávajú v každej ekonomike nezastupiteľnú úlohu. Významne sa podieľajú na tvorbe pracovných miest a pridanej hodnoty. Ich udržateľný dynamický rozvoj môžeme preto nepochybne považovať za jeden z kľúčových pilierov pre zabezpečenie konkurencieschopnosti a trvalo udržateľného ekonomického rastu. Povrchnosť znalostí je základným problémom zlyhávania väčšiny iniciatív komplexného riadenia kvality v MaSP. Manažéri sa snažia zaviesť riadenie kvality do podniku bez jej hlbkového štúdia. Deming (1992) zdôrazňuje, že ak manažment získa hlbkové znalosti, riadenie kvality v podniku bude na vysokej úrovni. Teória hlbkových znalostí zachytáva skutočný účel a cieľ komplexného riadenia kvality v podniku. To umožňuje rozoznať skutočný význam, vyhodnotiť kvalitatívne výhody a pochopiť nevyhnutné zmeny v správaní. Teória hlbkových znalostí je intenzívna, radikálna a náročná. Rozpracoval ju Deming ako jeden z princípov na zvyšovanie kvality produktov a výroby. Táto teória je založená na skutočnosti, že každá organizácia sa skladá zo vzájomne na seba nadväzujúcich procesov a ľudí, ktorí tvoria komponenty tohto systému. Deming tvrdil (1992), že toto „poznanie“ môže byť dosiahnuté len pozorovateľom mimo systému, pretože predchádzajúce skúsenosti narušia objektivitu, bez ktorej je nestranná analýza organizácie nemožná.

Systém hlbkových znalostí je efektívna teória riadenia, ktorá poskytuje rámec myslenia pre vodcov, ktorí chcú pretvoriť svoj podnik na efektívny a prosperujúci, s cieľom dosiahnuť

úspech pre každého. Systém hĺbkových znalostí je založený na princípe, že každý podnik sa skladá z podobných procesov a ľudí, ktorý vytvárajú systém. Úspech ľudí v rámci systému závisí na schopnosti vedenia dosiahnuť a vytvoriť rovnováhu medzi jednotlivými komponentmi pre optimalizáciu celého systému. Systém hĺbkových znalostí je tvorený zo štyroch navzájom prepojených častí.

a. Pochopenie systému

Deming (1992) definuje systém ako vzájomne prepojený súbor funkčne súvisiacich komponentov, ktoré pracujú spoločne za účelom dosiahnuť cieľ systému. Proces je súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy. Identifikácia, pochopenie a riadenie vzájomne previazaných procesov ako systému prispieva k efektívnosti a účinnosti podniku pri dosahovaní jeho cieľov. Želaný výsledok sa dosiahne účinnejšie, ak sa činnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces (STN EN ISO 9000:2006). Ahire, Dreyfus (2000) a Ding (2015), tvrdia, že riadenie procesov v podniku optimalizuje väzby medzi procesmi, čo vedie k zníženiu prevádzkových nákladov, zvyšovaniu kvality výrobkov a služieb a vytvára organizačnú štruktúru pre podporu efektívnosti.

b. Znalosť variability

Druhou časťou je zmena alebo variácia systému. Variácie sú nevyhnutnou súčasťou každého systému. Kľúčovým krokom pri zlepšovaní fungovania systému je pochopenie informácie obsiahnutej vo variácii. Dôležité je charakterizovať variáciu podľa typu pôvodu. Deming (1992) rozdeľuje variácie v systéme na dva druhy. Všeobecná variácia je súčasťou systému už pri jeho navrhnutí. Ako príklad môžeme uviesť cestu do práce. Predpokladajme, že cesta do práce trvá priemerne 20 minút. To však neznamená, že každý deň cestujeme tento priemerný čas. V niektorý deň to môže trvať 17 minút, v iný 23 atď. Tieto odchýlky sú však takmer nebadateľné keďže predstavujú všeobecné odchýlky spôsobené faktormi ako sú rýchlosť jazdy, semaforey a pod. Tieto reprezentujú normálne odchýlky, ktoré sa v systéme vyskytujú. Na druhej strane, špeciálne príčiny variácií systému, nie sú súčasťou manažovania systému a sú považované za abnormality, to znamená, že sa stalo niečo, čo sme nepredpokladali. Ak vezmeme príklad s cestou do práce, špeciálna príčina variácie môže byť napríklad prasknutá pneumatika alebo havária. Táto zmena systému často prichádza so značnými dopadmi na systém t.j. cesta do práce bude miesto 15 až 25 minút, trvať 60. Špeciálne príčiny sa objavujú z väčšej časti sporadicky a je ťažko ich predvídať.

Prístup k variáciám je založený na odlišení, ktoré zmeny nastali pôsobením normálnej príčiny a ktoré kvôli špeciálnym príčinám, pretože zlepšovanie procesov závisí na type variácie, ktorá práve pôsobí v systéme. Zodpovednosť zamestnancov na nižšej úrovni riadenia je zamedziť špeciálnym príčinám, zatiaľ čo top manažment sa stará o zmeny systému ako takého. Deming odhadoval, že 94 % problémov v systéme nastáva kvôli bežným príčinám a len 6 % kvôli špeciálnym.

Meranie a sledovanie variácii umožňuje podniku prognózovať vývoj správania sa systému (Vavrová, 2014). Manažéri v MaSP by mali štatisticky riadiť systém, aby získali potrebné informácie na zabezpečenie jeho stability. Urobiť správne rozhodnutie, keď čelíme množstvu rôznych signálov, ktoré môžu, ale nemusia znamenať, že sa niečo stane je veľmi zložitý. Analýza rizika má podniku a hlavne manažérom poskytnúť informácie a poznatky, ktoré im umožnia urobiť správne rozhodnutia (Amudrun, Aven, 2015). Tiež je dôležité, aby manažéri pochopili, ako rôzne môžu jednotliví zamestnanci podniku vnímať riziko, možné skreslenia

v oblasti hodnotenia rizika a výzvy implementácie riadenia rizika (Bromiley, McShane, Nair, Rustambekov, 2015).

c. Teória poznania

Zmeny v systéme sú často založené na princípe pokus - omyl, ktorým však len zhromažďujeme informácie, no nie vedomosti. Deming (1992) tvrdí, že poznanie vždy pochádza z teórie a bez nej nie je možné robiť predpovede o tom, aká situácia v systéme môže nastať a teda teória je predpokladom pre učenie sa. Kľúčovým konceptom teórie poznania je fakt, že informácia neznamená poznanie. Akýkoľvek experiment, či je to fyzikálny alebo manažérsky, vychádza z teórie alebo hypotézy, ktorej správnosť je následne skúšaná. Informácie o experimente sú ďalej analyzované a interpretované. Na základe výsledkov je hypotéza potvrdená či vyvrátená. Úspech podniku závisí od znalostí manažérov a ich schopností tieto znalosti aplikovať do praxe. Zmyslom manažmentu znalostí je nastaviť činnosti podniku tak, aby sa znalosti využívali na podporu dosahovania podnikových cieľov (Zhang, Xianda Yan, Ordonez de Pablos, Sun, Cao, 2015). Manažment znalostí je stratégia, ktorá pozitívne prispieva k celkovému rastu malých a stredných podnikov tým, že zvyšuje rôzne výkonnosti a prináša nové hodnoty a vyššiu konkurencieschopnosť (Cerchione, Esposito, Spadaro, 2015). Následne je potrebné prejsť na učiacu sa organizáciu, ktorú Kyungsoo (2015) popisuje ako miesto, kde ľudia postupne zlepšujú svoje schopnosti dosiahnuť požadovaných výsledkov, kde sa ľudia ustavične učia, ako sa učiť spolu s ostatnými, kde ľudia postupne objavujú, ako sa podieľajú na vytváraní reality a ako ju môžu meniť. Je možné povedať, že je omnoho dôležitejšie podporovať vlastnú schopnosť zamestnancov učiť sa, ako ich učiť konkrétnym znalostiam. To znamená, že v učiacej sa organizácii musí byť aktívnym prvkom každý jeden zamestnanec. Schopnosť zamestnanca učiť sa individuálne a držať krok s modernými metódami vedú k cieľu robiť veci inak, resp. lepšie ako konkurencia.

d. Psychológia

Štvrtá časť Demingovej teórie sa zaoberá psychológiou. Tímová práca je dôležitou súčasťou v procese riadenia kvality. Nevyhnutná je existencia metodiky pri tvorbe a riadení tímov ako aj motivácia ľudí. Čo motivuje ľudí? Manažér tímu si musí uvedomiť, že ľudia sú rôzni a musí si byť vedomý týchto rozdielov pri snahe o optimalizáciu systému.

Súhlasíme s názorom Mayera, Saloveya a Carusa (2008), že umením je vcítiť sa do ostatných a mať vysokú emocionálnu inteligenciu. Podľa uvedeného autora bude v priebehu niekoľkých desiatok rokov ľudská práca založená na logike a znalostiach nahradená počítačmi. Čo však počítače ešte dlho nebudú vedieť, je využívať emocionálnu inteligenciu a empatiu pri vyjednávaní s ľuďmi a pri vedení zamestnancov. Popri významnom technickom pokroku netreba zabúdať rozvíjať toleranciu a humánnu podstatu človeka. Emocionálnu inteligenciu chápeme ako schopnosť použiť emócie v sociálnych situáciách: porozumieť vlastným emóciám a motiváciám, schopnosť sebahodnotenia a sebaovládania a byť empatický a mať sociálne zručnosti – účinne zasahovať v prospech druhých (Fiori, 2015). V praktickom pracovnom živote emócie usmerňujú konanie subjektov manažmentu tak, aby boli dosiahnuté ciele (osobné i pracovné), napriek ťažkostiam a komplikáciám. V tomto zmysle sa vyžaduje prítomnosť emocionálnej inteligencie tak na strane manažérov, ako aj zamestnancov.

Implementácia Demingovej teórie je časovo náročný proces pre každý systém. Vyžaduje nielen veľa času, ale taktiež úsilie každého účastníka systému, čo je nevyhnutná podmienka pre úspešnú realizáciu Demingovej transformácie. V článku autori analyzujú úroveň hĺbkových znalostí v malých a stredných podnikoch na Slovensku. V zmysle vyššie uvedených skutočností

je tento systém vhodný pre podniky, ktoré majú záujem o komplexný systém riadenia kvality. Na základe výsledkov výskumu autori rozšírili tento systém o nové oblasti.

2 Metodológia práce

Výskum prebiehal v dvoch fázach. Prvá fáza prebehla v druhej polovici roku 2014. V prvej fáze bol uskutočnený sekundárny výskum zameraný na analýzu domácej a zahraničnej odbornej literatúry s cieľom porovnať názory rôznych autorov na túto problematiku a tiež vytvoriť si teoretický základ pre vytvorenie dotazníka. Druhá fáza prebehla v prvej polovici roku 2015. Tvoril ju primárny výskum, ktorý sme uskutočnili metódou opytovania – dotazníkom. Cieľom výskumu bolo zistiť, či malé a stredné podniky na Slovensku využívajú systém hĺbkových znalostí za účelom zabezpečenia ich zlepšovania. Dotazník tvorilo 38 tvrdení, ktoré vychádzali z požiadaviek Demingovho prístupu hĺbkových znalostí. Výsledná štruktúra dotazníka bola doplnená o tvrdenia, ktoré vychádzajú z najnovších trendov vývoja v oblasti kvality. Pri formulácii tvrdení sme sa snažili zachytiť všetky aspekty dôležité pre dosiahnutie trvalého zlepšovania kvality v podnikoch. Dotazník bol určený pre zamestnancov MaSP na rôznych stupňoch riadenia, ktorí sa mali vyjadriť v akej miere súhlasia, že v MaSP v ktorom vykonávajú svoju prácu, dané tvrdenie platí (úplne súhlasím, skôr súhlasím, skôr nesúhlasím, úplne nesúhlasím, neviem posúdiť). Dotazník bol rozposlaný 600 náhodne vybraným malým a stredným podnikom (ďalej len MaSP) na Slovensku. Vrátilo sa 584 vyplnených dotazníkov. Pre účely článku bolo pri vyhodnocovaní použitých 366 správne vyplnených dotazníkov. Na spracovanie výsledkov dotazníkového prieskumu sme použili štatistický programový balík SPSS. Reprezentatívnosť vzorky podľa vybraných znakov – veľkosť podniku (určená na základe počtu zamestnancov) a príslušnosť podniku k odvetviu, sme otestovali Chi-kvadrát testom. V oboch prípadoch sa reprezentatívnosť potvrdila (p -hodnota = 0). Pri vyhodnocovaní údajov z výskumu sme použili metódy testovania štatistických hypotéz (Chi-kvadrát, Friedmanov test, Wilcoxonov test), metódy deskriptívnej štatistiky a vizualizácie dát (priemer, modus, medián, frekvenčné tabuľky) a na meranie korelácie medzi premennými Spearmanov korelačný koeficient.

3 Výsledky a diskusia

Výsledky výskumu prezentujeme v štruktúre zodpovedajúcej použitému dotazníku. Prínosom je, že sú založené na aktuálnom pohľade riadiacich zamestnancov MaSP na Slovensku. Štúdia prináša dynamický pohľad na hĺbkové znalosti, keďže skúma aj nové faktory týkajúce sa jednotlivých oblastí hĺbkových znalostí. Výskumu sa zúčastnilo 584 MaSP na Slovensku. Pre účely výskumu bolo použitých 366 správne vyplnených dotazníkov. Najviac MaSP bolo z Banskobystrického kraja (29,8 %) a najmenej z Trnavského kraja (2,5 %). V rámci skupiny podnikov, ktoré sa do výskumu zapojili, bolo 27,3 % z odvetvia obchodu, 3,6 % z odvetvia pôdohospodárstva, 13,7 % z odvetvia priemyslu, 37,4 % z odvetvia služieb a 18 % z odvetvia stavebníctva. Dotazník vyplňali zamestnanci na rôznych stupňoch riadenia, 31,4 % tvorili manažéri funkčnej úrovne, 26 % manažéri strednej úrovne a 42,6 % bolo top manažérov.

V prvej časti dotazníka boli tvrdenia zamerané na oblasť pochopenia systému. Vychádzali sme z implementácie procesného riadenia do MaSP. Na základe štatistického vyhodnotenia výskumu môžeme konštatovať, že v MaSP na Slovensku je najvyššou prioritou to, aby sa kvalita stala neoddeliteľnou súčasťou všetkých produktov a služieb. Zaujímavým bolo zistenie, že najmenej je pre ne prioritné pravidelné meranie a monitorovanie procesov. Medzi pravidelným monitorovaním a meraním procesov a využívaním štatistických a analytických

dát z minulých období zamestnancami pri riadení sme zistili slabú priamu závislosť ($R_s = 0,274$). Na základe týchto zistení je potrebné, aby MaSP na Slovensku nezabúdali na spätnú väzbu a nastavili si vhodný systém kontroly a monitorovania procesov. Daná oblasť bola v MaSP na Slovensku vyhodnotená ako najlepšia, keďže priemerná nameraná hodnota bola 3,28 (z maximálnej hodnoty 4).

Druhá časť dotazníka mapovala oblasť „Znalosť variability“. Pri jej analýze sme zisťovali, či MaSP na Slovensku majú tendenciu riadiť riziko ako preventívny nástroj riadenia variability a zároveň ako podporujú inovačný potenciál svojich zamestnancov. Výsledky výskumu dokázali, že v MaSP na Slovensku na jednej strane zamestnanci poznajú svoje kompetencie a zodpovednosti, ale na strane druhej nepoznajú riziká ovplyvňujúce ich prácu. Rovnako nepriaznivo dopadlo aj hodnotenie tvrdení, týkajúcich sa inovačných aktivít v podniku, vyčleňovania zdrojov na inovácie a odmeňovania inovačných aktivít zamestnancov. Boli zaradené medzi aktivity s nízkou prioritou. Daná oblasť bola najhoršie hodnotená, dosiahla priemerné hodnotenie 1,75 (z maximálnej hodnoty 4). Na základe zistení, odporúčame riadiacim zamestnancom v MaSP na Slovensku oboznámiť sa s účinnými nástrojmi riadenia rizika, pomocou ktorých budú schopný udržať variabilitu procesov na prijateľnej úrovni. Zároveň je dôležité, aby MaSP začali podporovať a riadiť inovačný potenciál svojich zamestnancov.

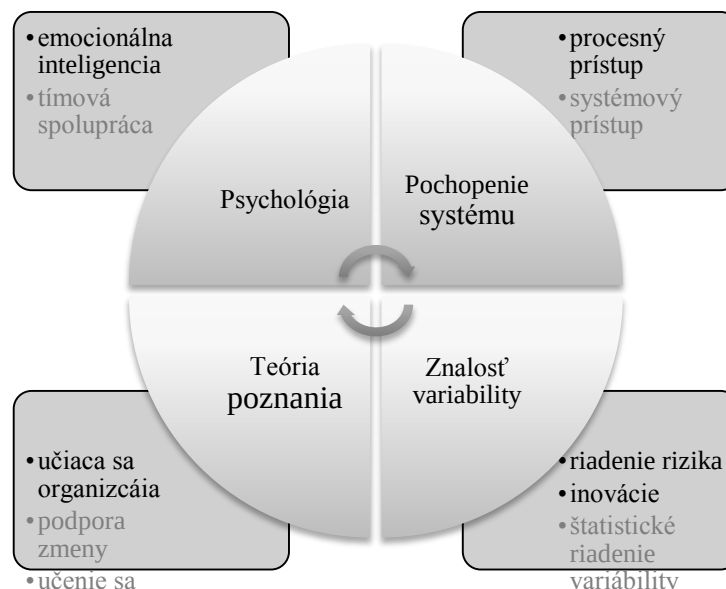
Oblasť „Teória poznania“ dosiahla priemerné hodnotenie 2,61 (z maximálnej hodnoty 4). V tejto časti dotazníka sme sa venovali vzdelávaniu a vychádzali sme s koncepcie učiacej sa organizácie. MaSP na Slovensku sú otvorené učiť sa od ostatných. Na druhej strane zamestnanci pri dosahovaní svojich cieľov si sami nestanovujú ako ich dosiahnu a spoliehajú sa na svojich nadriadených. Slabo dopadla aj oblasť motivácie zamestnancov nadriadeným v stanovovaní náročných cieľov. Preukázala sa priama slabá závislosť medzi motiváciou zamestnancov nadriadeným k stanovovaniu náročných cieľov a ich samostatnosťou pri ich dosahovaní ($R_s = 0,239$). Je potrebné, aby zamestnanci vedeli čo chcú dosiahnuť, lebo len vtedy je možné efektívne plánovať ich vzdelávanie a rast.

Poslednou oblasťou bola „Psychológia“. Základom pre zostavenie dotazníka v tejto oblasti bola teória emocionálnej inteligencie. Súhlasíme s tvrdením Minárovej (2014), že v podnikateľskej praxi schopnosti podniku ovplyvňujú interakcie medzi jeho vnútorným a vonkajším prostredím, vzťahy jednotlivca k práci a v konečnom dôsledku aj pracovné vzťahy. Emocionálne prostredie ovplyvňuje efektivitu jednotlivca a v dôsledku toho aj efektivitu celého podniku. Jednotlivec je ten, kto rozhoduje o kvalite a kvantite pracovného vstupu. Minárová (2014) definuje emocionálnu inteligenciu ako spôsob chápania vlastných pocitov i pocitov druhých ľudí a ovládanie svojich pocitov tak, že vedome volíme svoje slová a činy, aby sme dosiahli požadovaný výsledok. Výsledky výskumu potvrdili, že v MaSP na Slovensku je najprioritnejšou oblasťou podpora tímovosti a spolupráce manažérmi. Zaujímavé bolo zistenie, že v MaSP na Slovensku zamestnanci nepracujú samostatne, bez potreby častých kontrol, nevedia zvládať stresové situácie a nehľadajú možnosti ako zvyšovať svoj výkon. Potvrdila sa priama slabá závislosť medzi tým, že zamestnanci, ktorí si sami hľadajú možnosti zvyšovania svojho výkonu, si aj sami stanovia ako budú postupovať pri dosahovaní cieľov ($R_s = 0,276$). Obidve tieto tvrdenia boli zistené ako najslabšie vo svojich oblastiach. Daná oblasť dosiahla priemerné hodnotenie 2,36 (z maximálnej hodnoty 4).

