

**VEDECKÝ ČASOPIS**

---

**EKONOMIKA CESTOVNÉHO RUCHU  
A PODNIKANIE**

---

**ECONOMY OF TOURISM AND ENTREPRENEURSHIP –  
SCIENTIFIC JOURNAL**

**CESTOVNÝ RUCH – VŠEOBECNÁ EKONOMIKA  
– OBCHOD – SLUŽBY – PODNIKANIE  
– REGIONÁLNY ROZVOJ**

Číslo 2 (39)/2021. Ročník 13  
No. 2 (39)/2021. Volume 13

**VEDECKÝ ČASOPIS OBCHODNEJ FAKULTY EKONOMICKEJ UNIVERZITY  
V BRATISLAVE  
SCIENTIFIC JOURNAL OF FACULTY OF COMMERCE,  
UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA**

**Redakcia/Editorial office**

Katedra cestovného ruchu  
Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
E-mail: redakcia.ecrp.of@euba.sk

**Šéfredaktor**

Strážovská Helena – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

**Vedecká a redakčná rada**

Balaton Károly – Corvinus University, Budapest  
Bažó Ladislav – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave  
Čukanová Miroslava – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave  
Horbulák Zsolt – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, Trenčín  
Kohlmayer Václav – Prešovská univerzita v Prešove  
Kubičková Viera – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave  
Novacká Ľudmila – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave  
Strážovská Helena – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave  
Strážovská Ľubomíra – Univerzita Komenského, Fakulta manažmentu, Bratislava  
Válková Dagmar – Vysoká škola podnikání v Ostrave  
Žák Štefan – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

**Editor asistent**

Gáll Jozef – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

**Zostavovateľské práce**

Gáll Jozef – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

**Vydavateľ/Publishing house**

Katedra cestovného ruchu, Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave,  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, IČO: 00 399 957

**Periodicita vydávania** – dvakrát ročne

**Dátum vydania** – december 2021

Registračné číslo/Registration No.: EV 7/08

ISSN 1337 – 9313

**Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie**  
**Vedecký časopis**

**The Economy of Tourism and Entrepreneurship**  
**Scientific Journal**

## OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>05</b>
<b>ČVIRIK Marián</b> Strategický marketing v podmienkach medzinárodných trhov	<b>06</b>
<b>NOVACKÁ Ľudmila – ZEMANOVÁ Lenka</b> MICE v krajinách V4 z aspektu vybraných ukazovateľov	<b>17</b>
<b>STRAŽOVSKÁ Helena</b> Ekonomika Slovenska – jej nové nástroje	<b>29</b>
<b>VERNEROVÁ Dominika – ČVIRIK Marián</b> Logistics in the conditions of the Slovak Republic	<b>44</b>
<b>VOKOUNOVÁ Dana – ČVIRIK Marián</b> Aká je úroveň ekologickej uvedomelosti v oblasti separovania? Vytvorenie a využitie SEPA-scale	<b>51</b>
<b>ZEMANOVÁ Lenka – FRASCH Alexander</b> Komparácia ekonomických prínosov v podobe výdavkov vybraných účastníkov MICE v krajinách V4	<b>57</b>
<b>RECENZIA/BOOK REVIEW</b> <b>STRÁŽOVSKÁ Helena</b> Erikson, T. 2021. Obklopený idiotmi v zamestnaní. Bratislava : Vydavateľstvo Motýľ. 351 s.	<b>64</b>

Vážení čitatelia.

Opäť sa stretávame hoci len slovom, aby sme Vám ctení čitatelia poďakovali za vernosť nášmu časopisu i za podnetné myšlienky, ktoré posúvajú úroveň nášho časopisu do aktuálnejšej roviny.

Zo spoločenského hľadiska denným problémom je pandémia, ktorej chápadlá siahajú vari do každej rodiny a na každé pracovisko a trápia a brzdia nás v tvorivej činnosti. Pri vstupe do budovy našej školy, nepočuť už dávnejšie džavot mladých ľudí, ani výmenu skúseností pedagógov postávajúcich cez prestávky na chodbách školy. Ticho objíma celý chrám vedy, steny posluchárni nemo zízajú na seba.