Celkové priemerné hodnotenie hĺbkových znalostí v MaSP na Slovensku dosiahlo hodnotu 2,5 (z maximálnej hodnoty 4). Je to nízke priemerné hodnotenie, keďže ide efektívnu teóriu riadenia, ktorá poskytuje rámec myslenia a pôsobenia pre všetkých vodcov, ktorí chcú pretvoriť svoj podnik na efektívnu a prosperujúcu organizáciu, s cieľom dosiahnuť úspech pre každého.

Na základe výsledkov výskumu je vhodné pre MaSP na Slovensku prijať systém hĺbkových znalostí. Na obrázku 1 je návrh rozšírenia tohto systému v zmysle nových prístupov v kvalite a požiadaviek MaSP na Slovensku.

Figure 1 Nový prístup k hĺbkovým znalostiam v MaSP



Source: Vlastné spracovanie

Prechod na procesne riadený podnik je dlhodobý projekt. Na začiatku je potrebné si stanoviť cieľ. Následne na základe analýzy podniku identifikovať procesy a interakcie medzi nimi. Je podstatné identifikovať pre každý proces vstupy a potrebné zdroje, aby proces prebehol správne hneď na prvý krát. Postupne nastaviť systém monitorovania a merania výkonnosti procesov, ktorý by mal stáť na prevencii, čo je základným predpokladom riadenia rizika. Posledným krokom je spätná väzba, ktorá je nevyhnutné pre zistenie, či bol cieľ dosiahnutý a je tiež nevyhnutnou súčasťou učenia sa zamestnancov. Spätná väzba pri definovaní stratégie potom znamená, že potreba zlepšovania procesného riadenia môže viesť aj k úpravám a inováciám podnikovej stratégie (Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll, Boronat-Moll, 2014). Výhodou procesne riadeného podniku je, že dochádza k zvyšovaniu efektívnosti procesov a tým k znižovaniu nákladov podniku.

Riadenie rizika a jeho znižovanie je dôležité na zabezpečenie bezpečnosti podniku a jeho plynulý rozvoj. Výstup procesu sa môže líšiť od jeho plánovanej (očakávanej) hodnoty a práve táto možná odchýlka predstavuje riziko. Podnik by mal vedieť toto riziko riadiť, čo znamená znižovať jeho negatívne vplyvy. Z hľadiska MaSP na Slovensku odporúčame pre každý proces nielen identifikovať riziká, ktoré ho môžu ovplyvniť, ale zároveň jasne vymedziť prejav týchto rizík v rámci podniku. Každý podnik je jedinečný a riziko sa u neho môže prejaviť odlišne ako napríklad u konkurenta. Podnik sa v praxi stretáva s prejavmi rizika. Ich identifikáciou sa skraca reakčná doba podniku na riziko, čo mu dáva konkurenčnú výhodu. Dôležitým krokom je identifikácia preventívnych opatrení pre každé jedno identifikované riziko, bez ohľadu na jeho význam a pravdepodobnosť výskytu. Uvedené skutočnosti naznačujú, že dôležitou úlohou riadenia rizika je nielen zdokonaľovať metódy analýzy a merania rizika integrujúce kvantifikovateľné rizikové faktory a ich dôsledky, ale takisto nájsť efektívne spôsoby na zohľadnenie pôsobenia nemerateľných zložiek podnikateľského rizika. Posledným krokom je komunikácia o rizikách, ktoré môžu ovplyvniť procesy podniku. Tento krok by mal uľahčiť výmenu vedomostí a skúseností, vytvárať povedomie o rizikách a o ich príčinách a následkoch,

ako aj vytvoriť atmosféru vzájomnej dôvery a spolupráce s cieľom dosiahnuť úspech podniku (Sádaba, Ezcurdia, Lazcano, Villanueva, 2014).

Aplikácia základných princípov učiacej sa organizácie by mala byť reakciou MaSP na Slovensku na rýchle zmeny prostredia a rastúcu konkurenciu. Pozornosť podnikov je potrebné zamerať tam, kde sú veľké rezervy, v získavaní, uchovávaní a zdieľaní vedomostí zamestnancov. Problémom pri transformácii na učiacu sa organizáciu je prekonanie bariér učenia sa. V kontraste so zaužívaným postojom väčšiny ľudí učenie v novom ponímaní sa už nepovažuje za prejav slabosti, ale za stály proces adaptovania sa jednotlivcov, tímov a celého podniku na prichádzajúce zmeny a konkurenčné výzvy. Myslenie a rozhodovanie je v učiacej sa organizácii povinnosťou a zodpovednosťou každého jej člena. Je dôležité viesť ľudí k samostatnosti, k zdieľaniu informácií a k ochote prevziať zodpovednosť.

V konečnom dôsledku je nutné si uvedomiť, že ani vzdelanie, ani skúsenosti, ani znalosti nie sú adekvátnym ukazovateľom, toho či je niekto úspešný, alebo nie je. Veľmi dôležité je pochopiť svoje emócie, emócie ostatných a tiež ako emócie každodenné významným spôsobom ovplyvňujú naše životy a životy ostatných.

Záver

Dnešná doba je charakteristická rýchlo sa meniacimi podmienkami prostredia, ktoré nás obklopuje. Ak chceme byť úspešní, musíme rýchlo reagovať a prispôbiť sa týmto zmenám (Benčíková, Minárová, 2011). Je potrebné, aby si MaSP na Slovensku uvedomili, že kvalita je dôležitým fenoménom dnešnej doby. Jednou z možností ako ju dosiahnuť je implementácia hĺbkových znalostí do podniku. Podniky musia na jednej strane poznať všetky procesy ktoré v nich prebiehajú a interakcie medzi nimi a na druhej strane ich vedieť efektívne riadiť. Poznať variabilitu týchto procesov a čo najpresnejšie prognózovať negatívne odchýlky a vedieť ich preventívnymi opatreniami minimalizovať. Dosiahneme to vtedy, ak znalosti a vedomosti zamestnancov podniku budú využívané a zamestnanci budú vedení k neustálemu učeniu sa a k zvyšovaniu svojich znalostí, zručností, čo vedie k ich ochote prevziať väčšiu zodpovednosť. V neposlednom rade je dôležitá aj oblasť psychológie, ktorá zahŕňa poznanie emócií, ktoré dokážu ovplyvniť výkonnosť zamestnancov, poznanie svojich silných a slabých stránok, prijatie hodnôt a podnikovej kultúry. Implementácia systému hĺbkových znalostí je časovo náročný proces pre každý podnik. Vyžaduje nielen veľa času, ale taktiež úsilie každého účastníka systému, čo je nevyhnutná podmienka pre úspešnú realizáciu transformácie.

Aknowlegement

Tento článok je čiastkovým výsledkom riešenia grantových úloh VEGA MŠ SR č. 1/0527/14, "Procesné manažérstvo kvality a meranie výkonnosti procesov"

References

- [1] Ahire, S. L. and Dreyfus, P. (2000) „The impact of design management and process management on quality: an empirical examination,“ *Journal of Operations Management*, vol. 18, pp. 549-575.
- [2] Amudrun, Q. and Aven, T. (2015) „On how to understand and acknowledge risk,“ *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 142, pp. 42-47.

- [3] Benčíkova D. and Minárová M. (2011) “Development of information technologies in Slovak SME from the point of view of a learning organization,” *Journal of Competitiveness*, vol. 3, num. 3, pp. 72-8.
- [4] Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. and Rustambekov, E. (2015) „Enterprise risk Management: review, critique, and research directions,” *Long Range Planning*, vol. 48, issue 4, pp. 265 – 276.
- [5] Cerchione, R., Esposito, E. and Spadaro, M. R. (2015) „The spread of knowledge management in SMEs: A scenario in evolution,” *Sustainability*, vol. 7, issue 8, pp. 10210-10232.
- [6] Deming, W. E. (1992). *Out of the Crisis*, Cambridge: The MIT Press, pp. 507.
- [7] Ding, X. (2015) „The impact of service design and process management on clinical quality: An exploration of synergetic effect,” *Journal of Operations Management*, vol. 36, pp. 103-114.
- [8] Fiori, M. (2015) “Emotional intelligence compensates for low IQ and boosts low emotionality individuals in a self-presentaion task,” *Personality and Individual Differences*, vol. 81, pp. 169-173.
- [9] Hervas-Oluver, J. L., Sempere-Ripoll, F. and Boronat-Moll, C. (2014) “Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?” *Small Business Economics*, vol. 43, issue 4, pp. 873-886.
- [10] Kyungsoo, S. (2015). “Effect of individual’s learning organization on knowledge management and innovative behaviour – Comparative analysis on the employees in service, production, and IT,” *Journal of Human Resource Management Research*, vol. 22, issue 3, pp. 193-221.
- [11] Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. R. (2008) “Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?” *American Psychologist*, vol. 63, pp. 503-517.
- [12] Minárová, M. (2014). *Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra*, Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. pp. 144.
- [13] Sádaba, S. M., Ezcurdia, A. P., Lazcano, A. M. E. and Villanueva, P. (2014) “Project risk management methodology for small firms,” *International Journal of Project Management*, vol. 32, issue 2, pp. 327-340.
- [14] Vavrová, K. (2014) “Effect of subsidies non-investment provided for profit (tax base) company,” *Conference: International Conference on Current Problems of the Corporate Sector*, Bratislava, Slovakia, 532-538.
- [15] Zhang, X., Xiangda Yan, Y. G., Ordóñez de Pablo, P., Sun, Y. and Cao, X. (2015). “Form e-learning to social-learning: Mapping development of studies on social media-supported knowledge management,” *Computers in Human Behavior*, vol. 51, part. B, pp. 803-811.

THE ISSUE OF ALLOCATION OF STATE AID TO ENTERPRISES IN THE EU AND SPEECH ON GLOBAL TRENDS

Dominika Matušová*

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDaS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina,
Slovensko

dominika.matusova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: State aid and its forms. Process of granting state aid. SARIO. ABA-Invest. National and European institutions.

Abstract. The article is devoted to the defining of the basic concepts of financial law - particularly the state aid and its specific forms. The article is also focused on understanding the specific conditions and steps that must be followed by undertakings requesting the state aid. The next part of the article consists of an analysis of the state aid for individual investment projects (industry, tourism, technology centres and strategic services) in Slovakia. They are also useful as information applicable to the granting of various forms of assistance in Austria. Representing investor Agencies – SARIO (in Slovakia) and ABA-Invest (in Austria) mediate support under state aid and subsidies for various businesses. An evaluation of the allocation of the aid is a key part, while stating the reasons, results and looks at the situation of small and medium companies and the use of the state aid for them. Interconnection – law, economics and politics is important for the state aid

JEL Classification: H11

1 State aid

Faster development and its innovative dynamism, a growing number of competitors and their struggle to establish themselves on the market are characteristic of the current stage of development of human society. An enterprise that wants to meet these requirements should be adaptable, flexible, creative and business ethics characterized relations. Enterprises are asking the question - where to obtain the necessary funds? The answer can be: through State aid, subsidies and grants.

Proper application in practice, it is important to know the theory and basic concepts. The law on State aid. 231/1999 Collection of Laws as amended (hereinafter referred to as „the State Aid Act ") regulates the basic principles of state aid. Subsequently coordinating aid, which is in relation to state aid providers in Slovakia and also in relation to the EU by the Ministry of Finance. State aid is defined as: „ aid in any form, provided by the business or in connection with the provider directly or indirectly from the state budget, from its budget or from own resources of entrepreneurs. "

The conditions for aid are:

- funds are provided by the company as a competitor from
- funds are provided from the state budget (it may be a form of reducing the state budget revenues, as an indirect form of state aid)
- selectivity is present in the process of selection of certain undertakings and thus the associated benefits to the enterprise in, compared to other companies

a. Forms of state aid

The knowledge of state aid are distinguished - direct and indirect forms.

The direct form includes the following different types:

- grant, contribution, grant,
- payment of interest or part of the interest on loans entrepreneur
- payment of loan
- repayable financial aid.

For indirect forms known types are:

- provision of state guarantees or bank guarantee,
- relief of taxes or penalties, fines, interest or other sanctions under special regulations,
- sale of real estate state or municipality at a price lower than the market price,
- providing consultancy services free of charge or for partial payment.
- deferral of tax or payment of tax in installments.

State aid may be granted by designated state aid schemes or as individual state aid.

b. State aid and its applicability in the context of increasing globalization in SMEs

Due to the process of increasing globalization, reflected in international ties in all fields - such as politics, economy, culture, the environment, but also communication - it is reflected in the management of individual SMEs. As regards State aid to small and medium-sized enterprises it is largely determined by the terms of the law on state aid. Characteristics for an SME are:

- Small business - an enterprise which employs more than 50 employees, an annual turnover of more than € 7,000,000 or recognized in the financial statements the total annual value of assets more than € 5 million and is economically independent.
- Medium enterprise - an enterprise which employs more than 250 employees, an annual turnover of more than € 40 million or recognized in the financial statements the total annual value of assets not more than € 27 million and is economically independent.

The European institutions have a significant impact on the granting of state aid, as make decisive in drawing aid - especially the European Commission, European Parliament and EU Council. On what state aid is permissible decided by the European Commission and is governed by the terms of the Treaty on the Functioning of the EU.

2 Investment aid

For small and medium enterprises is important as investment advice. Its main priority seeks to promote economic development in the most disadvantaged regions of Slovakia and reducing existing regional disparities. Providing regional investment aid should help to motivate domestic, but also foreign investors to the realization of significant initial investments, expansions of existing businesses also create jobs that are sustainable and will bring long-term positive trend in globalization.

The beneficiaries of the investment aid can be: personal entity, legal entity authorized to do business in the SR, and whose investment activities and projects meet the conditions of Act no. 561/2007 Coll. on Investment Aid and amendments to certain Acts. As part of its concepts are supported by the following areas:

- industrial production,
- technology centers,
- Strategic Centres (shared) services,
- tourism (tourist centers).

These areas are considered to be investment projects are specifically set out the general conditions that must be met to make an enterprise (investor) can apply for state aid.

Process for approving and granting investment aid

1. The submission of the Investment Project (the project) to the institution: Ministry of Economy

2. upon application occurs expert assessment of the investment plan, which is the responsibility of the Slovak Innovation and Energy Agency (SIEA) and issue a preliminary confirmation of the Ministry of Economy that the terms and conditions of the investment plan have been met (since it can begin work on the project)

3. At the same time must be conducted and expert assessment of the investment plan providers - the Ministry of Economy, Ministry of Finance, with responsibility for the required forms of investment aid.

4. This is followed by issuing a written offer intended to provide investment aid Ministry of Economy

5. Following a written offer subsequently re-applying for investment aid at the written offer of the Ministry of Economy

6. After these successful steps leads to the approved application Ministry of Economy and the Government of the Slovak Republic

7. When it comes to investment projects and eligible costs exceeding EUR 100 million - if aid should be subject to notification to the European Commission

8. The recipient receives a decision concerning the approval of investment aid

9. The final step is the conclusion of implementing agreements. These contracts are linked to the direct providers of investment aid.

10. The responsibility of the Beneficiary's submission of monitoring reports and the final report on completion of the investment project and the exploitation of investment aid.

The Slovak Government is the ultimate decision-making body. Legal title is not available for investment aid.

Chart 1 Maximum intensity of investment aid to the zones and assisted area

Zone	Industry	Tourism	Technology centres	Strategic Centres services
A	35 %	35 %	35 %	35 %
B	35 %	35 %	35 %	35 %
C	25 %	25 %	25 %	25 %

Source: Own processing

Those limits of the maximum intensity in Chart1 shall apply to the following projects:

- In industry or tourism - the amount of eligible costs are at least EUR 100 million in respect of them will create new jobs with a workforce of more than 400.
- In the area of technology centers - the amount of eligible costs are at least EUR 8 million in respect of them will create new jobs with a workforce of more than 100.

For SMEs the possibility to increase the maximum intensity of investment aid. This is an investment objectives characterized eligible expenditure not exceeding EUR 50 million and therefore is permitted to raise the maximum aid intensity of 10% (for medium-sized enterprises) and 20% (for small businesses).

Due to the evolving and changing legislation, the government will determine the level of intensity and these regulations are changed annually. Districts belonging western Slovakia (regions - Trenčín, Nitra and Trnava) are classified in Zone C, but even regardless of their unemployment.

3 Conclusion

Compared with the Austrian way of granting state aid is an obvious difference in disparate regional centers and target specific support requesting area. In Austria it is important to position two supporting agencies - federal and regional. Within the scope of a possible cooperation and decide on assisted areas.

This article investigates an impact of the government policies which aimed at the companies on competitiveness. Within the analysis was found the differences and facts for granting the state aid in various sectors – automobile sector, industry and other sectors. In particular, state aid rules involve different reasons related – to specify the need to gain the state aid. Important institute is government and her decisions. The key role is the right to assess the efficiency for public aid mainly in form- of a guarantees, which has given the European Commission by state aid law. A strong incentives for state aid is necessary to comply with rules and law for state aid. At article is written that the granting to enterprises is right by conditions – for example: to areas with lower degree unemployment. Generally, the results suggest that state aid policy is not good tool for higher economic growth. Within the European Union exists a basic tension between the fiscal sovereignty of its Member States. Obviously, in the field of direct taxation and the requirements for – internal market, movement of goods or persons, in the case also services and capital.

References:

- [1] Law number. 231/1999 Collection of law from date 24. 08. 1999 about state aid
- [2] Information about state aid for small business and medium company within department Ministry of economy Slovak republic, MH SR 2014
- [3] Available at the Internet <<http://www.pwc.com/sk/sk/investicie/investicna-pomoc.jhtml>>
- [4] Available at the Internet <<http://www.sario.sk/sk/investicie/statna-pomoc/casto-kladene-otazky>>
- [5] Raymond Luja (July 23, 2014): Defining the Scope of State Aid: How Tax Cases Affect the State Aid Framework
- [6] Ewa Balcerowicz, Maciej Sobolewski (2005): Competitiveness of the Polish Manufacturing Sector: Does Government Policy Matter? Research paper No.62.
- [7] Mauro Squitieri, (May 25, 2011): State Aid to European Companies: Too Generous? The case of Undertakings Entrusted with the Operation of Services of General Economic Interest (in Italian)

- [8] Eleonora Broccardo: (December 1,2009): A Valuation Method for the Facilitated Impact of State Aid in the Form of Loan Guarantee Schemes, *Bancaria* No. 11/2009
- [9] Michael Blauburger, (2009): Compliance with Rules of Negative Integration: European State Aid Control in the New Member States, *Journal of European Public Policy*, Vol. 16, No.7, pp. 1030-1046,
- [10] Irenerusz Jazwinski, (January 12, 2007): State Aid for Enterprises, nr8, pp.85-93
- [11] Sjoquist, David L., Winters, John V. (October 2015): State Merit Aid Programs and College Major: A Focus on science, technology, engineering, and mathematics (STEM), October 2015, *Journal of Labor Economics*
- [12] Tunali, Cigdem Borke, Fidrmuc, Jan; (September 2015): State Aid Policy in the European Union, *Journal of common market studies*
- [13] Wolfgang Schoen, December 5, 2012: Taxing Multinationals in Europe, *Working Paper of the Max Planck Institute for Tax Law and Public Finance*, No. 2012-11.

OPTIMIZATION OF PORTFOLIO SELECTION BASED ON RISK IN THE CONDITION OF GLOBALIZATION

Katarína Frajťová Michalíková^{1,a*}, Erika Spuchlakova^{2,b}

¹University of Žilina, FPEDaS, Department of Economics, Univerzitná street 1, 010 26 Žilina, Slovak Republic

²University of Žilina, FPEDaS, Department of Economics, Univerzitná street 1, 010 26 Žilina, Slovak Republic

^akatarina.michalikova@fpedas.uniza.sk, ^berika.spuchlakova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: Risk management, Risk, Portfolio, optimization.

Abstract. The dynamics of the development in the financial market over the past decades has caused, that the banks are trying to gauge the risk as accurately as possible. This is related to the development of risk management. In the present turbulent and globalized financial market, risk management processes established itself right into the bank and other institutions, supported by robust at the same time keeping workers institutionalized under the basic division of risks. On the basis of this risk portfolio which is made up of selected optimize indices, to make the best model comprehensive development on the market. A popular tool the measure the market risk is the Value-at-Risk method. Especially the question of how much the company may lose up to is current with a certain probability for the given time, in advance, if you invest in a set of specified assets. The answer to the question is Value-at-Risk (VaR), which represents the standard tool to measure the market risk, one of the most widespread and nowadays most commonly used method in the banking sector on the management-the management of market risk.