V súkromí rodín obohacujeme svoju myseľ vedomosťami, každý podľa svojho svedomia. Dnešné časy prinášajú do ekonomiky aj rad nových poznatkov, významných rozhodnutí i rad očakávaní. Uvediem len niektoré z nich s poznámkou, že sú predmetom i obsahom predkladaných textov v našom časopise:

- najviac trápi skutočnosť, že z domu sa učí čoraz viac študujúcich,
- otepľovanie a jeho extrémne dôsledky,
- Covid, stále Covid a jeho nová liečba,
- plán obnovy a jeho realizácia,
- partnerstvá ako cesta k úspechu,
- zelená cesta.

a rad iných ekonomických a spoločenských problémov i osobných skutočností. Zbohom Meko Žbirka – náš prvý slávik navždy odletel. – Citujem Hospodárske noviny. Prevezmeme si jeho heslo „...ja stále niekde kráčam a neotáčam sa...”

O svoje odborné stanoviská sa delíme so študentami on-line. Úlohou teoretickej fronty je však oveľa väčšia dávka poznatkov, diskusie i kontrola. Nástroje pedagógov sú však otupené, postrádajú úprimný pohľad do očí študentov a pevný stisk ruky pri správnej odpovedi na skúškach!

V predkladanom texte Vám vážení čitatelia prinášame niekoľko zaujímavých nových vedeckých pohľadov na ekonomické kategórie aj ich aplikácie v praxi v nádeji, že Vám poskytnú podnety k novým tézám. Zároveň obohatia Vás, ale i okolie, kde sa s názormi podelíte.

V závere roka 2021 dovoľte popriať Vám za celú redakciu i prispievateľov pevné zdravie, pracovné úspechy, vrúcne priateľstvá i lásku. To tiež prajeme Vašej ctenej rodine a priateľom.

Kiež je rok 2022 radostnejší ako predchádzajúce časy, daruje Vám krásne a hodnotné vzťahy.

za nás všetkých s úctou  
prof. Ing. Helena Strážovská, PhD.

# Strategický marketing v podmienkach medzinárodných trhov

Marián Čvirik<sup>1</sup>

---

## *Strategic marketing in the conditions of international markets*

### **Abstract**

*Strategic marketing also plays an important role in the conditions of international markets. There is a relatively dynamic area of strategic international marketing. The aim of the article is to create a quality theoretical basis focused on strategic marketing in the conditions of international markets. In this article we focus on the generic characterization of international marketing as a basis for strategic international marketing. We point out the possibilities of using a simple but effective 5C analysis. We discuss the importance of the impact of globalization. We specify in more detail the model aspects of strategic marketing management. An important strategic aspect is also the method and strategy of entering the foreign market. The results of the article point to the fulfilment of the goal, i.e. the creation of a basis for further work in the conditions of strategic international marketing.*

### **Key words**

*Strategický marketing, medzinárodný marketing, marketingové analýzy.*

**JEL Classification: M16, M31, F10**

---

### **Úvod**

Medzinárodný marketing predstavuje významnú adaptáciu marketingu na podmienky medzinárodného podnikania. K rozvoju medzinárodného marketingu prispela internacionalizácia, globalizácia, ale aj rozvoj technológií, liberalizácia, deregulácia a iné faktory. S uvedenými faktormi úzko súvisí rozširovanie podnikateľského priestoru. Podniky, ktoré sa rozhodnú pre zahraničnú expanziu musia v prvom rade vykonať rad analýz pre tvorbu komplexnej koncepcie plánu expanzie. Mimo iného je potrebné aj zváženie metódy a stratégie vstupu na zahraničný trh. Z pohľadu marketingu má podnik možnosť štandardizácie elementov marketingového mixu, čo v jednoduchosti predstavuje uplatnenie rovnakých princípov na všetkých obsluhujúcich národných trhoch alebo stratégiu adaptácie, ktorá zohľadňuje špecifické podmienky zahraničných trhov.

Cieľom článku je vytvoriť kvalitnú teoretickú bázu zameranú na strategický marketing v podmienkach medzinárodných trhov.

---

<sup>1</sup> Ing. Marián Čvirik, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: marian.cvirik@euba.sk.

## 1 Medzinárodný marketing ako poznatková báza

Medzinárodný marketing definuje AMA (1995) ako „multinárodný proces plánovania a realizácie koncepcie komunikácie, cenotvorby a distribúcie nápadov, tovarov a služieb za účelom výmeny, ktorá uspokojuje individuálne a organizačné potreby“. V definícii sa vyskytuje pojem multinárodný, čím sa sleduje fakt, že ide o marketing, ktorý presahuje hranice jedného národa. Americká marketingová asociácia chápe medzinárodný marketing ako proces, teda priebeh dvoch fáz, a to plánovania a realizácie.