JEL Classification: D51 D53

1 Introduction

Portfolio selection models have been evolving over the years from Markowitz's pioneering work (1959) to more recent optimization models, for example Hiller and Eckstein (1993), Birge and Rosa (1995), Mulvey (1995), Bai, Carpenter and Mulvey (1997) and Carino and Ziemba (1998). The basic idea of these models is the minimization of some measure of risk while maximizing some measure of performance. A popularly technique for measuring portfolio risk is Value at Risk (VaR). This technique is as p^{th} percentile of portfolio return at the end of the planning horizon and for low p values it can be thought of as identifying the "worst case" outcome of portfolio performance (Manganelli and Engle, 2001).

The aim of any investor is to achieve the highest possible profit. High yield is in the financial market accompanied by an adequate level of risk, the higher the yield, the higher the risk. This risk may be at an appropriate diversification of the portfolio substantially eliminated. The dynamics of the financial sector since the 70s of the last century necessitated the formation of risk management. At present, turbulent and globalized processes on the financial market risk management established itself directly in the management of banks and other institutions, supported by a robust staff institutionalized apparatus according to the basic division of risk.

Risk management uses many tools to measure and manage the risks faced by the company depending on the type of financial risk.

Particularly relevant is the question of how much a company can lose up to a certain probability for a predetermined time when investing in a set of activity entries. The answer to the question is Value-at-Risk (VaR), which represents a standard tool for measuring market risk, currently one of the most widespread and most commonly used in the banking sector at management - management of market risks.

Financial risk is defined as, what companies linking the possible losses on the capital and money markets, for example due to a shift in interest rates, prices of own securities losses of exchange operations, insolvency listing of bonds and the like. Position - value that businesses risk losing can be a number of financial market instruments carefully optimize and therefore manufacturing companies and non-financial services are focused on managing business risk.

Conversely, financial market institutions such as banks, insurance companies, funds are focused on management, prediction, brokering protection and assistance with financial risks. These institutions must be measured and precise sources of risk as much as possible in an effort to control the cost of risk.

Measure the market risk of the portfolio is assigned a certain value which characterizes how much it may deviate from the current value and whether it is likely that this will happen, the interpretation depends on the selected metrics.

Value-at-Risk is currently one of the most common instruments measure market risk. VaR is not possible to clearly define, because both in academia or in the financial world is not unanimous, which would be representative of VaR. However, in the last decade it made substantial progress in regulating risks in the financial sector and VaR has become one of the standard tools for measuring risk that the regulator requires. Of course this process also formally determined the VaR, VaR but did not bring consistency even across the banking sector.

Stambaugh (1996) outlines the uses of VaR as (i) *providing a common language for risk*, (ii) *allowing for more effective and consistent internal risk management, risk limit setting and evaluation*, (iii) *providing and enterprise-wide mechanism for external regulation and*, (iv) *providing investors with a understandable tool for risk assessment*.

2 Monte Carlo methods

There are three basic techniques to measure VaR: (i) *mean-variance*, (ii) *historical simulation* and (iii) *Monte Carlo Simulation*. The third technique, Monte Carlo, allows for complete flexibility with regard to security return distributions. In addition, the scenario sample set is not limited by historical realizations as securities are prices based on algorithms. As Pritsker (1997) and Lucas and Klaassen (1998) said, Monte Carlo frameworks have been shown to provide the best estimates for VaR.

Idea Monte Carlo methods is repeatedly simulate the random process cost, revenue, or other risk factor of the financial instrument that is the subject of our interest. For the purpose of determining VaR simulation gives us every possible value of our portfolio at the end of the period for which we calculate VaR. If we do a lot of simulation, simulated distribution rates respectively. Portfolio yield will approximate the true, but unknown price or distributions. Portfolio yield and the distribution derive empirical distribution P/L and calculate the VaR of the portfolio. (Britten-Jones and Schaefer, 1999)

This simulation process requires a number of specific actions. We need to determine the stochastic process that describes the behavior of risk factors. Then estimate the parameters of the stochastic process, either on the basis of historical development risk factor, or empirically - experts, for example on the basis of links to macroeconomic indicators. Then we construct a simulation for all risk factors on which we calculate the value of the portfolio. Simulation risk factors determines the notional value of the portfolio. Process simulation is repeated sufficiently many times in order to ensure that a hypothetical distribution of the portfolio is sufficiently „close" to the true, but unknown distribution of the portfolio value. Subsequently, a hypothetical distribution of VaR estimate. (Lucas and Klaassen, 1998)

Monte Carlo simulations in this way settled from nonlinear value of the portfolio by risk factors, heavy tails - skewness, dependencies optional type, complexity and nonlinear interactions between risk factors.

From the above it follows that the most difficult and perhaps the most prone to error is to determine the stochastic process for individual risk factors. In the figurative sense Monte Carlo methods, like parametric methods work either positional respectively a portfolio approach:

- Portfolio approach: value of the portfolio depends on only one risk factor and eliminating modeling dependencies between random variables.
- Screen Access: value of the portfolio depends on a number of risk factors that may have among themselves complicated and nonlinear bonds.

VaR calculation using Monte Carlo simulation has many attractions: ease of use and implementation. Monte Carlo simulations are flexible and powerful tool that can be described sophisticated stochastic processes, multivariate risk factors and their correlation , complexity of processes dependent path (path dependency process) etc. On the other hand, Monte Carlo simulations are difficult for computer time and memory capacity, but also human resources that trigger and set the Monte Carlo simulation. Monte Carlo simulations are measured at the future and thus their weakness is also estimating tools that can be prematurely terminated. (Simons, 1996)

Monte Carlo simulation and parametric method, but also the historical simulation method have strengths and weaknesses. Each method uses the same assumption and the more or less sensitive to a change respectively. Reality deviation from these assumptions. VaR calculation is the process of determining risk if we are to trust the process we have to verify. Instead, the question is how to measure the quality of the VaR calculation? The answer offers backtesting - VaR backtesting.

3 Criticism VaR

Value-at Risk as a tool to measure the risks to which financial institutions are exposed has many critics. In the late 90s in many books on VaR predicted that if the VaR risk measurement system was implemented in the banks and organizations such as Barings Bank, Orange County, Metallgesellschaft and so would avoid large losses and stress in financial markets. Critics oppose VaR and partially they are right, that the institutions failed risk management and critical situation by effectively detect other risk measurement tools. VaR has the disadvantage that, using the same method gives a different result when the difference in the implementation of the method of calculation of VaR, the use of other risk factors, for another period of time, and the like.

Opponents argue mainly VaR If the assumptions that are necessary for the calculation. Even some critics argue that the calculation of VaR are used mathematical and statistical models of the "natural" world in which work well, but the use of models or sociological. Economic system often fails. The authors empirical work trying to prove the irrelevance of VaR estimates point to a potential opposite effect of using VaR, which is as dangerous as when the pilot uses a faulty altimeter, and trust him . The pilot probably crash before the pilot who knows that it must do without the altimeter. (Pritsker, 1997)

As an example of using VaR, which could cause the collapse of the Bank is often criticized phenomenon, namely: absolute VaR does not disclose the amount of a loss as such. The dealer selects strategy and risking large envelope, but with low probability that there will be a risk. VaR position of the dealer did not change significantly compared to the portfolio without this trade. In the event that an emergency situation, the bank will lose much more than the VaR indicator.

It should be noted that the criticism focused on VaR could roll and other instruments to measure the risk. While critics' point too many cases more than a mistake VaR methodology, rather incorrect use of VaR. Many critical articles not constructive and only highlights the problem without the submission of its solutions , while VaR methodology regarding criticism due shall tremendous robustness in terms of tackling the complex in the past to solve situation . Of course, in the future, VaR will face pressure to his current position of "leader" among the instruments for measuring market risk. On the contrary, the future is predicted at present in academia popular theories coherent instruments to measure financial risk. (Glasserman, Heidelberger and Shahabuddin, 2000)

Currently, it is not excluded that some coherent risk measurement tools are already implemented in some banks. In Slovak conditions, we have to say that VaR plays an even more important role as a coherent risk measurement tools. Dominant position VaR is that both legislative, banks are obliged under Regulation NBS estimate of the value at risk, as well as the historical and institutional because most foreign parent companies Slovak banks have several years of experience with the calculation of VaR, the implementation of risk management policy based on VaR , reporting market risk regulatory requirements and the like.

Given the widespread use of VaR in the next section, the theoretical concept of a VaR methodology to calculate VaR real. More specifically, we try to count the VaR for equities and bonds and in addition presents the different methods for calculating the VaR of the practical side.

4 Empirical Analysis of VaR calculation

In the world of finance has considerable emphasis on pragmatism, efficiency, meaningfulness. For this reason deals the calculation of VaR on real data. The situation is considerably simplified because the calculation of VaR for portfolios composed of complex instruments depends on many risk factors would greatly exceed the scope of the thesis. Problem areas would actually copied the entire process of calculating VaR:

- Getting market information - risk factors is difficult, virtually impossible free
- Mapping the risk factors on the valuation of the portfolio, sometimes the problem is to determine the correct risk factor for the instrument's valuation in the portfolio.

- Non-linear formula of the valuation of the portfolio: the portfolio value is not equal to a linear combination of risk factors.
- Parametric VaR calculation method based on the distribution of risk factors are almost unusable.
- Lack of logical interpretation without knowing considerable mathematical knowledge.

For equities, Monte Carlo simulations and demonstrations only highlight of the VaR calculation, since it is quite straightforward application of parametric methods. Monte Carlo simulation based on the expected distribution of a parameter, with the difference that they are effective when the inverse distribution function is unknown. The process is not based on a normal distribution, there are non-linear links between risk factors that variance-covariance matrix disregarded.

5 Conclusion

Thus, we can summarize that when you say the Value-at-Risk, we are talking about measuring and managing risk. VaR is a widely reported and accepted measure of risk across all the segments and market participates. Specific figures are based on the different models depending on the target, due to which the VaR calculated. On this depends the choice of the time horizon and confidence level, as well as the method of calculation, which may be based on historical data or Monte Carlo simulation? Monte Carlo techniques is applicable with virtually any model of changes in risk factors and any mechanism for determining a portfolio's value in each market scenario. But revaluing a portfolio in each scenario can present a substantial computational burden, and this motivates research into ways of improving the efficiency of Monte Carlo methods for VaR.

Acknowledgment

This work was supported by the project “Education quality and human resources development as the pillars of a knowledge society at the Faculty PEDAS, University of Zilina in Zilina.”, ITMS project code 26110230083, University of Zilina.

References

- [1] Bai, E., Carpenter, T., Mulvey, J. (1997). *Making a case for robust optimization*. Management Science 43, 895-907.
- [2] Birge, J.R., Rosa, C.H. (1995). Modeling investment uncertainty in the costs of global CO2 emission policy. European Journal of Operational Research 83, 466-488.
- [3] Britten-Jones, M., Schaefer, S.M. (1999). Non-Linear Value-at-Risk. European Finance Review 2. 161-187.
- [4] Carino, D.R., Ziemba, W.T. (1998). Formulation of the Russell-Yasuda Kasai financial planning model. Operations Research 46, 433-449.
- [5] Cisko, Š., Klieštík, T. (2013). Finančný manažment II., EDIS, ISBN 978-80-554-0648-8..Žilina.
- [6] Glasserman, P., Heidelberger, P., Shahabuddin, P. (2000). Variance Reduction Techniques for Estimating Value-at-Risk. Management Science 46.

- [7] Hiller, R.S., Eckstein, J. (1993). Stochastic dedication: Designing fixed income portfolios using massively parallel benders decomposition. *Management* 39, 1422-1438
- [8] Holton, G. (2003). *Value-at-Risk*. Theory and Practice, Academic Press, NewYork.
- [9] Lucas, A., Klaasen, P. (1998). Extreme returns, downside risk, and optimal asset allocation. *Journal of Portfolio Management* 25, 71-79.
- [10] Manganelli, S., Engle, R.F. (2001). Value at Risk Models in Finance. European Central Bank, Working paper series.
- [11] Markowitz, H.M. (1959). *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investmen*, John Wiley, New York.
- [12] Melicherčík, I., Olšarová, L., Úradníček, V. (2005). *Kapitoly z finančnej matematiky I*. Bratia Sabovci s.r.o.. Zvolen.
- [13] Morgan, J.P. (1996). Reuters. *Risk Metrics Technical document*. New York
- [14] Pritsker, M. (1997). Evaluating value at risk methodologies: Accuracy versus computational time. *Journal of Financial Services Research* 12, 201-242.
- [15] Simons, K. (1996). Value at risk – new approaches to risk management. *New England Economic Review*. 3-13.

RISK DIVERSIFICATION OF PORTFOLIO IN GLOBAL CAPITAL MARKET

Lucia Michalková^{1,a*},

¹Department of Economics, The Faculty of Operation and Economics of Transport and
Communication, University of Žilina, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovakia

^alucia.michalkova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: The modern portfolio theory, yield, risk, Markowitz, diversification

Abstract. . Due to world globalisation, the investor does not need to focus only on the domestic capital market. Modern technologies, especially the Internet, makes investing in capital markets more accessible. The key of success for each investor should be the risk diversification. The aim of the article is to create portfolios with certain defined characteristics, which are then evaluated in terms of risk and yield. Two models to create the portfolios were used: the Markowitz model and its modification including the possibility of investing in risk-free assets. The data of existing companies, published on the website finance.yahoo.com, were used as the basis of models.

JEL Classification:G 11

1 Introduction to portfolio theory

Investors on financial markets usually can choose from two options: invest their wealth in one of the selected instruments (assets) or create a set of assets called portfolio that will meet certain predetermined conditions based on investor perceptions. (Cipra, 2000)

In 1952 Harry Markowitz published an article entitled "Portfolio Selection" which became the basis for a new approach to investing called the modern portfolio theory. In his work many economists continue as Sharpe, Elton, Gruber, Lintner, Merton, Mossin, Ross, Tobin and others.

Markowitz model is based on the assumption that a potential investor has a certain amount of capital. This capital is invested for a specific period of time called the holding period of a portfolio. (Bajus and all, 2011) At the end of this period the investor sells all securities acquired at the beginning. The revenue generated from sale he/she uses for his/her own use or can re-invest in securities. That approach is regarded as approach for a single period because investors have to decide at the beginning of the investment period which assets will be held by the end of the period. (Čámský, 2001) Portfolio is a collection of assets (securities) and the decision on selection of assets and their relative proportions in the portfolio is equivalent to selecting an optimal portfolio from the set of possible portfolios. Therefore this method is called an optimal portfolio selection problem. (Sivák, 2014)

When deciding on the beginning of the period an investor must be aware that the return of individual assets or the whole portfolio over the holding period is unknown. Investor can only estimate the expected return of assets. (Mlynarovič, 2001) Obviously, the rational one will choose the investment with the highest expected return. However, following only this goal would not be the best option, because the rational investor accepts high rate of return and requires as little risk as could be generated by changes in profitability. Minimizing risk and

maximizing return are two contradictory goals that the investor has to take into account while constructing a portfolio.

One of the consequences arising from the aforementioned conflicting objectives is an effort to diversify by the purchase of several securities instead of one. In other words, the primary reason for constructing the portfolio is the diversification of risk because the overall risk of portfolio will be lower than the risks of individual securities in the portfolio. (Cisco and Klieštík, 2013)

Markowitz selective model is based on several assumptions:

1. all investors are risk averse,
2. investors invest for the sametime period,
3. investment decisions are made on the basis of expected benefits,
4. investors carry out investment decisions based on the expected returns and risk, which is determined by standard deviations,
5. there are perfect capital markets. (Musílek, 2011)

The assumption of perfect capital markets we can specify with other characteristics: absence of taxes and transaction costs, the expected characteristics of the securities are objective and investors have same information.

In the next part of the article we will focus on the construction of the portfolio with some defined properties.

2 Construction of an optimal portfolio

Theoretically the investor can create an endless large amount of portfolios from the N risky securities. In decision making he/she should take into account the fact that some portfolios do not meet the requirements of the rational investor for high rate of return and low investment risk. (Cheung and Kwan, 1998)

In this article we create a model portfolio for ten shares of companies traded on the capital market.

Individual companies are identified hereinafter by the abbreviations listed in Table 1, which are official abbreviations of companies used for the exchange. Subsequently we quantify the average rate of return and risk of each asset listed in Table 2. For calculation of return and risk we use data on weekly closing prices for a period of two years (from 04\01\2013 to 03\30\2015) available on the website yahoo.finance.com.

Table1: Shares chosen for the portfolio and their abbreviations

Abbreviation	Name of a company
GFED	Guaranty Federal Bancshares Inc.
HURC	Hurco Companies Inc.
JOE	The St. Joe Company
OFG	OFG Bancorp
RICK	RCI Hospitality Holdings, Inc.
SCSC	ScanSource, Inc.
SPN	Superior Energy Services, Inc.
STRT	STRATTEC Security Corporation
TECD	Tech Data Corp.
YHOO	Yahoo! Inc.

Table2: the average rate of return and average risk of shares

Share	Average rate of return (%)	Average risk (%)
GFED	0.45806	3.232524
HURC	0.37370	4.965726
JOE	0.04047	3.655440
OFG	0.14727	3.709779
RICK	0.23880	3.433921
SCSC	0.46368	3.698216
SPN	0.05236	5.501522
STRT	0.97041	6.066047
TECD	0.25599	2.971726
YHOO	0.71171	4.258306

Based on these characteristics of the securities we can construct an optimal portfolio.

a. Algorithm of searching for the optimal portfolio

The first step in the search for an optimal portfolio is to determine a function which extreme we want to identify. The first option is to maximize expected return of the portfolio. The disadvantage of the procedure is the fact that there is no generally applicable method to solve it. The second option is to minimize risk of changes in portfolio return.

In minimizing a risk of the portfolio we solve mathematical task of search for local minimum point of function $\sigma_p^2(x_1, x_2, \dots, x_n)$ where σ_p^2 is the variance of the portfolio. The task is to find a vector of weights $X(\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \dots, \tilde{x}_n)$ which minimizes the risk of the whole portfolio. A necessary condition for a global minimum of function $\sigma_p^2(x_1, x_2, \dots, x_n)$ defined in $(\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \dots, \tilde{x}_n)$ is $\frac{\partial \sigma_p^2}{\partial x_i}(\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \dots, \tilde{x}_n) = 0$ for $i = 1, 2, \dots, n$.

Partial derivatives of functions of variance are expressed according to individual investment proportions (weights) as:

$$\begin{aligned}
 \frac{\partial \sigma_p^2}{\partial x_1} &= 2x_1\sigma_1^2 + 2x_2\sigma_{12} + 2x_3\sigma_{13} + \dots + 2x_{n-1}\sigma_{1n-1} + 2x_n\sigma_{1n} = 0 \\
 \frac{\partial \sigma_p^2}{\partial x_2} &= 2x_1\sigma_{21} + 2x_2\sigma_2^2 + 2x_3\sigma_{23} + \dots + 2x_{n-1}\sigma_{2n-1} + 2x_n\sigma_{2n} = 0 \\
 &\vdots \\
 \frac{\partial \sigma_p^2}{\partial x_n} &= 2x_1\sigma_{n1} + 2x_2\sigma_{n2} + 2x_3\sigma_{n3} + \dots + 2x_{n-1}\sigma_{nn-1} + 2x_n\sigma_n^2 = 0
 \end{aligned} \tag{1}$$

This task is a task for unconstrained minimum of function $\sigma_p^2(x_1, x_2, \dots, x_n)$ where there is required for vector of weights $(x_1, x_2, \dots, x_n)$ to meet certain conditions. Most often conditions which the investor lays on investment are:

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1, \tag{2}$$

$$x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, \dots, x_n \geq 0, \tag{3}$$

$$\sum_{i=1}^n x_i \bar{r}_i = \bar{r}_p . \quad (4)$$

The first condition expresses that the sum of weights in the portfolio may equal to one. The second condition means that the investor may not use a short sale. (Kwan and Yuan, 1993) Short selling is a strategy in which the investor borrows securities and sells them at the current market price. He/she expects that in the future he/she will buy assets back at a lower price to make a profit. (Jílek, 2009)

The third condition says that the investor wants to achieve some specific rate of return of portfolio.

b. Minimum variance portfolio

Minimum variance portfolio is limited with condition $\sum_{i=1}^n x_i = 1$. In this case the task can be expressed as:

$$\min \{ \sigma_p^2(x_1, x_2, \dots, x_n) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i x_j \sigma_{ij} \mid \sum_{i=1}^n x_i = 1 \} . \quad (5)$$

We must take into account the existence of the constraint provided that the weights of assets in the portfolio are equal to one. This type of an optimization problem is calculated by the method of Lagrange multipliers. Local extreme exists in the point where the partial derivatives of individual weights are equal to zero.

$$\begin{aligned} \frac{\partial L(x_1, x_2, \dots, x_n, \lambda)}{\partial x_1} &= 2x_1\sigma_1^2 + 2x_2\sigma_{12} + 2x_3\sigma_{13} + \dots + 2x_{n-1}\sigma_{1n-1} + 2x_n\sigma_{1n} + \lambda = 0 \\ \frac{\partial L(x_1, x_2, \dots, x_n, \lambda)}{\partial x_2} &= 2x_2\sigma_{21} + 2x_2\sigma_2^2 + 2x_3\sigma_{23} + \dots + 2x_{n-1}\sigma_{2n-1} + 2x_n\sigma_{2n} + \lambda = 0 \\ &\vdots \\ \frac{\partial L(x_1, x_2, \dots, x_n, \lambda)}{\partial x_n} &= 2x_n\sigma_{n1} + 2x_n\sigma_{n2} + 2x_n\sigma_{n3} + \dots + 2x_{n-1}\sigma_{nn-1} + 2x_n\sigma_n^2 + \lambda = 0 \\ \frac{\partial L(x_1, x_2, \dots, x_n, \lambda)}{\partial \lambda} &= x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_{n-1} + x_n = 1 \end{aligned} \quad (6)$$

After editing equations in matrix form it gives a final vector X which determines the proportions of the various assets in the portfolio and consequently we quantify risk and return of the minimum variance portfolio.

Table 3: rate of return and risk of portfolio with minimal risk

Portfolio with minimal risk	
Rate of return (%)	0.28606
Risk (%)	1.692070

Investor can combine the condition of minimal risk with the condition of expected return. In that way there are two constraints and therefore it is necessary to modify previous steps. Then the solution is system of $n + 2$ equations:

$$\begin{aligned}
 \frac{\partial L(x_1, x_2, \dots, x_n, \lambda)}{\partial x_1} &= 2x_1\sigma_1^2 + 2x_2\sigma_{12} + \dots + 2x_{n-1}\sigma_{1n-1} + 2x_n\sigma_{1n} + \lambda_1 + \lambda_2\bar{r}_1 = \\
 \frac{\partial L(x_1, x_2, \dots, x_n, \lambda)}{\partial x_2} &= 2x_2\sigma_{21} + 2x_2\sigma_2^2 + \dots + 2x_{n-1}\sigma_{2n-1} + 2x_n\sigma_{2n} + \lambda_1 + \lambda_2\bar{r}_2 = \\
 &\vdots \\
 \frac{\partial L(x_1, x_2, \dots, x_n, \lambda)}{\partial x_n} &= 2x_n\sigma_{n1} + 2x_n\sigma_{n2} + \dots + 2x_{n-1}\sigma_{nn-1} + 2x_n\sigma_n^2 + \lambda_1 + \lambda_2\bar{r}_n = \\
 \frac{\partial L(x_1, x_2, \dots, x_n, \lambda)}{\partial \lambda_1} &= x_1 + x_2 + \dots + x_{n-1} + x_n = 1 \\
 \frac{\partial L(x_1, x_2, \dots, x_n, \lambda)}{\partial \lambda_2} &= \bar{r}_1 + \bar{r}_2 + \dots + \bar{r}_{n-1} + \bar{r}_n = \bar{r}_p
 \end{aligned} \tag{7}$$

where λ_1 and λ_2 are Lagrange multipliers.

In the model example we suppose that investor requires return of 0.5%, 1% and 1.5%. The return and risk for these portfolios are quantified in Table 4.

Table 4: risk and return of minimum variance portfolio with expected return

Minimum variance portfolio with expected return			
	0.5%	1%	1.5%
Rate of return (%)	0.50000	1.00000	1.50000
Risk (%)	2.031073	4.113215	6.595405

c. Portfolio with risk-free assets

Markowitz model assumes that all assets are risky. Expansion of investment opportunities for risk-free asset means a fact that there are $N-1$ risky assets available for an investor and there is also one risk-free asset. (Rapaport and all., 1988)

In the context of portfolio theory the risk-free asset is for example government bonds having the same maturity as the holding period of the portfolio of risky assets. Then the return on risk-free assets for the period is sure and the standard deviation is zero. (Čámský, 2001)

The first task of quantifying the portfolio is to determine the portfolio return and risk if the investor decides to put 100% of their wealth in risky assets. The solution of this problem includes the system of equations:

$$\begin{aligned}
 \bar{r}_1 - r_f &= Z_1\sigma_{11} + Z_2\sigma_{21} + Z_3\sigma_{31} + \dots + Z_{n-1}\sigma_{n-11} + Z_n\sigma_{n1} \\
 \bar{r}_2 - r_f &= Z_1\sigma_{12} + Z_2\sigma_{22} + Z_3\sigma_{32} + \dots + Z_{n-1}\sigma_{n-12} + Z_n\sigma_{n2} \\
 \bar{r}_3 - r_f &= Z_1\sigma_{13} + Z_2\sigma_{23} + Z_3\sigma_{33} + \dots + Z_{n-1}\sigma_{n-13} + Z_n\sigma_{n3} . \\
 &\vdots \\
 \bar{r}_n - r_f &= Z_1\sigma_{1n} + Z_2\sigma_{2n} + Z_3\sigma_{3n} + \dots + Z_{n-1}\sigma_{n-1n} + Z_n\sigma_{nn}
 \end{aligned} \tag{8}$$

Optimal proportion x_k invested in security k is:

$$x_k = \frac{Z_k}{\sum_{i=1}^n Z_i} \tag{9}$$

The next step is to create a portfolio consisting of risky components and risk-free asset. The expected return and risk of the portfolio of risky and risk-free assets can be expressed by formula for calculating expected return and risk of a two-part portfolio.

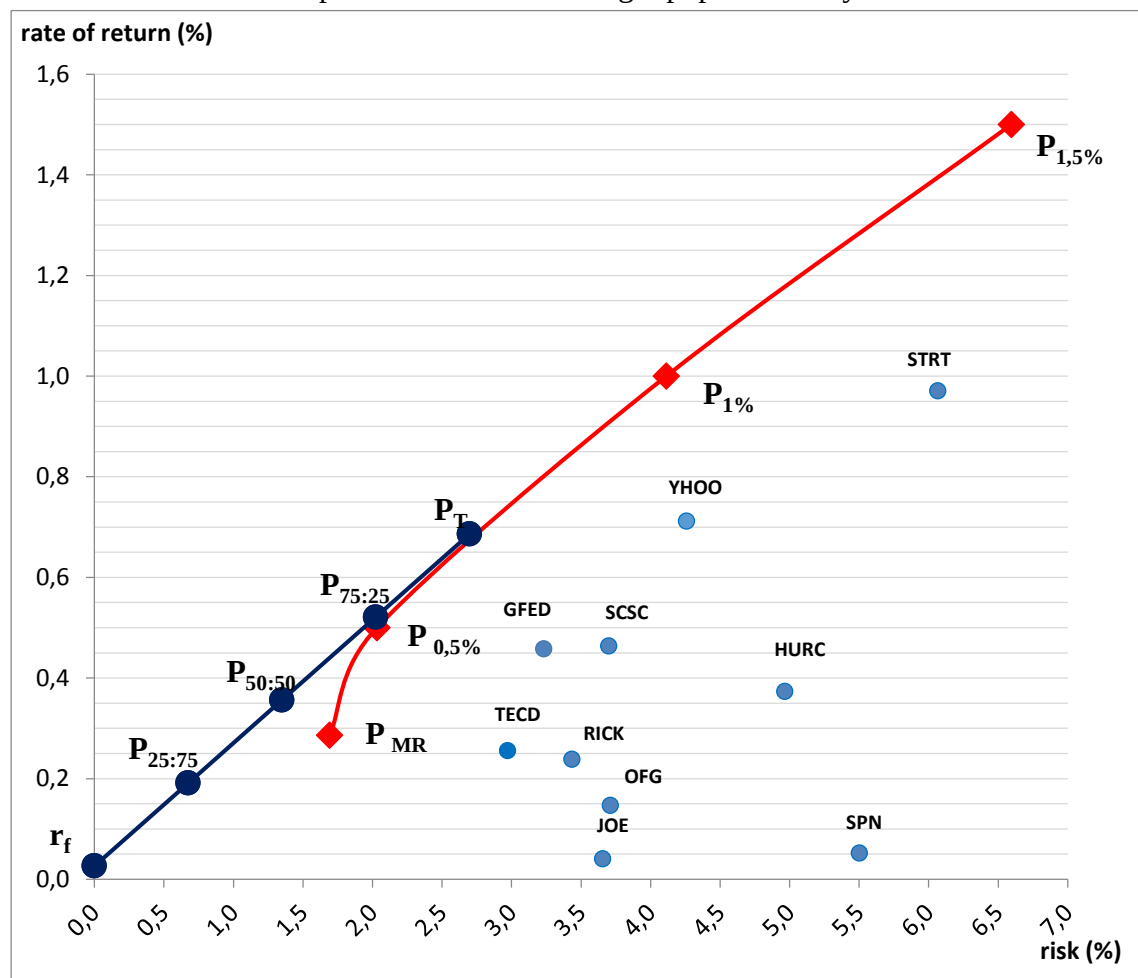
In the model example we used risk-free interest rate of 1.38%, which is converted into a weekly basis. The following table summarizes the risks and return of different combinations of risky and risk-free assets.

Table 5: rate of return and risk of portfolio with a risk-free asset

Weight of risk-free asset	Weight of risky portfolio	Rate of return (%)	Risk (%)
0	1.00	0.68614	2.697587
0.25	0.75	0.52124	2.023190
0.50	0.50	0.35634	1.348793
0.75	0.25	0.19144	0.674397
1.00	0	0.02654	0

3 Comparison of portfolios with different characteristics

The aim of constructing a portfolio is risk diversification. In the previous sections there were summarized the basic procedures for drawing up portfolio by Markowitz model and its



modifications with risk-free asset. In this section we analyse achievement of the goals of investor in terms of return and risk

Points P_{MR} , $P_{0.5\%}$ till $P_{1.5\%}$ represent the minimum variance portfolio and the minimum variance portfolios with expected return. Their connecting forms an efficient frontier showing the optimal portfolios of rational investor. Points r_f till P_T form an efficient frontier of risky assets and risk-free asset. From the perspective of return it always pays off for investors to put their available capital into more assets (create a portfolio) than to invest in individual assets. An example of this situation is the investment in shares of the company STRT and investment in portfolio $P_{1\%}$. In view of return both alternatives are comparable but the risk level of individual asset is much higher.

If the investor has ability to insert capital into risk-free assets, the choice is extended on a portfolio on the line segment $r_f P_T$. Variants placed on this segment are characterized by lower risk for the same return than those that are placed on the efficient frontier of risky assets. In *Picture 1* the points $P_{75:25}$ and $P_{1\%}$ are almost superimposed which means that both portfolios have comparable risk and return. Therefore choice of particular combinations of assets and their weights in the portfolio only depends on the risk preferences of individual investors.

4 Conclusion

The modern portfolio theory is criticized especially for its unrealistic assumptions such as the absence of taxes and transaction costs, rationality of investors, information symmetry, or absence of investment bubbles and seasonal anomalies in the capital market. (Siegel, 2007) A real capital market is not perfect and has flaws which the original model does not reflect. Individual investor uses his experience and information which are now freely available. Consequently there are arisen many models of portfolio: including conditions such as existence of transaction costs (Davis and Norman, 1990) or behavioural portfolio theory (Shefrin and Statman, 2000), many investors also prefer the naive diversification model (DeMiguel et al., 2009)

Potential investors should take into account those characteristics the model does not include. In this way the actual placement of individual portfolio of assets in the area of risk and return can approximate placement of a hypothetical portfolio made by Markowitz model.

References

- [1] Bajus, R. et al. (2011). Manažment portfólia cenných papierov a analýza investícií. Bratislava: Iura Edition, pp. 139-187.
- [2] Burgess, R.C., Bey, R.P. (1988). Optimal Portfolios - Markowitz Full Covariance Versus Simple Selection-Rules, *Journal of financial research*, vol. 11, pp. 153-163.
- [3] Cipra, T. (2000). Matematika cenných papírů. Praha: Nakladatelství HZ, pp. 148-171.
- [4] Cisko, Š., Klieštik T. (2013). Finančný manažment podniku II. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, pp. 400-465.
- [5] Čámský, F. (2001). Teorie portfolia. Brno: Masarykova univerzita, pp. 5-72.
- [6] Davis, M.H.A., Norman, A.R. (1990). Portfolio selection with transaction costs, *Mathematics of Operations Research*, vol. 15, pp. 676-713.

- [7] DeMiguel, V., Garlappi, L. and Uppal, R. (2009). Optimal Versus Naive Diversification: How Inefficient is the 1/N Portfolio Strategy?, *Review of Financial Studies*, vol.22, pp. 1915-1953.
- [8] Cheung, C.S., Kwan, C.C.Y. (1988). Optimal portfolio selection of bonds and stocks, *Decision Sciences*, vol. 19, pp.119-137.
- [9] Jílek, J. (2009). Akciové trhy a investování. Praha: Grada Publishing, 343-375.
- [10] Kwan, C.C.Y., Yuan, Y.F. (1993) Optimal portfolio selection without short sales under the full-information covariance structure - a pedagogic consideration, *Journal of Economics And Business*, vol. 45, pp. 91-98.
- [11] Mangram, M.E.(2013), A Simplified Perspective of the Markowitz Portfolio Theory (2013). *Global Journal of Business Research*, vol. 7, pp. 59-70.
- [12] Markowitz, H.M. (1994).The general mean-variance portfolio selection problem, *Philosophical Transactions of The Royal Society A-Mathematical Physical and Engineering Sciences*, vol. 347, pp. 543-549.
- [13] Mlynarovič, V. (2001). Finančné investovanie : teórie a aplikácie. Bratislava: Iura Edition, pp. 54-293.
- [14] Musílek, P. (2011).Trhy cenných papírů. 2ndEdition. Praha: Ekopress, pp.299-311.
- [15] Rapaport, A., Zwick, R. and Funk, S.G. (1988). Selection of portfolios with risky and riskless assets – experimental tests of 2 expected utility-models, *Journal of Economic Psychology*, vol. 9, pp. 169-194.
- [16] Siegel, J. (2007). Stocks for the Long Run: The Definitive Guide to Financial Market Returns & Long Term Investment Strategies. 4th Edition. McGraw-Hill, pp. 305-340.
- [17] Sivák, R. et al. (2014). Riziká a modely vo financiách a v bankovníctve. 3rd Edition. Bratislava: Sprint 2, pp. 37-346.
- [18] Shefrin, H., Statman, M. (2000). Behavioral Portfolio Theory, *Journal of financial and Quantitative Analysis*, vol. 35, no.2, pp. 127-151.

INTERNET PURCHASING

Renáta Miklenčíčová^{1, a, *}

¹FMK UCM Trnava, Nám. J. Herdu 2, SR

^armiklencicova@gmail.com

*Corresponding author

Keywords: Internet shopping, Shop, Online customer, Buying behaviour

Abstract. Currently we are in the middle of the digital revolution, with the consequence that the internet has impact on our lives and changes the way we buy and live. New digital technologies affect our lives and change the way we think and behave. Customers shopping in stores are rapidly changing to online customers who are buying products and services from the comfort of home via the internet. The satisfaction of the customer is becoming a key point of the company. If the customer is satisfied with the purchase, employee approach, problem solution or communication it is much more likely that they will shop in the particular company again and will also recommend it to their friends.

JEL Classification: M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

1. Internetový obchod

Nakupovanie v internetových obchodoch je vo svete veľmi obľúbené, internetové obchody lákajú čoraz viac zákazníkov, šetria čas, ponúkajú atraktívny tovar za veľmi rozumné ceny. Tento celosvetový trend potvrdzuje aj vývoj internetového nakupovania na Slovensku. Internetové nakupovanie je obľúbené, frekvencia a počet nákupov narastá. Zákazníci internetových obchodov nakupujú čoraz častejšie a plánujú nakupovať aj v budúcnosti. Súvisí to s vysokou dôverou a úrovňou spokojnosti zákazníkov (Blašková, 2005).

Pri internetovom obchode sa predpokladá, že jeden predávajúci ponúka produkty zákazníkovi. Ide o tzv. „predajný model internetového obchodu“, ktorý je zameraný na ponuku a predaj produktov a služieb koncovému spotrebiteľovi. Spotrebiteľom nemusí byť iba človek, ktorý si objedná a zakúpi produkty, ale aj iný výrobca alebo odberateľ (Suchánek, 2012).

Internetový obchod by mal obsahovať základné prvky, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou každého dobre fungujúceho internetového obchodu a to sú: kategórie produktov, informácie, spôsoby platby, spôsoby doručenia, nákupný košík a nepovinným, ale za to nie menej dôležitým prvkom sú často kladené otázky zákazníkov (FAQ). Zákazník internetového obchodu by mal tieto prvky rýchlo nájsť a ľahko sa v nich orientovať. (Boyer, Hult, 2005, Zviran, et. al., 2006)

Predaj a nakupovanie na internete so sebou prináša množstvo výhod a nevýhod ako pre predávajúceho tak aj pre zákazníkov. (Chang, et. al., 2005, Torkzadeh, Dhillon, 2002)

Výhody internetového obchodu z pohľadu predajcu:

- minimálne investície pri zakladaní,
- nízke náklady na prevádzku, skladovanie a marketingové účely,
- ponuka produktov bez časového obmedzenia,
- viac potenciálnych zákazníkov,
- rýchla a jednoduchá aktualizácia ponúkaných produktov,

- ľahšia globalizácia.

Výhody internetového obchodu z pohľadu zákazníka:

- pohodlný nákup kedykoľvek,
- nižšie ceny produktov,
- väčší výber produktov,
- ľahká dostupnosť produktov,
- možnosť porovnania cien produktov,
- doručenie priamo domov,
- možnosť vrátiť tovar do 14 dní bez udania dôvodu.

Nevýhody internetového obchodu z pohľadu predajcu:

- absencia osobného kontaktu so zákazníkom,
- zneužitie vrátenia,
- nie každý má prístup na internet,
- preferencia kamenného obchodu.

Nevýhody internetového obchodu z pohľadu zákazníka:

- zákazník nemôže tovar vyskúšať,
- nedostatok informácií,
- zdĺhavejšia výmena a reklamácia tovaru,
- hrozba nedôveryhodných obchodov,
- riziko pri platení na internete,
- zneužitie osobných údajov.

Na Slovensku osobitosti zmluvného vzťahu pri internetovom obchode upravuje zákon o elektronickom obchode a o zmene a doplnení zákona o štátnej kontrole vnútorného trhu vo veciach ochrany spotrebiteľa a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 284/2002 Z. z. (Dorčák, 2012).

Každý kto chce prevádzkovať internetový obchod sa môže rozhodnúť či bude figurovať ako fyzická osoba alebo právnická. Podľa obchodného zákonníka musí mať každý internetový obchod na svojej stránke zverejnené obchodné meno, názov, sídlo, ak ide o právnickú osobu, právnu formu právnickej osoby, sídlo alebo miesto podnikania, identifikačné číslo platiteľov dane z pridanej hodnoty, označenie registra, adresu elektronickej pošty, číslo registra, ktorý podnikateľa zapísal a aj číslo zápisu (Štefanský, 2014). Okrem týchto údajov sa musia uvádzať daňové identifikačné číslo alebo identifikačné číslo pre DPH a všeobecné obchodné podmienky. (Chen, Chang, 2003, To, 2007)

2. Nákupné správanie a nákupný proces na internete

Vo všeobecnosti na nákupné správanie zákazníkov vplyvajú mnohé faktory ako kultúrne, sociálne, osobné ale aj psychologické (Mendelová and Zaušková, 2015). Na internete je obzvlášť dôležité mať o týchto faktoroch prehľad, pretože každá webová stránka sa musí prispôbiť zákazníkom rôznych kultúr a sociálneho zázemia. Zákaznícky prístup pri hľadaní a nakupovaní vo virtuálnom obchode sa líši od postupu v reálnom živote (Fašiang, 2013, Gupta, 2004, Ha, Stoel, 2009)

Najväčšie rozdiely môžeme vidieť v štruktúre internetového obchodu, ktorý určuje možný spôsob hľadania výrobku zákazníkom. Zákazník nemá možnosť vziať výrobok do rúk, vyskúšať ho, jeho jediným zmyslovým vnímaním je zrakový vnem. A práve z toho dôvodu spoločnosti musia dbať na kvalitnú grafickú úpravu. (Chiu, et. al., 2009, Overby, Lee, 2006) Pri internetovom obchode neplatí, že zákazníci chodia stále do rovnakého obchodu. Na ich nákupné rozhodovanie majú vplyv referenčné skupiny, rodina, priatelia, množstvo dostupných informácií na internete, jednoduchosť objednania produktu a iné (Majerová, 2014).