Autorský kolektív Mühlbacher – Leih – Dahringer (2006) chápe „medzinárodný marketing ako aplikáciu marketingovej orientácie a marketingových schopností v medzinárodnom obchode. Medzinárodný marketing je schopný podporiť spoločnosti pri hľadaní vhodných trhov pri budovaní a udržiavaní konkurenčných výhod a pri riadení vzťahov so všetkými dôležitými zainteresovanými stranami, ktoré sú súčasťou trhu.“ Definícia jasne poukazuje, že sa jedná o aplikáciu marketingu, a teda medzinárodný marketing je druh marketingu v podmienkach medzinárodného obchodu. Autori na rozdiel od definícií AMA nechápu medzinárodný marketing len ako proces zložený z dvoch fáz. Chápu, že medzinárodný marketing pomáha pri budovaní a udržiavaní konkurenčnej výhody, ale aj pri hľadaní vhodných trhov. Marketing je definovaný ako podpora manažmentu spojenia trhových subjektov.

Onkvisit a Shaw (2007, 2009) definujú medzinárodný marketing ako „multinárodný proces plánovania a realizácie marketingového mixu (produkt, distribúcia, komunikácia a cena) s cieľom dosiahnuť výmenu, ktorá uspokojí individuálne a organizačné potreby. Tieto marketingové aktivity sa realizujú v niekoľkých krajinách a mali by byť medzinárodne koordinované.“ Definícia značne pripomína definíciu AMA. Rozdielom je slovné spojenie marketingový mix, avšak pointa je stále rovnaká. Za zmenu možno považovať doplnenie danej definícií. Autori tu zdôrazňujú potrebu koordinácie na medzinárodnej úrovni. Autori dopĺňajú, že „medzinárodný marketing je oveľa zložitejší ako domáci marketing nakoľko marketér čelí dvom alebo viacerým súborom nekontrolovateľných premenných z rôznych krajín, ktoré pochádzajú z rôznych kultúrnych, právnych, politických a menových systémov.“ Autori priamo porovnávajú medzinárodný marketing s tuzemským, pričom prichádzajú k záveru, že je zložitejší. Definícia je postavená z pohľadu marketéra, ktorý musí zohľadňovať kultúrne, právne politické a menové systémy. Autori upozorňujú, že tieto systémy marketér nedokáže kontrolovať a teda sa im musí prispôbovať. Tieto súbory možno označiť za multidimenzionálne v zmysle, že je potrebné čeliť súboru nekontrolovateľných premenných v každej krajine, v ktorej spoločnosť pôsobí (Čvirik, 2020).

Na základe definícií možno konštatovať, že báza medzinárodného marketingu spočíva v koncepte marketingového mixu. Koncept marketingového mixu je založený na 4P, čo v sebe zahŕňa štyri zložky – produkt (product), cenu (price), distribúciu (place) a marketingovú komunikáciu (promotion).

Pre konkretizáciu marketingových stratégií musíme vychádzať z určitých generických faktorov, ktoré ovplyvňujú tvorbu stratégií, ale aj celý koncept medzinárodného strategického marketingu. Medzi základné faktory môžeme určiť globalizáciu, manažérsky štýl podniku, metódy a stratégiu vstupu podniku do inej krajiny a špecifikáciu marketingových stratégií na báze prvkov marketingového mixu.

Medzi základnú analýzu v podmienkach medzinárodného marketingu môžeme označiť analýzu 5C. Analýza pozostáva z piatich komponentov, a to:

Company (podnik) – prvá časť analýzy sa zameriava na internú analýzu podniku a skúmanie splnenia predpokladov pre úspešnú expanziu na zahraničný trh.

Customers (zákazníci) – ide o identifikáciu preferencií a potrieb zákazníkov na domácom a zahraničnom trhu, pričom významná je i metóda komparácie.

Country (krajina) – sa zameriava na identifikáciu makroprostredia danej krajiny a následnom porovnaní s domácou krajinou. Významné je určenie diferencných, ale aj spoločných znakov.

Competition (konkurencia) – charakter konkurencie na domácom a zahraničnom trhu. Tlak konkurencie v globálnych podmienkach, identifikácia možností konkurenčnej výhody na jednotlivých trhoch.

Costs (náklady) – predstavuje časť finančnej analýzy, ktorej cieľom je analýza celkovej finančnej situácií podniku a vplyv expanzie na náklady podniku. Významný ukazovateľ je break-event-point, ktorý možno vyjadriť vo finančnom i nefinančnom meradle (napríklad počet predaných produktov).