Cesta potenciálneho zákazníka k nákupu v danom internetovom obchode nie je priama, preto je dôležité ľudí osloviť a cieľiť reklamou podľa toho v akom štádiu nákupného procesu na internete sa práve nachádzajú. Autor Sasko (2013) rozdeľuje nákupný proces na internete z pohľadu využitia reklamných prostriedkov do 4 fáz:

Fáza 1 - Získanie povedomia o značke

Na to, aby zákazník v určitom internetovom obchode nakúpil, musí najskôr prísť s danou značkou do styku. Využívame na to rôzne reklamné kanály ako napríklad: Všeobecná Google displej PPC reklama, bannerová kampaň, YouTube video reklama, PR články, katalógy. Reklamné kanály sa v prvej fáze merajú na základe rôznych metrík.

Fáza 2 - Familiárnosť so značkou

„V druhej fáze nákupného procesu na internete sa používateľ zoznamuje so značkou, jej hodnotami a komunikáciou“ (Sasko, 2013). V tejto fáze je dôležité nestratiť kontakt s osobou, ktorá už navštívila daný web a nadviazať s ňou komunikáciu. Internet ponúka niekoľko zaujímavých možností. Jedna z nich je *remarketing*. Reklamou dokáže zacieliť tých návštevníkov, ktorí na webe nenakúpili/nezaregistrovali sa a z webu odišli. Je priamo súčasťou systému Google AdWords a spustí sa dajú jednak textové kampane (ľuďom, ktorí navštívili daný web sa cielene začnú zobrazovať textové reklamy daného webu), bannerové alebo video reklama na YouTube. Ďalšou možnosťou je komunikácia cez *sociálne siete a newsletter*. Veľa návštevníkov pri prvej návšteve webu neuskutoční nákup, ale minimálne sa stanú fanúšikmi daného webu na Facebooku alebo sa prihlásia na odberanie newslettera. Je potrebné vymýšľať obsah, ktorý bude pre nich užitočný, ktorý ich pobaví alebo im pomôže.

Fáza 3 - Zvažovanie nákupu

V tretej fáze nákupného procesu si potenciálny zákazník vyberá medzi vybranými značkami, zvažuje a hľadá na internete všetky klady a zápory tesne predtým, než reálne nakúpi (Sasko, 2013). Takýto zákazník využíva porovnávače cien, avšak neplatí pravidlo, že sa orientuje len podľa najnižšej ceny. Veľakrát sú cenové rozdiely také malé, že je dôležitejšia znalosť a skúsenosť so značkou. O preferencii nakupujúceho rozhoduje viac faktorov: cena produktu, znalosť značky, skúsenosť so značkou, odporúčania a referencie okolia, sympatie na základe dizajnu, identity značky, či forma komunikácie na sociálnych sieťach. Ľudia pred samotným nákupom hľadajú na internete aj recenzie iných nakupujúcich.

Fáza 4 – Nákup

Klient je rozhodnutý, že ide niečo kúpiť, okamžite po ponuke, vykonáva akciu. Nákupný proces môže trvať niekoľko mesiacov, ale aj niekoľko minút (Sasko, 2013). Stáva sa, že potenciálny zákazník absolvoval väčšinu krokov mimo internetu a na web prichádza až nakúpiť. Alebo zákazník samotnú akciu vykoná po niekoľkých mesiacoch, keď sa dostane do štádia potreby nakúpiť. Taktiež je bežné, ak človek nie je v nákupnom procese, ale reklama s ponukou ho zaujme, zváži ju a vykoná nákup.

Online zákazníci majú veľký vplyv na nákupný cyklus a ich názory a potreby sú dôležitejšie ako v minulosti. Do veľkej miery menia zásady vzťahov so zákazníkmi. Dnešní online zákazníci sú ovplyvňovaní rovesníkmi, informácie vyhľadávajú prevažne na internete a majú tendenciu svoje sťažnosti a nespokojnosť zdieľať na sociálnych sieťach a diskusných fórach.

V súčasnosti platí pravidlo, že ak urobíte zákazníka nespokojného vo fyzickom svete, svoju nespokojnosť povie šiestim priateľom, ale ak je online zákazník nespokojný podelí sa o tom so 6000 ľuďmi.

S narastajúcou silou sociálnych médií, nový „sociálny zákazník“ mení svoj pôvodný názor o spoločnosti. V súčasnosti, viac ako inokedy, je nevyhnutné aby spoločnosti načúvali čo hovoria ich zákazníci a vedeli na problémy reagovať včas (Jurišová, 2013).

3. Internetové nakupovanie na Slovensku

Onlinový predaj cez internet sa aj na Slovensku stáva veľmi obľúbeným spôsobom nakupovania mnohých spotrebiteľov. Na Slovensku sa pravidelne realizujú rôzne prieskumy zamerané na nákupné správanie slovenských spotrebiteľov.

Z výsledkov prieskumu, ktorý zverejnila spoločnosť 24-pay vyplýva, že 96 % internetovej populácie využíva veľmi aktívne nakupovanie na internete. Viac ako polovica internetovej populácie nakupuje minimálne raz za štvrťrok. Dokonca 4 % nakupuje jedenkrát týždenne a takmer štvrtina nakupuje jedenkrát mesačne. Skupina pravidelných zákazníkov internetových obchodov (viac ako 3 nákupy za posledných 12 mesiacov) je veľmi stabilná, takmer sa nemení oproti predchádzajúcemu obdobiu. Zmienení zákazníci výrazne dôverujú internetovému nakupovaniu a počas roka zrealizovali viac nákupov. Takmer polovica zákazníkov nakúpila na internete za posledný rok 5 a viac nákupov. Ide hlavne o respondentov mladšej a strednej vekovej kategórie s VŠ vzdelaním a vyšším mesačným príjmom domácnosti. Takmer štvrtina zákazníkov internetových obchodov kúpila 1 alebo 2 produkty za posledný rok. Nakupujú hlavne produkty dlhodobej spotreby, alebo ide o sezónnych zákazníkov (24pay, 2015).

V rámci riešenia prvej etapy projektu VEGA 1/0640/15: „Konceptia Phygital a jej uplatnenie v udržateľnom integrovanom environmentálnom manažmente podnikov“ bol v máji 2015 realizovaný pilotný prieskum, prostredníctvom ktorého bolo monitorované nákupné správanie a spotrebiteľské preferencie domácností na Slovensku. V tomto príspevku uvádzam časť výsledkov získaných z prieskumu.

Výsledky z tohto prieskumu poukazujú na skutočnosť, že dve pätiny Slovákov zrealizovali za posledný rok aspoň raz onlinový nákup. Viac ako polovica užívateľov internetu na Slovensku si zvykne aspoň raz za mesiac a častejšie prezerat stránky rôznych internetových obchodov. Prostredníctvom internetu najviac nakupujú oblečenie, kozmetiku a knihy. Celkovo takúto formu nákupov viac preferujú ženy ako muži, mladí ľudia do 29 rokov, vysokoškolsky vzdelaní a obyvatelia veľkých miest.

Nakupovanie potravín a drogerie cez internet však zatiaľ na Slovensku veľmi rozšírené nie je. Túto možnosť pozná približne 40 percent kupujúcich, ale iba 8,5 percent z nich už onlinový nákup potravín niekedy využilo.

Z prieskumu tiež vyplynulo, že najčastejším artiklom, ktorý sa na internete nakupuje bolo oblečenie a obuv. Oblečenie alebo obuv si počas 12 mesiacov cez internet zakúpilo až 46 % zákazníkov. Druhým najčastejším produktom, ktorý podnietil k nákupu boli knihy. Tie si kúpilo 32 % respondentov. Nasledovali mobily a iné mobilné komunikačné zariadenia (28 %) a počítače, notebooky a iný hardvér (26 %). Prvú päťicu najobjednávanejších tovarov uzatvárajú

produkty určené pre zdravie a krásu (25 %). Najmenej sa na internete nakupovali napríklad potraviny a nápoje (3 %) alkohol (2 %) či nehnuteľnosti (2 %).

Kritickým faktorom pri onlinovom nákupe je platba. Slováci platili najčastejšie za onlinový nákup dobierkou a bankovým prevodom.

4. Záver

V súčasnosti zákazníci ktorí uprednostňujú onlinové nakupovanie to robia z dvoch hlavných dôvodov: ušetrí im to čas a peniaze. V prostredí internetu si človek ľahko môže konkrétny produkt vyhľadať, dokáže si urobiť vlastný cenový prieskum, kde sa dá daný produkt kúpiť čo najvýhodnejšie. Veľkou výhodou onlinového nakupovania je aj cena produktov. Tá väčšinou býva nižšia ako v kamenných obchodoch. Je to spôsobené tým, že internetové obchody majú v porovnaní s kamennými obchodmi nižšie náklady na prevádzku. Rovnako nemusia platiť zamestnancov, ktorí zákazníkom poradia a obslúžia ich alebo pokladníkov, ktorí ich nákup zrealizujú. V onlinovom prostredí za všetkým stojí automatický systém internetového obchodu, ktorý v konečnom dôsledku vyžaduje nižšie náklady.

Aknowlegement

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0640/15: „Koncepcia Phygital a jej uplatnenie v udržateľnom integrovanom environmentálnom manažmente podnikov“.

References:

- [1] Blažková, M. (2005). *Jak využiť internet v marketingu : krok za krokom k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha : Grada, s. 156.
- [2] Dorčák, P. (2012). *eMARKETING: Ako osloviť zákazníka na internete*. Prešov : EZO, s. 123.
- [3] Fašiang, T. (2013). Purchase behavior of women generation x and y. *Marketing Identity: Design that sells*, s. 261-273.
- [4] Jurišová, V. (2013). Affiliate marketing in the context of online marketing. *Reaser – Review of Applied Socio-Economic Research*, vol. 5, issue 1/2013, s. 106-111.
- [5] Majerová, J. (2014). *Analysis of Specifics in Buying Behavior of Slovak Customers in Internet Environment*, 2nd International Conference on Social Sciences Research (SSR 2014), Advances in Social and Behavioral Sciences, vol. 5, Hong Kong, Singapore Management and Sports Science Institute, s. 172 – 178.
- [6] Mendelová, D., Zaušková, A. (2015). Innovation in the Slovak Advertising Environment. *Communication Today*, vol. 6, no. 1, s. 40.
- [7] Sasko, J.: *Získanie povedomia o značke (prvá fáza nákupného procesu)*. [Online]. Dostupné na:
<http://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/1087/category/marketing/article/ziskanie-povedomia-o-znacke.xhtml>
- [8] Sasko, J.: *Familiárnosť so značkou (druhá fáza nákupného procesu)*. [Online]. Dostupné na:

- <http://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/1110/category/marketing/article/familiarnost-so-znackou.xhtml>.
- [9] Sasko, J.: *Zvažovanie nákupu (tretia fáza nákupného procesu)*. [Online]. Dostupné na: <http://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/1111/category/marketing/article/zvazovanie-nakupu.xhtml>.
- [10] Sasko, J.: *Nákup (štvrtá fáza nákupného procesu)*. [Online]. Dostupné na: <http://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/1124/category/marketing/article/nakup.xhtml>.
- [11] Suchánek, P. (2012). *E-commerce. Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, s. 144.
- [12] Štefanský, L.: *Povinné informácie na webovej stránke podnikateľa*. [Online]. Dostupné na: <http://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/1336/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/povinne-info-web-podnikatela.xhtml>.
- 24pay.(2015) *Rastúci trend nakupovania na internete*. [Online]. Dostupné na: <https://www.24-pay.sk/rastuci-trend-nakupovania-na-internete/>.
- [13] Boyer, K.K., Hult, G.T.M., (2005). Customer behavior in an online ordering application: A decision scoring model. *Decision sciences*, vol. 36, no. 4, pp. 569-598.
- [14] Chang, M.K., Cheung, W.M., Lai, V.S., (2005). Literature derived reference models for the adoption of online shopping. *Information & Management*, vol. 42, no. 4, pp. 543-559.
- [15] Chen, S.J., Chang, T.Z., (2003). A descriptive model of online shopping process: some empirical results. *International journal of service industry management*, vol. 14, no. 5, pp. 556-569.
- [16] Chiu, C.M., Chang, C.C., Cheng, L.L., Fang, Y.H., (2009). Determinants of customer repurchase intention in online shopping. *Online information review*, vol. 33, no. 4, pp. 761-784.
- [17] Gupta, A., Su, B.C., Walter, Z., (2004). Risk profile and consumer shopping behavior in electronic and traditional channels. *Decision support systems*, vol. 38, no. 3, pp. 347-367.
- [18] Ha, S., Stoel, L., (2009). Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model. *Journal of business research*, vol. 62, no. 5, pp. 565-571.
- [19] Overby, J.W., Lee, E.J., (2006). The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions. *Journal of business research*, vol. 59, no. 10-11, pp. 1160-1166.
- [20] To, P.L., Liao, C.C., Lin, T.H., (2007). Shopping motivations on Internet: A study based on utilitarian and hedonic value. *Technovation*, vol. 27, no. 12, pp. 774-787.
- [21] Torkzadeh, G., Dhillon, G., (2002). Measuring factors that influence the success of Internet commerce. *Information systems research*, vol. 13, no. 2, pp. 187-204.
- [22] Zviran, M., Glezer, C., Avni, I., (2006). User satisfaction from commercial web sites: The effect of design and use. *Information & Management*, vol. 43, no. 2, pp. 157-178.

PROCRASTINATION IN ACADEMIC SETTING

Pavel Mikuš*

pavelm16@atlas.sk

*Corresponding author

Keywords: procrastination, forms of procrastination, academic procrastination,

Abstract. In the article, we deal with an actual and nowadays more and more analyzed theme of procrastination of students. The aim is to briefly present the existing knowledge on procrastination, to introduce basic theoretical solutions, history of this phenomenon from the point of view of its understanding but also its examination. We would like to point out at the different forms of procrastination, mainly with emphasize on the academic procrastination, which is directly connected to the academic life.

JEL Classification: M 12

1 Procrastination

Nowadays, notion procrastination is known mainly among professionals. Laymen use different terms such as: putting off the tasks, laziness, delay or laxness – however, these words do not cover the full meaning of procrastination. Public knows a lot of proverbs claiming that putting off the tasks for later is known since time immemorial, for instance „lets sleep on it“ or „there’s no time like the present“. Popular wisdom encourage us to think about it differently, i.e. „one today is worth two tomorrows“, what many of us already heard from our parents, teachers or friends.

From etymological point of view, the basis of word procrastination is a compilation of two Latin words: „pro“ a common verb implying a forward notion and „crastinus“ meaning belonging to tomorrow. DeSimone, who examined term procrastination, used an expression „to put off something for next day“. Liberal translation means to leave something for tomorrow.

Procrastination is most often understood as deliberate putting off planned activity that leads to negative effects, while given procrastinator is performing activities originally not planned. Therefore we can say it’s not exactly postponing of unimportant activities for later, but active participation in a different activity instead.

a. Definition of procrastination from researchers points of view

Researchers have been dealing with procrastination phenomenon for many years. Until today, a single definition has not been agreed on. The main reason why uniform definition has not been set is a multidimensional character of phenomenon itself. In different definitions of procrastination, we can see different approaches that differ from each other, but also complement each other by emphasizing certain characteristics of given phenomenon.

One of the most important aspects is time. Aspect of time could also be deducted from the etymology of the notion itself. There is a discrepancy between plan and reality, i.e. time incongruity. Each individual has individual norms that he conforms to when fulfilling his tasks, so it’s not easy to define in general, what is on time and what is late. Some people fulfill their tasks in the last minute and subjectively see their behavior as „on time and in time“. In those cases it’s difficult to state, if it’s procrastination or a deliberate and planned activity or strategy.

Van Eerde (2003) considers time delay as inadequate, as time that is necessary for efficient task fulfillment does not correspond to its internal norms or individual abilities. In his definition of procrastination, aspect of unplanned delay is emphasized, and in given situation represents unsuitably selected strategy.

Silver (1974) helped to state a witty and quite apt definition, where he describes procrastinator as a person who knows what he wants to do, and in some sense he even is able to do it, tries to do it, but for now he does not do it. Lay (1994) states procrastination is a great delay between original intention and final act, i.e. discrepancy between intention and action.

Milgram (1991) considers procrastination as a sequence of inefficient behavior that leads to postponing, i.e. it leads to result that does not correspond to standard and is related to task which fulfillment is important for procrastinating individual (individual interested to complete the task), and it leads to worsened emotional state, that we could call emotional distress. Some years have passed since Milgram's definition and we can observe emphasizing of another aspect: involvement in different, alternative activities, that could be the same or more important. Also, negative emotions could play minor role.

b. Forms of procrastination

Individual forms of procrastination are given by different views on the personality of procrastinator, on his behavior and expressions. Procrastination can be manifested differently. For some people, it's just a temporary phenomenon, for others it occurs with high frequency. In professional literature, we can meet with different forms of procrastination.

i. Situational and chronically procrastination

Many authors differentiate between situational, time limited procrastination and chronic behavior. Sometimes we can even meet with terms like character procrastination, what means chronic. Dysfunctional procrastination tags frequent and common postponing of initiation or completion of a task. Such putting off does not contribute to success; moreover it has a negative impact on a life of procrastinator.

ii. Forms of dysfunctional procrastination

Apart from basic division to functional and dysfunctional type, Ferrari (2000) assumes there are more subtypes of dysfunctional procrastination. He distinguishes these free types and tools suitable for their measurement:

- Avoidant procrastination – is related to protection of self-esteem. It means avoiding of such tasks that could reveal information about potential weaknesses of individual. Since the task is not completed within agreed schedule, one can state it's due to lack of effort or increased pressure, not due to lack of abilities.
- Arousal procrastination – is related to desire for excitement and haste, that brings work under time pressure. Individuals purposely postpone their task for the very last moment, especially when it's boring, difficult or tough. However, people with this type of procrastination, not always do the best job when being under pressure. On the contrary, they often fail, as when in hurry, they have only limited time for solving the tasks. It's very difficult to connect speed with quality performance.
- Decisional procrastination – unlike mentioned behavioral forms, decisional procrastination represents a form of cognitive procrastination, related to delay in situations when a decision making is important. This type is best described in a conflict model of decision making. We distinguish between adaptive and no adaptive way of

dealing with conflicts, which brings important decision making. As one of non adaptive ways of dealing with conflicts is defensive avoiding. Ferrari introduces Decisional Procrastination Scale as a tool for measuring of this type of procrastination

Division between behavioral and cognitive form of procrastination is an important benefit.

iii. Personal and social procrastination

Another division, dichotomic, introduced by Knaus, takes into consideration so called social aspect, i.e. it divides procrastination into social, that is related to fulfillment of social tasks and personal, that has a direct impact on life of individual and takes into consideration his individual duties.

Social type of dysfunctional procrastination lays mainly in putting off activates such as orders, replies to emails, filling of tax return, etc. Individuals with such bad habit are often trouble for the others, as it's not possible to rely on them fully. They are often stigmatized from the side of their colleagues and others and are considered to behave indifferently, what influences their social life significantly.

Knaus (2000) emphasizes a direct influence on life of a person. Constant putting off preventive medical checkups, examinations or neglecting of house works are the most characteristic.

It is not easy to separate personal and social procrastination, as personal procrastination can have a direct impact on social vicinity of individual.

iv. Epidemiology of procrastination

Even data on existence of procrastination within population are not quite definite; many authors claim that its occurrence is quite wide-spread and growing, especially in last decades. According to Ferrari (2000), about 20% of middle age population from USA, Great Britain and Australia suffer from chronic procrastination. In later research Ferrari stated that 40% of people got into problems due to procrastination. Similarly Steel (2007) states, that up to 15,20 % of us procrastinate systematically and at least 95% occasionally.

c. Academic procrastination

Based on a research of Solomon and Rothblum from 1984 (Lee, 2005), up to half of university students procrastinate their duties and another 38% of students procrastinate them occasionally.

In the same year, Ellis and Knaus (Janssen and Carton, 1999) found out during their research that up to 95% of students usually procrastinate. Based on that it's obvious that statistically, procrastination is a normal phenomenon and those who don't procrastinate are becoming a minority Gabrhelík (2006). Such occurrence of procrastination in academic setting is one of the reasons why it's mainly academic procrastination that requires more attention.

i. Possible reasons for the occurrence of academic procrastination

The first reason for the high rate of procrastination of university students is the nature of university study itself. Students are required to meet many scheduled tasks that are often assigned several weeks or even months in advance. Higher responsibility and motivation to study is expected. Sometimes, students are given too much freedom: lectures are not compulsory and exams are taken at the very end of semester. Students are not monitored by teachers or parents, and so the control is in their own hands. And thus many situations lead towards procrastination.

In terms of internal reasons, it's mainly preferring more pleasant activities that bring immediate reward. Frequent situations arising from study could be a source of fright of failure. And procrastination could be a possibility how to temporarily avoid it.

ii. Fright of failure and success

Among first attempts to explain reasons of procrastination was in 1977 a hypothesis on direct connection of procrastination and fright of failure. Authors Ellis and Knaus assumed that for some individuals, irrational fear and self-criticism lead to doubts about own abilities to complete task successfully. Individuals put off completion of task to such extend, that at the end they don't have enough time to finish it properly. Time aspect then explains results and allows to avoid negative emotions arising from possible failure and to maintain self-esteem.

Fear of failure, but also success, together with anger against authorities could be considered to be the main reason of procrastination. Fear of success was a theme of earlier studies related to procrastination. It was assumed that fear of failure arises from the fear that others will expect success also when completing other tasks. We can talk about emasculation of oneself. Later studies did not confirm this concept. Procrastinators who have a big fear of failure have a tendency to see their fears as the reason for procrastination.

2 Evaluation of procrastination manifestations in academic setting

Questioned sample was composed of second grade students of master's degree at a specific university. The average age was 24 years. The choice of students was random. 71 students who participated in research, anonymously answered questionnaire in a written form, what is about 85% of all students of day form. The data were collected in March 2015. For the data processing, Lay's scale of procrastination had been used. The scale distinguishes light, medium and severe procrastinators. Reactions to different situations are distinguished to characteristic, uncharacteristic and neutral.

Example of questions evaluation:

Question no. 19: I repeatedly say „I will do it tomorrow“. The goal of the question was to find out, how many respondents say „I will do it tomorrow“

Table 1: Response rate deferral of duties:

	Light procrastinators		Medium procrastinators		Severe procrastinators	
Uncharacteristic	6	40%	8	38%	7	20%
Neutral	4	27%	4	19%	4	11%
Characteristic	5	33%	9	43%	24	69%
Total	15	100%	21	100%	35	100%

This question proved that most of the respondents like to put off their duties „for tomorrow“, i.e. they tend to procrastinate. In the group of light procrastinators, 40% answered the question no. 19 mostly as uncharacteristic, 27% chose neutral and 33% characteristic. In the group of medium procrastinators, 43% chose option characteristic. 38% chose uncharacteristic and 19% neutral. In the group of severe procrastinators, 69% chose answer characteristic, 20% uncharacteristic and 11% neutral answer.

a. Conclusions based on questionnaires

- Among the most frequent act of procrastination is putting off duties, what was confirmed after evaluation of this question.
- Procrastinators do not put off only school duties but also their free time activities, so it's not just so called academic procrastination but an overall procrastination of individuals.
- Procrastinators prepare everything at the last moment, even the more pleasant activities.
- Procrastination is visible at the most basic activities, like getting up in the morning.
- Procrastinators postpone even completed activities, not only duties that need to be done, but also tasks that are done and need just some finishing touches.
- Procrastinators avoid even small tasks and postpone them until it's not necessary to do them any more.
- Procrastinators are able to perform simple tasks for several days.
- Procrastinators are not able to decide immediately.
- Procrastinators delay initiation of their tasks.
- Most of the respondents do things at the very last moment, i.e. they procrastinate.
- Procrastinators delay tasks that are not pleasant, create redundant tasks to avoid tasks they really should do.
- High rate of procrastination in fulfilling the tasks in advance.
- Procrastinators do not perform their daily tasks, do not plan their duties, and are not able to fulfill them in requested time.
- Most of the respondents put off their duties „for tomorrow“, i.e. they procrastinate.
- **Procrastinators are able to relax even when they don't have their tasks completed.**
- Areas in which students procrastinate: all of them stated school duties. Most of the students have problem with writing their seminary and diploma theses. They postpone these tasks, until they are due. Another area of procrastination are work duties. Paradoxically they put off their work duties for their school duties. Here we can see negative impact of procrastination on other activities.

3 Conclusion

The results of the study define the occurrence of procrastination from the student's point of view. The given facts prove that is it necessary to solve such high amount of procrastination and help the students to fight against it. Hesitation, idleness or procrastination, even more expanded habit of putting off duties to very last moment, could cause a big problem not only for their career and at school, but also in their personal lives. As adjacent effects are lost opportunities, overtimes, stress, work overload, irritation leading towards anger or even disgust and frustration.

The behavioral formula of procrastination could be triggered by many different ways, so we cannot say procrastinators avoid fulfilling their duties for the same reasons. Sometimes they don't perform their duties because they are just rolled over by them and procrastination is a form of their escape. Sometimes they feel tired and lazy, so they put „it“ off.

References

- [1] DeSimone, P. (1993). Linguistic assumptions in scientific language. *Contemporary Psychodynamics. Theory, Research & Application*, 1, 8-17. In: Ferrari, J. R., Johnson, J. J., & McCown, W. G. (1995). *Procrastination and task avoidance. Theory, Research, and Treatment*. Plenum Press, New York.
- [2] Ellis, A., & Knaus, W. J. (1977). *Overcoming procrastination*. New York: Signet Books. In: Steel, P. (2007). *The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure*. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.
- [3] Gabrhelík, R., Vacek, J., Mioviský, M. (2006). Prokrastinace: Validizace sebesposuzovací škály na populaci studentů vysokých škol. *Československá psychologie*, 50(4), 361-371.
- [4] Knaus, W. J. (2000). Procrastination, blame, and change [Electronic version]. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15(5), 153-166.
- [5] Lay, C. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of Research in Personality*, 20, 474-495.
- [6] Lay, C. H., & Silverman, S. (1996), Trait Procrastination, Anxiety, and Dilatory Behavior. *Personality and Individual Differences*, 21(1), 61-67.
- [7] Milgram, N. (1991). Procrastination. In R. Dulbecco (Ed.), *Encyclopedia of human biology* (6th ed.) (pp. 149-155). New York: Academic Press. In J. R. Ferrari, J. L. Johnson, & W. G.
- [8] Milgram, N. A. (1992). El retraso: Una enfermedad de los tempos modernos [Procrastination: A malady of modern time]. *Boletín de Psicología*, 35, 83–102. In J.
- [9] Ferrari, R. & J. L. Johnson, & W. G. McCown, (1995), *Procrastination and task avoidance: Theory, research and treatment*, New York: Plenum Press.
- [10] Milgram, N. A., Batori, G., & Mowrer, D. (1993). Correlates of academic procrastination. *Journal of School Psychology*, 31, 487-500.
- [11] Steel, P. (2007). *The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure*. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.
- [12] Van Eerde, W. (2004). Procrastination in academic settings and the Big Five model of personality: A meta-analysis. In: H. C. Schouwenburg, C. H. Lay, T. A. Pychyl, & J. R. Ferrari (Eds), *Counseling the procrastinator in academic settings* (pp. 29-40).

DEVELOPMENT OF SLOVAK-GERMAN ECONOMIC RELATIONS

Petra Milošovičová^{1,a}, Lucia Paškrtová^{2,b,*}

¹Fakulta managementu, Univerzita Komenského, Bratislava, Slovenská republika

²Fakulta managementu, Univerzita Komenského, Bratislava, Slovenská republika

^apetra.milosovicova@fm.uniba.sk, ^blucia.paskrtova@fm.uniba.sk

*Corresponding author

Key words: German economy, Automotive industry, German investment, Business partnership

Abstract. The politics of exterior economic relations helps the economic development and has the impact on citizens, in particular, too. Slovakia has maintained the economic, social, cultural and political relations with Federal republic of Germany at a very successful level. German investors belong to the biggest investors in Slovakia. The pro-export Slovak-German politics reaches the considerable dimension. The EU membership of Slovakia helps the development of the Slovak-German economic relations, too. The structure of business, services, investments and business etiquette is changing as the consequence of the globalization processes.

JEL Classification: E20, E60

1. Úvod

Vzťahy medzi Slovenskom a Nemeckom majú dlhodobú tradíciu. Najmä vzťahy bývalej Nemeckej demokratickej republiky a Českej a Slovenskej federatívnej republiky boli na vysokej úrovni. Spolupráca sa realizovala vo viacerých sektoroch. Najväčší rozmer mala hospodárska spolupráca v oblasti chemického priemyslu, automobilového priemyslu, poľnohospodárstva a pod. V čase zjednotenia Nemecka v roku 1990 bolo pre Slovensko najdôležitejším obchodným partnerom. Slovenská republika sa tiež vstupom do Európskej únie stala atraktívnou krajinou pre investorov. V minulosti bola pomerne rozsiahla aj akademická spolupráca medzi Univerzitou Komenského v Bratislave a Univerzitou Martina Luthera v Halle. V rámci tejto spolupráce sa kladol dôraz na rozvoj výučby nemeckého jazyka a Univerzita Komenského v Bratislave sa veľkou mierou zaslúžila aj o to, že na Univerzite v Berlíne fungoval lektorát slovenského jazyka. V roku 2014 bol práve pani Angele Merkelovej na slávnostnom zasadnutí Vedeckej rady UK v Bratislave udelený čestný doktorát. Táto spolupráca sa aj naďalej prehlbuje, pretože Univerzita Komenského v Bratislave spolupracuje s viacerými nemeckými univerzitami v rámci programu ERASMUS. V súčasnosti sa spolupráca medzi Slovenskom a Nemeckom ako blízkym partnerom rozvíja v hospodárskej, kultúrnej a politickej oblasti. Zámerom nášho skúmania je identifikovať konkrétne formy spolupráce a poukázať na význam rozvoja týchto vzťahov, ktoré majú vplyv na hospodársky rast a kvalitu životnej úrovne na Slovensku.

2. Všeobecné informácie

Spolková republika Nemecko je štátom, ktorý pozostáva zo 16 spolkových krajín, kde žije okrem občanov s nemeckou štátnou príslušnosťou (91%) aj značný počet občanov/prisťahovalcov z iných štátov: 3,36% občanov z Turecka; 0,9% z krajín bývalej Juhoslávie; 0,74% z Talianska; 0,39% Grécka; 0,35% z krajín bývalého Sovietskeho zväzu a 0,26% z Poľska. (Ministerstvo zahraničných vecí SR, 2014) Obchodné spoločnosti vykonávajú

hospodársku činnosť na základe obchodného alebo živnostenského zákona. Právne formy podnikania sú podobné ako na Slovensku a to:

- malý živnostenský podnik,
- podnikateľ,
- spoločnosť *Gesellschaft bürgerlichen Rechts* - podľa slovenskej legislatívy nemá táto právna forma ekvivalent, ide o združenie minimálne dvoch spoločníkov so spoločným vlastným kapitálom alebo podnikateľským zámerom, pričom sa od nich nepožaduje minimálny kapitál, ručenie je neobmedzené, spoločnosť sa nezapisuje do obchodného registra a pre spoločníkov platí zákaz vlastníctva ďalšej spoločnosti a používania plnej moci/prokúry,
- verejná obchodná spoločnosť,
- komanditná spoločnosť,
- spoločnosť s ručením obmedzeným,
- spoločnosť *GmbH Co. KG* ako zmiešaný typ spoločnosti s ručením obmedzeným a komanditnej spoločnosti,
- akciová spoločnosť. (Oficiální portal pro podnikání a export, 2009)

Na nemeckom trhu sa stretávame na jednej strane s veľkými nadnárodnými firmami a na druhej strane s početnými strednými a malými podnikmi. Je pre ne typické, že majú svoju rodinnú tradíciu so svojou firemnou kultúrou už niekoľko generácií.

Rodinné podniky predstavujú súčasť malých a stredných podnikov. Sú neodmysliteľnou časťou predovšetkým stredných podnikov. K ich osobitostiam patrí aj to, že sú to organizácie, ktorých rozhodnutia týkajúce sa vlastníctva a aj riadenia sú významne ovplyvnené vzťahmi v rodine. Zjednodušene povedané, rodinným podnikaním rozumieme spoločné podnikateľské aktivity osôb, ktoré sú v príbuzenskom vzťahu. (Strážovská, Ľ., 2014)

Vzhľadom na to, že Spolková republika Nemecko je členským štátom Európskej únie, aplikujú sa tu pravidlá vnútorného trhu EÚ a spoločnej obchodnej politiky EÚ. Daň z pridanej hodnoty, resp. daň z obratu je v súčasnosti 19 % (od 1. januára 2007). Množstvo tovarov a služieb (potraviny, knihy, časopisy, atď.) podlieha len 7-percentnému zdaneniu. (Alle infos rund um die Mehrwertsteuer, 2013) Daň z príjmu právnických osôb, t.j. kapitálových spoločností vo väzbe na zisk (daň z príjmu právnických osôb a živnostenská daň) je 15 % (od r. 2008), ku ktorej sa pripočítava príspevok solidarity vo výške 5,5 % (Körperschaftsteuer, 2012). Daň z príjmu pre fyzické osoby je progresívna a pohybuje sa vo výške 14 až 42 %. Najvyššia daňová sadzba je 45 %, ktorá platí pre príjmy vyššie ako 250 731 EUR resp. 501 462 EUR. (Einkommensteuer, 2014).

Ekonomická integrácia je proces, v ktorom dochádza k prehľbovaniu ekonomických vzťahov a ku koordinovanej ekonomickej spolupráci za súčinnosti štátov, ktoré sa podieľajú na tomto procese. Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sa SR stala súčasťou jednotného trhu EÚ, kde platí voľný pohyb tovarov, služieb, osôb a kapitálu. Slovenská republika a Spolková republika Nemecko majú spoločný obchodný režim upravený Zmluvou o fungovaní Európskej únie a viacerými sekundárnymi aktami EÚ/ES.

Medzinárodné ekonomické vzťahy majú širšiu dimenziu. Prispievajú k rozvoju ekonomiky, liberalizácie, k zvyšovaniu konkurencie, k voľnému pohybu kapitálu a finančných služieb a najmä k rozvoju spolupráce v oblasti investícií. Investície determinujú dynamiku vývoja ekonomiky, dlhodobý ekonomický rast a celkovú výkonnosť ekonomiky. (Nováčková, 2007)

Počas prístupových rokovaní v rámci procesu prípravy Slovenskej republiky na členstvo v Európskej únii si Spolková republika Nemecko uplatnila 7-ročné prechodné obdobie na voľný pohyb osôb. Od 1. mája 2011 boli pre slovenských štátnych príslušníkov zrušené pracovné obmedzenia v Nemecku, to znamená, že v súčasnosti občania Slovenska, ktorí majú záujem pracovať v Nemecku, môžu vykonávať pracovnú činnosť v tomto štáte za tých istých podmienok ako nemeckí štátni príslušníci.

Okrem práva nájsť si zamestnanie v krajinách Európskej únie sa otvoril jednotný trh aj pre živnostníkov. Vzhľadom k tomu, že v Európskej únii existuje sloboda podnikania a sloboda poskytovania služieb, aj občan Slovenskej republiky tak ako každý občan členského štátu EÚ má právo začať slobodne podnikáť či prevádzkovať živnosť v inom členskom štáte. (Treľová, S., 2015)

3. Spolupráca v oblasti automobilového priemyslu

Svetová ekonomika sa stáva stále viac integrovanou a vzájomne prepojenou prostredníctvom obchodu. Otvorené hospodárstva majú tendenciu rásť rýchlejšie ako uzatvorené. Otvorenosť Európskej únie voči priamym zahraničným investíciám zvyšuje celkovú konkurencieschopnosť. Slovenská republika začala realizovať viaceré formy spolupráce v rôznych oblastiach od roku 1993, avšak pomerne významná je spolupráca s Nemeckom v oblasti automobilového priemyslu. Automobilový sektor je jedným z nosných odvetví nemeckého priemyslu a podstatnou mierou prispieva k rozvoju celého hospodárstva. V tomto odvetví pracovalo v Nemecku cca. 765 000 ľudí (stav 2013) a v porovnaní s rokom 2012 narástla zamestnanosť o 14 000 pracovných miest. Nemecko sa vo výrobe automobilov nachádza na celosvetovom 4. mieste, pričom v roku 2014 zaznamenalo obrat vo výške 412,73 miliárd EUR. V štatistických údajoch boli zohľadnení výrobcovia Daimler-Konzern, Volkswagen-Konzern a BMW Group. (Gesamter Umsatz der deutschen Automobilhersteller in den Jahren 2004 bis 2014, 2015).

Jednou z najvýznamnejších nemeckých automobiliek je obchodná spoločnosť Volkswagen, ktorá je podľa štatistických údajov z roku 2014 celosvetovo druhým najväčším producentom automobilov podľa odbytu vozidiel (9,94 miliónov), hneď po japonskom producentovi Toyota (10,06 miliónov), pričom na 12. a 13. mieste sa umiestnili ďalšie nemecké spoločnosti BMW (2,12 miliónov) a Daimler (2,02 miliónov). (Größte Automobilhersteller weltweit nach Fahrzeugabsatz im Jahr 2014, 2015).

Spoločnosť Volkswagen vykonáva svoju obchodnú činnosť v Nemecku od roku 1938 (Volkswagenwerk G.m.b.H.) a v roku 1960 expandovala na akciovú spoločnosť. Daná spoločnosť rozšírila svoje pôsobenie aj medzinárodne, pričom 30. mája 1991 založila spoločný podnik Volkswagen Bratislava, spol. s r. o. v bratislavskej Devínskej Novej Vsi s 80-percentným podielom spoločnosti Volkswagen (financie) a 20-percentným podielom Bratislavských automobilových závodov (závod). Od 14. decembra 1998 je registrovaná ako VOLKSWAGEN SLOVAKIA a. s., kedy prebehlo zlúčenie a odkúpenie zvyšného podielu VW od BAZ. (Obchodný register, 2015). V slovenskom závode sa v súčasnosti vyrábajú vozidlá VW Touareg, VW up!, Audi Q7, SEAT Mii, Škoda Citigo, ako aj karosérie pre Porsche Cayenne, pričom sa tieto modely exportujú do 148 krajín sveta (prevažne EÚ, Rusko, Čína, USA). (Volkswagen Slovakia, 2014)

Automobilový priemysel je kľúčovým pilierom slovenskej ekonomiky. Vyrába sa tu najvyšší počet osobných automobilov na obyvateľa na svete. V súčasnosti pôsobí v krajine tiež viac ako 270 dodávateľských závodov pre automobilový priemysel. Vozidlá (kapitola 87 colného sadzovníka) sú najvýznamnejšou položkou slovenského vývozu od roku 1998. Ich

podiel na celkovom vývoze v roku 2014 činil 25,0%. Vývoz osobných automobilov dosiahol v roku 2014 hodnotu 11 264 mil. Eur., pričom najvýznamnejší podiel na exporte malo Nemecko, kam bolo vyvezených celkovo 15,0% automobilov z celkového vývozu SR v hodnote 1 687 mil. Eur. Najviac komponentov do slovenského automobilového priemyslu sa doviezlo v roku 2014 z Nemecka v objeme 1 377 mil. Eur. (Analytické vyhodnotenie výsledkov zahraničného obchodu SR za rok 2014, 2015)

Volkswagen aktuálne zamestnáva cca 9 400 zamestnancov a v dôsledku pôsobenia danej obchodnej spoločnosti sa viaceré slovenské podniky zapojili do subdodávateľských vzťahov. Volkswagen sa tiež v značnom rozsahu podieľa na slovenskom exporte, až 99% celkovej produkcie automobilky smeruje na export.

Jedným z nástrojov podpory podnikania na Slovensku je aj štátna pomoc. Štátna pomoc je poskytovaná za určitých podmienok a nie je na ňu právny nárok. Viaceré zahraničné subjekty vykonávajúce na Slovensku podnikateľskú činnosť využívajú tento inštitút. V roku 2002 si spoločnosť Volkswagen Slovakia, a.s. uplatnila úľavu na dani z príjmov právnických osôb za zdaňovacie obdobie roka 2001 v celkovej výške 35,103 mil. EUR, čo predstavuje 24,07% z celkovej poskytnutej pomoci v Slovenskej republike v roku 2002. Odvetvová pomoc do automobilového priemyslu bola poskytnutá daňovým úradom pre vybrané daňové subjekty spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s. Bratislava. V roku 2004 si táto spoločnosť uplatnila úľavu na dani z príjmov za zdaňovacie obdobie roka 2003 v celkovej výške 26,84 mil. EUR. V roku 2005 si tento subjekt rovnako uplatnil úľavu na dani z príjmov za zdaňovacie obdobie roka 2004 v celkovej výške 15,60 mil. EUR. (Správa o poskytnutej štátnej pomoci, 2015). Za zdaňovacie obdobie roka 2007 si v roku 2008 uplatnila úľavu na dani z príjmov právnických osôb v celkovej výške 50,10 mil. EUR. VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a. s. znovu využila inštitút štátnej pomoci a formou na dani z príjmov právnických osôb si v roku 2009 uplatnila úľavu za zdaňovacie obdobie roka 2008 v celkovej výške 5,61 mil. EUR. Európska komisia dňa 2. decembra 2009 schválila pomoc bratislavskému Volkswagenu Slovakia, a. s. vo výške 14,3 mil. EUR vo forme oslobodenia od dane z príjmov právnických osôb. (Správa o poskytnutej štátnej pomoci za rok 2009, 2010).

4. Zahraničnoobchodná spolupráca

Súčasťou hospodárskych slovensko-nemeckých vzťahov je aj obchodná výmena tovarov a služieb.

Vplyvom globalizačných procesov dochádza vo svetovom hospodárstve k internacionalizácii či zmedzinárodňovaniu ekonomík, čo predstavuje proces prerastania národných reprodukčných procesov vplyvom medzinárodnej deľby práce. Každá ekonomika sa vyvíja samostatne, no táto samostatnosť je relatívna. Jednotlivé ekonomiky sa vzájomne ovplyvňujú a krajiny sa stávajú od seba ekonomicky závislými. Ekonomická interdependencia je charakterizovaná ako vzájomná závislosť medzi jednotlivými národnými ekonomikami a jednotlivými trhmi, ktorá vyplýva z procesov globalizácie. Vyplýva z existencie otvorenosti ekonomík a označuje citlivosť reagovania jednej krajiny na vývoj v ostatných krajinách. Interdependencia prináša so sebou expanziu ekonomického rastu, ktorý umožňuje vyššiu životnú úroveň. Na druhej strane ekonomický život v krajine je zraniteľnejší vonkajším vývojom. Keďže Slovensko patrí medzi vysoko otvorené ekonomiky, je veľmi závislé od vývoja externého prostredia. Vzhľadom na teritoriálnu štruktúru zahraničného obchodu, je pre slovenskú ekonomiku dôležitý najmä vývoj nemeckej ekonomiky. Najvýznamnejších obchodných partnerov Slovenskej republiky z hľadiska dovozu a vývozu v roku 2014 zobrazuje tabuľka č. 1.

Table 1: Najvýznamnejší obchodní partneri SR z hľadiska dovozu a vývozu v r. 2014

Vývoz – krajiny	Hodnota v mil. Eur	Dovoz – krajiny	Hodnota v mil. Eur
Vývoz SR celkom	64 801	Dovoz SR celkom	60 152
1. Nemecko	14 332	1. Nemecko	8 947
2. Česká republika	8 294	2. Česká republika	6 285
3. Poľsko	5 200	3. Ruská federácia	4 913
4. Rakúsko	3 967	4. Čína	4 645
5. Maďarsko	3 955	5. Kórejská republika	4 379

Source: Štatistický úrad SR

Z tabuľky je zrejmé, že Nemecko je pre Slovenskú republiku najvýznamnejším obchodným partnerom s 22, 1%-ným podielom na celkovom vývoze SR, pričom oproti roku 2013 vzrástol vývoz do Nemecka o 7,0%. Na prvej priečke z hľadiska objemu dovozu je tiež dlhodobo Nemecko, aj keď dovoz z Nemecka poklesol v roku 2014 oproti predchádzajúcemu roku o 5,4%.

Dôležité postavenie má v oblasti nemecko-slovenskej obchodnej spolupráce aj Slovensko-nemecká obchodná a priemyselná komora so sídlom v Bratislave, ktorá bola založená v roku 2005. Medzi jej významné aktivity o. i. patrí podpora hospodárskych a obchodných vzťahov medzi Spolkovou republikou Nemecko a Slovenskou republikou, podpora slovenských podnikateľských subjektov/spoločností pri vstupe na nemecký trh, podpora pri nadviazaní obchodných vzťahov slovenských a nemeckých podnikov, poskytovanie informácií o slovenskom podnikateľskom prostredí, poskytovanie informácií o nemeckom trhu, hľadanie obchodných partnerov (o. i. aj hľadanie personálu), poradenská činnosť pre návštevníkov a vystavovateľov na veľtrhoch, poskytovanie informácií v právnej oblasti (napr. založenie spoločnosti na území Slovenskej republiky, získanie povolení, licencií, formalít, výpis z nemeckého obchodného registra a jeho preklad, právo obchodných spoločností, pracovné právo, právo nehnuteľností, mimosúdne vymáhanie pohľadávok a. i.), daňové poradenstvo (napr. vrátenie dane z pridanej hodnoty), realizácia projektov na podporu exportu a. i. (Slovensko-nemecká obchodná a priemyselná komora, 2015).

Členmi uvedenej inštitúcie sú popredné nemecké obchodné spoločnosti ako napríklad Air Berlin PLC & Co, Luftverkehrs KG, Bayer s. r. o.; BMW Vertriebs GmbH org. zložka; Commerzbank AG; Deutsche Telekom Shared Services s. r. o.; dm drogerie markt s. r. o.; E.ON Business Services Slovakia s. r. o.; Henkel Slovensko s. r. o.; HORNBACH-Baumarkt SK, s. r. o.; Kaufland Slovenská republika v. o. s.; Lidl Slovenská republika v. o. s.; MAN – Úžitkové vozidlá – Slovakia, s. r. o.; Mercedes-Benz Slovakia s. r. o.; OSRAM, a. s.; Porsche Inter Auto Slovakia, s. r. o.; RWE IT Slovakia, s. r. o.; SCHNELLECKE SLOVAKIA s. r. o.; Siemens, s. r. o.; Volkswagen Slovakia, a. s.; WÜRTH, spol. s r. o.; ale aj slovenské podnikateľské subjekty. (Slovensko-nemecká obchodná a priemyselná komora, 2015).

Zahraničný obchod zohráva dôležitú úlohu pri raste životnej úrovne a počte pracovných miest na Slovensku. V poslednom období dochádza k opätovnému rastu exportu, k čomu do veľkej miery pomáha rast ekonomiky eurozóny, najmä Nemecka.

5. Rozvoj investičných vzťahov

Slovenská republika je pre investorov atraktívnou krajinou. Jej prednosťami sú členstvo v Európskej únii, stabilita, ktorú prinieslo zavedenie eura a v neposlednom rade produktívna pracovná sila za relatívne nízke náklady.

Napriek tomu, že slovenské podnikateľské prostredie nie je ideálne, podľa prieskumu nemeckej obchodnej komory na Slovensku považujú investori z Nemecka Slovensko za najatraktívnejšiu investičnú destináciu z okolitých krajín. Investori však poukazujú aj na slabé stránky, ktorými sú predovšetkým netransparentnosť pri verejnom obstarávaní, slabá vymožitelnosť práva a korupcia. Značné rezervy vidia podnikatelia aj v rozvoji infraštruktúry, najmä na strednom a východnom Slovensku. Reformy v pracovnom a daňovom práve tiež znižujú atraktivitu Slovenska medzi investormi. Aj zrušenie rovnej dane a zvýšenie dane právnických osôb nepridáva na pozitívite hodnotenia. Daňová záťaž je však stále v porovnaní s európskym priemerom najnižšia.

Rozvoj medzinárodných ekonomických aktivít a prívlev zahraničného kapitálu do našej ekonomiky liberalizáciou ekonomických podmienok umožňuje, aby sa do vnútornej ekonomiky zapájali zahraničné subjekty, čím sa umožňuje oživenie ekonomiky zvyšovaním podielu zahraničného kapitálu. (Bilaterálne investičné dohody, 2010). Vzhľadom na to, že Obchodný zákonník upravuje inštitút rovnoprávneho postavenia zahraničných a slovenských investorov a že Slovenská republika je zmluvnou stranou medzinárodnej dohody o podpore a vzájomnej ochrane investícií uzatvorenou ešte v roku 1990 v Prahe najvyššími predstaviteľmi Spolkovej republiky Nemecko a Českej a Slovenskej federatívnej republiky, upravuje daná medzinárodná zmluva spravodlivé zaobchádzanie s investíciami investorov na území uvedených zmluvných strán a zároveň upravuje ochranu týchto investícií. Podľa čl. 7 ods. 5 Ústavy Slovenskej republiky zmluva priamo zakladá práva a povinnosti fyzických alebo právnických osôb a má prednosť pred zákonmi. (Ústava Slovenskej republiky). V záujme rozvoja investičných vzťahov poskytuje Slovenská republika aj investičnú pomoc zahraničným investorom, avšak za predpokladu, že investícia bude investovaná v zaostalých regiónoch Slovenska a investor vytvorí nové pracovné miesta. (Zákon č. 561/2007 o investičnej pomoci a o zmene a doplnení niektorých zákonov). O poskytovaní investičnej pomoci rozhoduje vláda Slovenskej republiky.

Pri poskytovaní štátnej pomoci zohľadňuje Slovenská republika nasledujúce faktory:

- dopady na verejné zdroje,
- vytvorenie nových pracovných miest,
- prínos pre hospodársky rast,
- či žiadateľovi už niekedy bola poskytnutá štátna pomoc.

Napríklad v roku 2012 nemeckí investori investovali na Slovensku investície v objeme 445,9 mil. EUR. Investície smerovali najmä do oblasti automobilového, elektrotechnického priemyslu, energetiky a finančného sektora. Z viacerých nemeckých investorov sú to najmä obchodné spoločnosti: Volkswagen, Deutsche Telekom, Allianz, RWE, EON, Getrag, INA, Fermas, Continental, Getrag Ford, Sachs, Kaufland, Hella, Vacuumschmelze. (Výročná správa MZVSR, 2009). Pomerne významným investorom na Slovensku je obchodná spoločnosť EON Slovensko, a.s. so sídlom v Bratislave, ktorá pôsobí v oblasti energetiky.

Vláda Slovenskej republiky podporila v záujme rozvoja regiónov s vysokou mierou nezamestnanosti projekt obchodnej spoločnosti GETRAG FORD Transmissions v Priemyselnom parku Kechnec, ktorá vybudovala moderný výrobný závod na výrobu motocyklových a automatických dvojspojkových prevodoviek do automobilov. Predmetom investičného zámeru bola výroba motocyklových prevodoviek a prevodoviek GETRAG Powershift. Uvedený závod začal svoju činnosť v roku 2005. V súčasnej dobe pracuje v závode viac než tisíc zamestnancov. Tento investor vytvoril podľa zmluvy uzatvorenej medzi Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky a Getrag Ford Transmissions 787 nových

pracovných miest do roku 2012, pričom mu bola poskytnutá aj štátna pomoc v objeme 54 500 000 EUR. (Investičná zmluva medzi spoločnosťou Getrag-ford-transmission a Slovenskou republikou zastúpenou MHSR a obcou Kechnec). Okrem uvedených investorov pôsobí na Slovensku cca. 400 obchodných spoločností, ktoré ovplyvňujú aj správanie sa slovenských podnikateľov, najmä vo väzbe na podnikateľskú kultúru a etiku.

Medzi popredné nemecké podniky, ktoré majú zastúpenie aj v Slovenskej republike, patrí obchodná spoločnosť Siemens s.r.o. ako hlavný predstaviteľ nadnárodného koncernu Siemens AG. so sídlom materskej spoločnosti v Berlíne a Mníchove. (Ide o najväčšiu medzinárodnú spoločnosť v oblasti elektrotechniky a elektroniky, pričom zastáva poprednú pozíciu na trhu. Slovensko je jednou z vyše 190 krajín na svete, v ktorých má Siemens svoje zastúpenie. V roku 2014 dosiahla spoločnosť obrat vo výške takmer 72 miliárd EUR. Túto spoločnosť založil roku 1847 Werner von Siemens pod názvom Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske v Nemecku a v roku 2012 oslavovala 110. výročie svojho pôsobenia na Slovensku, pričom v roku 1902 boli na území Slovenska založené Uhorské Siemens-Schuckert závody. (Daten und fakten, 2015).

Hlavnou oblasťou podnikania spoločnosti Siemens s.r.o. na Slovensku sú projektovanie, predaj, servis a iné služby pre energetiku, zdravotníctvo, priemysel, mestá a ich infraštruktúru, pričom sa zameriava na nasledovné produkty a služby: systémy pre dopravu, energetika, zdravotnícke zariadenia, systémy a servis pre priemysel, technológie pre budovy, verejné osvetlenie, systémy automatizačnej techniky. (Siemens Global Webside, 2015)

Slovenská obchodná a investičná politika prispieva k cieľu udržateľného hospodárskeho rastu, avšak aj naďalej je potrebné vytvárať viacej pracovných miest.

6. Záver

T V 90-tych rokoch minulého storočia patrilo Slovensko medzi tranzitívne ekonomiky a bolo považované za problematické z hľadiska zahraničných investorov. Slovenská ekonomika od tej doby prešla značnými zmenami a v poslednom období ako aj v roku 2014 dosiahla vyššiu rast reálneho HDP v porovnaní s priemerom EÚ. Otvorenosť slovenskej ekonomiky sa podpísala pod prílev zahraničných podnikateľských subjektov a investorov, ktorým tiež môže vďačiť za svoj rozvoj. Na konkrétnych príkladoch sme poukázali, že rozvoj slovensko-nemeckých vzťahov má perspektívu a že spolupráca je realizovaná aj v súlade s cieľmi EÚ. Nemeckí investori prichádzajúci na Slovensko majú záujem o dlhodobé investičné vzťahy, tak ako to dokazujú fakty. Nemecké podnikateľské subjekty sú podporované na Slovensku nielen zo strany štátu, ale aj zo strany Slovensko-nemeckej obchodnej a priemyselnej komory. Aktivity komory majú široký rozmer, ale sú hlavne zamerané na rozvoj hospodárskej spolupráce. Práve Fakulta managementu UK má vytvorený špeciálny program, aby absolventi fakulty mohli pracovať u zahraničných investorov. Program je zameraný nielen na zlepšovanie komunikačných schopností, ale aj na získavanie poznatkov v oblasti podnikania v európskom hospodárskom priestore. Záverom možno jednoznačne konštatovať, že Spolková republika Nemecko je kľúčovým strategickým partnerom pre Slovenskú republiku.

References

- [1] Bakytová, J. (2014). *Španielsko- členský štát Európskej únie*. Kajanová, J., Pawera, R., Saxunová, D.: Slovenská republika - členský štát Európskej únie, Plzeň: Aleš Čeněk, 235 p.

- [2] Bérešová, G. (2013). *Európska únia a jej orgány*. Bratislava, Univerzita Komenského v Bratislave.
- [3] BusinessInfo.cz. Oficiálny portal pro podnikání a export. (2009). Pravidla pro podnikání v Nemecku. [Online] Available: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravidla-pro-podnikani-v-nemecku-93.html#zakinf>
- [4] Die Mehrwertsteuer. Alle infos rund um die Mehrwertsteuer. (2013) [Online] Available: http://www.mehrwert-steuer.de/tipp/mehrwertsteuer_deutschland.php
- [5] Einkommensteuer. (2014) [Online] Available: <http://www.etl-advision.de/lexikon-steuerbegriffe/einkommensteuer>
- [6] Gesamter Umsatz der deutschen Automobilhersteller in den Jahren 2004 bis 2014. (2015). [Online] Available: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/234402/umfrage/umsatz-deutscher-automobilhersteller/>
- [7] Größte Automobilhersteller weltweit nach Fahrzeugabsatz im Jahr 2014. (2015). [Online] Available: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173795/umfrage/automobilhersteller-nach-weltweitem-fahrzeugabsatz/>
- [8] Körperschaftsteuer. (2012). [Online] Available: <http://www.steuerberaten.de/tag/koerperschaftsteuer/>
- [9] Ministerstvo financií SR. Správa o poskytnutej štátnej pomoci za rok 2009. (2010). [Online] Available: http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-120064?prefixFile=m_
- [10] Ministerstvo financií SR. Bilaterálne investičné dohody. (2010). [Online] Available: <http://www.mfsr.sk/Default.aspx?CatID=4597>
- [11] Ministerstvo financií SR. Správa o poskytnutej štátnej pomoci. (2015). [Online] Available: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3827>
- [12] Ministerstvo hospodárstva SR. Analytické vyhodnotenie výsledkov zahraničného obchodu SR za rok 2014. (2015). [Online] Available: http://www.rokovania.sk/html/m_Mater-Dokum-186214.html
- [13] Ministerstvo hospodárstva SR. Investičná zmluva. [Online] Available: <http://www.economy.gov.sk/investicna-zmluva-medzi-spolocnostou-getrag-ford-transmissions--slovenskou-republikou-zastupenou-mh-sr-a-obcou-kechnec-6449/128134s>
- [14] Ministerstvo hospodárstva SR. Výsledky zahraničného obchodu. (2014). [Online] Available: <http://www.economy.gov.sk/vysledky-zahranicneho-obchodu-6739/128424s>
- [15] Ministerstvo hospodárstva SR. Zákon č. 561/2007 o investičnej pomoci a o zmene a doplnení niektorých zákonov. [Online]. Available: <http://www.mhsr.sk/investicna-pomoc-6556/128241>
- [16] Ministerstvo spravodlivosti SR. Obchodný register. (2015). [Online] Available: <http://orsr.sk/vypis.asp?ID=3175&SID=2&P=1>
- [17] Ministerstvo zahraničných vecí SR. (2014). Ekonomická informácia o teritóriu. Nemecká spolková republika. [Online] Available: [https://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_7F18DEF3ACCCF301C125783B00485784_SK/\\$File/EIT_Nemecko.pdf](https://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_7F18DEF3ACCCF301C125783B00485784_SK/$File/EIT_Nemecko.pdf)

- [18] Ministerstvo zahraničných vecí SR. Výročná správa MZVSR. (2009). [Online] Available: [http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_7F18DEF3ACCCF301C125783B00485784_SK/\\$File/EIT_Nemecko_Apr2014.pdf](http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_7F18DEF3ACCCF301C125783B00485784_SK/$File/EIT_Nemecko_Apr2014.pdf)
- [19] Nováčková, D. (2007). Ochrana a podpora investícií v Slovenskej republike. *Hradecké ekonomické dny 2007/II, Ekonomický růst a rozvoj regionů, Hradec Králové: Gaudeamus*, pp. 87-93.
- [20] Siemens. Daten und fakten. (2015). [Online] Available: <http://www.siemens.de/ueberuns/daten/Seiten/home.aspx>
- [21] Siemens Global Webside.(2015). [Online] Available: https://www.cee.siemens.com/WEB/SK/SK/PRODUKTY_SLUZBY/Pages/produkty_a_sluzby.aspx
- [22] Slovensko-nemecká obchodná a priemyselná komora. (2015). [Online] Available: <http://www.dsihk.sk/sk/sluzby/>
- [23] Slovensko-nemecká obchodná a priemyselná komora. (2015). [Online] Available: <http://www.dsihk.sk/sk/clenstvo/zoznam-clenov-snopk/>
- [24] Ústava Slovenskej republiky. [Online] Available: <http://www.vop.gov.sk/ustava-slovenskej-republiky>
- [25] Strážovská, Ľ. (2014). Využitie marketingu v rodinnom podnikaní. *Marketing Sciences and Inspirations*, vol. IX, no. 3, pp. 47.
- [26] Treľová, S. (2015). Podnikanie občanov Slovenskej republiky v krajinách Európskej únie. *Štát a právo*, vol. 2, no. 1, pp. 50-57.
- [27] Volkswagen Slovakia. (2014). [Online] Available: http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/Cisla_a_fakty.html

IMPACT OF GLOBALIZATION ON POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY TO THE BUSINESS PLAN

Mária Mišanková^{1,a,*}, Darina Chlebíková^{2,b}

¹University of Zilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of Economics, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovak Republic

² University of Zilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications,
Department of Economics, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovak Republic

^amaria.misankova@fpedas.uniza.sk, ^bdarina.chlebikova@fpedas.uniza.sk

*Corresponding author

Keywords: strategy, business plan, goal programming, Balanced Scorecard, company.

Abstract. The presented contribution is dedicated to the impact of globalization on possibilities of implementation of the strategy to the business plan. Theoretical part briefly describes the business plan and main methods used for the development of the model of implementation of the strategy to the business plan. These methods are Balanced Scorecard and goal programming. Based on the fundamentals of these methods, a unique model is created which can be used by management of companies for the implementation of the strategy to the business plan in the era of globalization. This model is general and can be elaborated and easily modified to the specific conditions of different companies.

JEL Classification: L10, C61

1. Introduction

One of the most important processes of management of the company is formulation of the strategy. Good quality processed strategy and its subsequent implementation is a result of a set of key decisions of strategic management, which aim is an effective allocation of resources and to ensure the functioning of the company in a challenging competitive environment. On this basis is then the defined strategy of the company translated not only into the long-term trend towards the growth of the company's value, but especially into the short-term activities of the company that reflect the current situation. (Bianchi, Montemaggiore, 2008, Dul, Neumann, 2009, Korhonen, 2001)

In today's global dynamic environment full of changes, which is characterized by a high level of competitiveness as well as by existence of various risks, is typical an increasing demandingness of company's management. Insufficient processing of the strategy or in some cases even the lack of it can result in inadequate reaction of the company on changes with subsequent impact on its performance. (Blahova, 2010, Bower, Gilbert, 2007) The main goal of the company's management within strategic management is the definition of company's goals and the selection of appropriate strategy to achieve them. Without long-term plans and goals is not possible to build a successful company. Employees, managers, suppliers and also customers are also interested in the future direction of the company, where it will be in a year or two. The interest of these stakeholders is logical, employees require the security of income, managers need to know the right direction as well as suppliers are interested in long term cooperation.

„Strategy is usually defined as a conscious designation of basic long – term goals of the company, the determination of the process of realization of activities (or strategies) to enable to meet defined goals as quickly as possible and the allocation of resources needed to meet this goals.” (Sedlák, 2012)

Mallya (2007) in its publication defines strategy as: *„Trajectory or way towards a predetermined goals formed by business, competitive and functional areas, which company's management try to apply in determining the company's position and managing the overall structure of its activities.”*

Papula and Papulova (2009) incline to other definition of the strategy. They understand the strategy as a key critical factor of the company's success, because strategy represents a space for other critical factors to become an important priorities for making changes.

We can assume that there is not a uniform view of the strategy. However all definitions of the strategy have some common features and include the adaption of it on the current global and dynamically changing environment, as well as intuitive processes not only in the strategy making process but particularly during its implementation.

2. Research subject

The primary goal and the reason of strategic management of the company is to build an efficient and competitive company that achieve a set vision and implements mission defined by owners of the company expressing the sense of its existence. The business plan is a basic tool for strategic, tactical and operational management of the company outlining the partial goals, methods and timetable for their implementation which lead to the fulfillment of the company's strategy. (Mavlutova, et. al. 2014, Segars, Grover, 1996).

„The business plan is a written document that describes all relevant internal and external factors related to the business plan. It is a formal summary of company's goals, reasons for their realization and achievability of them and a summary of individual steps leading to achieving these goals.” (Srpova, et al., 2011)

Similar definition of business plan represent Korab, et. al. (2007) in their publication: *„The business plan is a written material processed by entrepreneurs describing all key and internal factors related to the establishment and operation of the company.”*

Business plan enables the company to compare planned values with the reality and in the case of deviations to identify these differences and reasons of these deviations. The business plan helps to project future expenses which enable to obtain better terms from suppliers.

One of the *main goal of company's management* to ensure the smooth functioning is not only to define the strategy, but mainly to implement defined strategy and to transform derived strategic goals into tactical tasks. The basic tool for implementation of the company's strategy is the business plan, while through the business plan can be set out measurable indicators, which are based on the strategic goals of the company and are fulfilled in time and content sequence within an operating company's management, with the aim of achieving the target parameters pursuing the maximization of the benefits for owners. (Radasch, Kwak, 1998).

There doesn't exist the unified form for the implementation and transcription of defined company's strategy and derived strategic goals. Currently in business practice is preferred a freedom and it depends on the particular company which way it uses for the transcription and implementation of the strategy and strategic goals. However, the chosen way should avoid obscurity of formulated goals. (Tan, et. al. 2008, Zhai, 2006)

Based on the mentioned it is possible to define research subject, which is ***to create a model of the implementation of the strategy into the business plan.***

3. Solution

For the proposal and subsequent creation of a model of the implementation of the strategy into the business plan is needed to define basic methods which were used. Created model is founded on the basis of the method Balanced Scorecard with following application of the goal programming method.

3.1 Balanced Scorecard

Strategic management system **Balanced Scorecard** was developed by R. Kaplan and D. Norton in 1992 and was firstly introduced in the journal Harvard Business Review. In 1996 was published the first book devoted to this issue, entitled Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action (Kaplan, Norton, 1996).

Balanced Scorecard translates mission and strategy of the company into a comprehensive set of performance indicators which provide a framework for assessing company's strategy and management system. It represents a multidimensional system that is used to define and implement organizational and management strategies at all organizational levels of the company to maximize the process of value creation. Balanced Scorecard is a management system used in companies which provides efficient utilization of resources for shareholders. BSC in companies facilitate the formulation and subsequent implementation of strategic mission through whole company and employees (Kaplan, Norton, 2007).

Although there are several methods and approaches used to implement company's strategy there are several reasons to use the Balanced Scorecard. These reasons include for example orientation towards the learning organization, highlighting the status of human resources in the company and orientation to the future and so on. (Gavurova, 2010).

Horvath and Partner's (2002) indicate the main reasons for the implementation of BSC in company:

- necessity to enforce the strategy,
- criticism of the classical system of indicators,
- the need for transparency of reporting,
- the need to simplify the planning process.

Four Balanced Scorecard perspectives allow the company to achieve a balance between short-term and long-term goals, between desired outcomes and the drivers of those outcomes and between hard and soft indicators, subjective indicators. Despite the large number of indicators used in the BSC, the properly assembled BSC contains only meaningful data, because all indicators are directed to achieving an integrated strategy.

This system refers to a comprehensive economic activity of the company by using quantifiable financial as well as non-quantifiable indicators of quality and meets the need of the company to be competitive in long – term.

3.2 Goal programming

Goal programming is a special approach for solving tasks of linear programming. Charnes, Cooper and Ferguson (1955) firstly pointed out goal programming in their article, which

presents a constrained regression idea that embodies the deviation minimizing approach inherent in goal programming. (Liao, 2011) The term goal programming, but still considered as an extension of linear programming, was then for the first time presented in the publication of Charnes and Cooper (1961) *Management Models and Industrial Applications of Linear Programming*. (Schniederjans, 1995)

Goal programming contrary to linear programming doesn't use a set of constraints which defines the set of feasible solutions, but uses a set of goals, while there are **fixed** and **free** goals.

Fixed goals represents the same as constraints in the basic model of linear programming and are assigned with some target value, which must be achieved and can't be exceed. They are formulated as:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij}x_j \leq b_i \quad i=1,2,\dots,m. \quad (1)$$

Free goals don't have to be fulfilled exactly. The tendency is to get to the target value as closely as possible so to minimize deviations from target values. Positive and negative deviations are expressed by the use of deviation variables d_i^- (variable of negative deviation from i target value) and d_i^+ (variable of positive deviation from i target value). From these can be formulated general equation:

$$\sum_{j=1}^n c_{ij}x_j + d_i^- - d_i^+ = g_i \quad i=1,2,\dots,k, \quad (2)$$

Where $\sum_{j=1}^n c_{ij}x_j$ is the left side of constraint and g_i is the target value.

Calculation of goal programming models don't optimize only one criterion, but they minimize deviations from target values. Given, that in each goal programming model are more target values, can be used two basic approaches for the optimization of these values (Jablonský, 2002):

- *weighted goal programming model* – achievement of target values is divided by *weights*, which represent the importance of fulfillment of individual goal and optimization is made through minimization of weighted sum of deviations of all goals,
- *lexicographic goal programming model* – achievement of target values is divided by *preferences*, deviations are minimized on the basis of preferences, while first is minimized the deviation from target value with the highest preference.

The objective function in the goal programming model minimizes deviations from target values and can include both, positive and negative deviations, or only one of them (Jablonský, 2007):

- *minimization of negative deviation* – solution is as close as possible from the bottom to the target value but can be arbitrarily higher than this value,
- *minimization of positive deviations* – solution can be arbitrarily lower than the target value but is as close as possible to the target value from above,
- *minimization of the sum of positive and negative deviation* – solution which is as close as possible to the target value from both sides.

Weighted goal programming model

If the importance of goals is expressed by weights, then for each positive and negative deviations from target values d_i^- and d_i^+ are set weights v_i^- and v_i^+ , while the target value is marked with g_i . Optimization is then processed as a minimization of the weighted sum of deviations or as a minimization of the maximum weighted deviation.

Minimization of the weighted sum of deviations is formulated as:

to minimize:

$$z = \sum_{i=1}^k v_i^- \frac{d_i^-}{g_i} + \sum_{i=1}^k v_i^+ \frac{d_i^+}{g_i} \quad (3)$$

in conditions of:

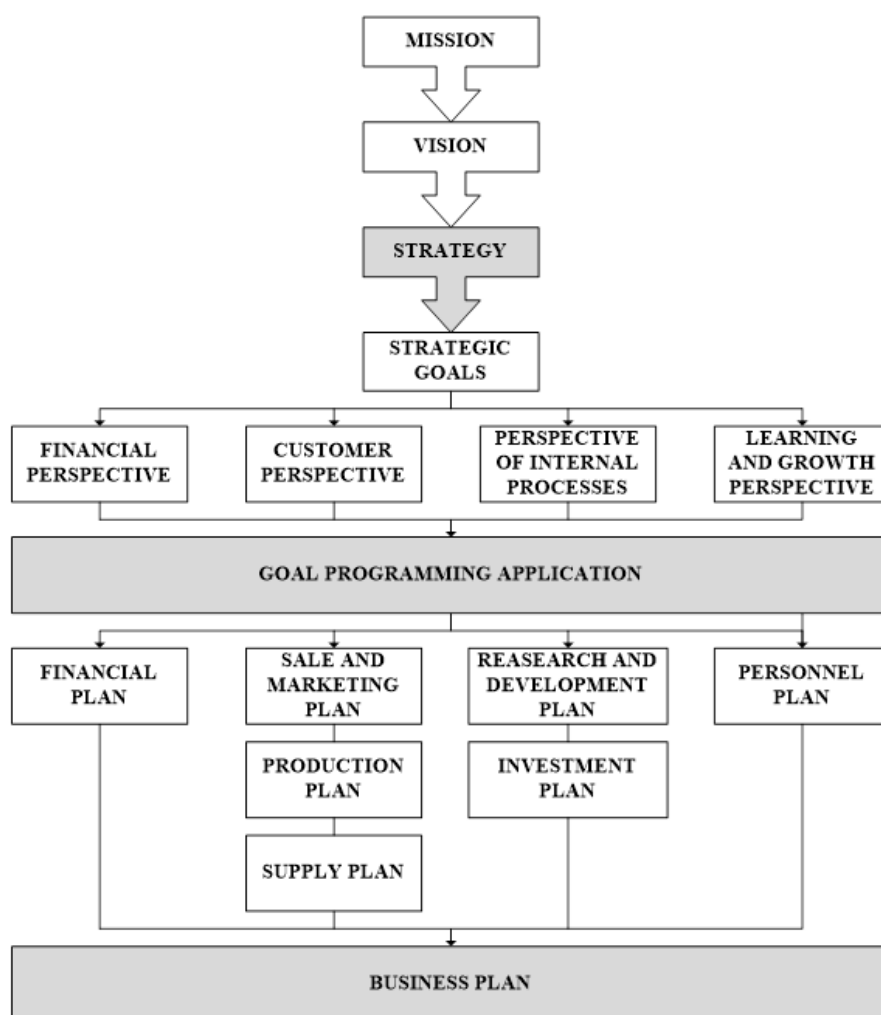
$$\begin{aligned} \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j &\leq b_i, & i=1,2,\dots,m, \\ \sum_{j=1}^n c_{ij} x_j + d_i^- - d_i^+ &= g_i, & i=1,2,\dots,k, \\ d_i^- \geq 0, d_i^+ \geq 0, d_i^- d_i^+ &= 0, & i=1,2,\dots,k, \end{aligned} \quad (4)$$

4. Results

The strategy, which is defined in the company, but it is not properly implemented and reflected in the company, is useless for it. It does not represents a source of competitive advantage of knowing the future direction of the company and following activities to achieve the strategy. Considering this should key managers activities of the company include not only formulation of the company's strategy but also its subsequent implementation into the business plan.

Created model of the implementation of the strategy into the business plan, which is shown in the figure 1, is based on the defined mission of the company, which represents a current position of the company. Mission answers the question where is the company now, while on the defined mission relates vision, in which the company specifies required future position, so where it wants to be in the future. So the transition between company's mission and vision represents company's strategy.

Figure 1: Created model of the implementation of the strategy into the business plan



Source: self-processed

Strategy forms a first main point of proposed model. Defined company's strategy is then developed into the strategic goals, while strategic goals are defined on the basis of four perspectives of the method Balanced Scorecard. Strategic goals are elaborated on the basis of mutual links starting with goals of financial perspective, through customer perspective, perspective of internal processes up to learning and growth perspective, which represents company's employees. Stated strategic goals of the company represents input data to the **goal programming model**, which represents a second main point of the proposed model. The main strategic goal of the company is chosen as well as partial goals, which serve to its fulfillment, and also are defined constraints which adherence is needed to meet required goals.

By the application of goal programming method are calculated and achieved input data based on the defined company's strategy, which form a basis for the creation and process of individual partial plans. Strategic goals of financial perspective are reflected into the financial plan following by the sales and marketing plan, production plan and supply plan, which are created on the basis of strategic goals of customer perspective. Subsequently are processed a plan of research and development and investment plan based on strategic goals of perspective of internal processes and finally is defined personnel plan following strategic goals of last perspective, learning and growth perspective.

The last phase as well as the third main part of proposed model of implementation of the strategy into the business plan is the creation and process of the whole business plan of the company. **Business plan** is subsequently created by connection of individual partial plans which were created on the basis of obtained data after the application of goal programming.

5. Conclusion

Created proposal of a model of implementation of the strategy into the business plan provides a guideline how to get long – term company's strategy and derived strategic goals into the day to day activities of the company. Model of implementation was proposed with the use of Balanced Scorecard method and goal programming. Model is general and in each step is a place for modification on the specific conditions and requirements of the company.

Companies should firstly focus on:

- properly processing of company's strategy which follows company's vision and mission,
- transparent processing of strategic goals, which are specified in four perspectives and based on the defined strategy,
- assigning of appropriate indicators for stated strategic goals,
- elaborating of strategic map, which clearly graphically shows mutual relationships of cause and effects between defined strategic goals.

Other recommendations for companies is a selection of strategic goals which will enter into the goal programming model following with creation of specific model with precisely defined free and fixed goals (constraints) on the basis of specific conditions of the company. Subsequently is the model calculated, but according to the difficulty of its definition and number of variables, by the use of programs MS Excel or creation of modeling language in LINGO program. Given the character of proposed model is possible to elaborate and easy calculation of various variants for the company regarding stated values of free goals. Also in the case of changes and unexpected events is possible relatively easy adaptation and re-calculation of required target values.

The last recommendation for management of companies, on the basis of values acquired by solution of goal programming model, is the creation of business plan which involves calculated values and partial plans are created with the use of these calculations added by target values of other variables of strategic goals stated by the company's management.

With the application of proposed model obtains the company an effective tool for the implementation of the strategy into the business plan and with the use of motivation and communication tools its successful realization. This will ensure the achievement of required results of the company in long – term horizon and its planning will be based on real company's calculation based on direct data and company's information.

References

- [1] Bianchi, C., Montemaggiore, G.B., (2008). Enhancing strategy design and planning in public utilities through "dynamic" balanced scorecards: insights from a project in a city water company. *System dynamics review*, vol. 24, no. 2, pp. 175-213.

- [2] Blahova, M., (2010). Enhancement of Company Performance Using the Right Management Tools: Their influence on corporate strategy. *Proceedings of the 6th European conference on management leadership and governance*, pp. 53-63.
- [3] Bower, J.L., Gilbert, C.G., (2007). How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*, vol. 85, no. 2m pp. 72.-+.
- [4] Dul, J., Neumann, W.P., (2009). Ergonomics contributions to company strategies. *Applied ergonomics*, vol. 40, no. 4, pp. 745-752.
- [5] Gavurová, B. (2010). *Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu systému Balanced Scorecard*, Košice: Technická univerzita v Košiciach, 188 p.
- [6] Horváth a Partner's. (2002). *Balanced Scorecard v praxi*, Praha: Profess Consulting, 386 p.
- [7] Jablonský, J. (2002). *Operační výzkum – Kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*, Praha: Professional Publishing, 323 p.
- [8] Jablonský, J. (2007). *Programy pro matematické modelování*, Praha: Oeconomica, 258 s.
- [9] Kaplan, R. and Norton, D. (2007), *Balanced Scorecard Strategický systém měření výkonnosti podniku*, Praha: Management Press, 267 p.
- [10] Kaplan, R. and Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Publishing, 322 p.
- [11] Koráb, V., Peterka, J. and Řežňáková, M. (2007). *Podnikatelský plan*, Brno: Computer Press, 216 p.
- [12] Korhonen, A., (2001). Strategic financial management in a multinational financial conglomerate: A multiple goal stochastic programming approach. *European Journal of Operational Research*, vol. 128, no. 2, pp. 418-434.
- [13] Liao, C.N., (2011). Fuzzy analytical hierarchy process and multi-segment goal programming applied to new product segmented under price strategy. *Computers & Industrial Engineering*, vol. 61, no. 3, pp. 831-841.
- [14] Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*, Praha: GRADA, 252 p.
- [15] Mavlutova, I., Sarnovics, A., Olevsky, G., (2014). Business restructuring as a tool of financial strategy of a company. *8th International scientific conference Business and Management 2014*, pp. 101-108.
- [16] Papula, J. and Papulová, Z. (2009). *Strategický manažment teoretické východiská alebo jadro vedomostí*, Bratislava: KARTPRINT, 141 p.
- [17] Radasch, D.K., Kwak, N.K., (1998). An integrated mathematical programming model for offset planning. *Computers & Operations Research*, vol. 25, no. 12, pp. 1069-1083.
- [18] Sedlák, M. (2012). *Základy manažmentu*, Bratislava: Iura Edition, 329 p.
- [19] Segars, A.H., Grover, V., (1996). Designing company wide information systems: Risk factors and coping strategy. *Long Range Planning*, vol. 29, no. 3, pp. 381-392.
- [20] Schniederjans, M. J. (1995). *Goal Programming: Methodology and Applications*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 219 p.
- [21] Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P. and Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*, Praha: GRADA, 200 p.

- [22] Tan, Y.T., Shen, L.Y., Lu, W.S., Shen, Q.P., (2008). Multiple – objective bidding strategy using goal programming technique. *Management decision*, vol. 46, no. 3-4, pp. 656-672.
- [23] Zhai, L., Qi, A.B., Chai, L.J., (2006). Strategy based project portfolio design and management in company. *Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management*, vol. 1 and 2, pp. 713-717.