## 1.1 Globalizácia

Rôzni autori uvádzajú rôzne informácie o tom, kto a kedy použil pojem globalizácia ako prvý. Vo všeobecnosti prevláda názor, že pojem globalizácia v kontexte ekonomických vied ako prvý použil Theodor Levitt vo svojej publikácii Globalizácia trhov, ktorá vyšla začiatkom 80. rokov (pravdepodobne rok 1983, avšak niektoré zdroje udávajú aj rok 1984).

Globalizácia je aktuálne súčasťou života každej spoločnosti. Baláž et al. (2005) a Baláž – Verček (2002) definujú pojem globalizácia „ako proces postupného zjednocovania geograficky blízkyh krajín do spoločných celkov“. Zjednocovanie možno pozorovať v rôznych oblastiach ako napr. kultúra, ekonomika.

Vo všeobecnosti možno identifikovať tri faktory, ktoré pozitívne ovplyvňujú mieru globalizácie, a to: deregulácia, liberalizácia trhov a vysoká miera technologického vývoju (Lesáková et al., 2014). Deregulácia predstavuje obmedzenie regulačných zásahov na trhu, čo v konečnom dôsledku znamená rast slobody trhov a elimináciu legislatívnych bariér, ktoré v značnej miere pomáhajú v prosperite globalizácie. Liberalizácia predstavuje spoločenské a politické uvoľňovanie v rámci mobility výrobných faktorov. Prudký vývoj technológií prispieva k eliminácii fyzických vzdialeností. Vďaka internetu a elektronickému obchodu sa rozširuje pôsobenie mnohých podnikov. Táto zmena na trhu je taká veľká, že odborníci túto éru označujú ako Nová ekonomika.

Podniky si častokrát uvedomujú aké výhody im prináša globalizácia. Medzi najsilnejšie motívy pripojenia sa k medzinárodnému podnikaniu môžeme zaradiť: znižovanie nákladov (výrobné, režijné, mzdové, logistické a podobne), lepší prístup k informáciám a diverzifikácia obchodného rizika.



## 2 Modely strategického manažmentu podniku

Ako uvádza Machková (2015) „rozhodovanie o internacionalizácií firemných aktivít záleží v značnej miere na kultúre, hodnotách a manažérskom štýle“. Charakter riadenia a rozhodovania v podniku definoval Perlmutter (1969) na základe modelu EPG (zahrňujúci Etnocentrický, Polycentrický a Geocentrický pohľad). Tento model neskôr na základe kritiky upravil so svojimi kolegami na model ERPG, ktorý kategorizuje firmy vzhľadom na ich rozhodovanie a riadenie podľa štyroch základných štýlov zameraných na etnocentrizmus, polycentrismus, regiocentrismus a geocentrismus (Wind – Douglas – Perlmutter, 1973). Na základe daného modelu vznikajú podnikové i marketingové stratégie. Etnocentrická stratégia predstavuje zameranie firiem na ich domáci, národný trh. Pri expanzii na zahraničný trh využíva spoločnosť znalosti z domáceho trhu. Túto stratégiu možno označiť za stratégiu úplnej štandardizácie, keďže nezohľadňuje žiadne špecifiká zahraničného trhu. Polycentrickú stratégiu možno označiť za protipól etnocentrickej. Polycentrická stratégia zohľadňuje špecifiká zahraničných trhov, teda ide o stratégiu adaptácie (diferenciácie). Regiocentrická stratégia sa pozerá na trh inak ako predošlé. Nevidí len domáci a zahraničný trh, ale hľadá podobnosti medzi trhmi. Na základe tejto podobnosti ich spája do „regiónov“ a následne pre nich špecifikuje marketingové politiky. Geocentrická stratégia chápe trh ako prepojenie regiónov v globálny trh. Špecifikom pri tejto stratégii je, že niektoré marketingové nástroje sú aplikované globálne, iné lokálne. Uvedené stratégie majú svoje výhody i nevýhody, ktoré pramenia z ich chápania trhu a následnej adaptácie (resp. štandardizácie) marketingových nástrojov na zahraničné trhy (Čvirik, 2020).

## 3 Metódy a stratégie vstupu podniku na zahraničný trh

Voľba formy vstupu na trh predstavuje kritický faktor úspechu podniku. Táto voľba je ovplyvnená viacerými faktormi (napríklad kapitálová náročnosť, miera rizikovosti, konkurencieschopnosť podniku, možnosti kontroly, úroveň spolupráce a iné). V odbornej teórii existuje množstvo špecifických foriem vstupu na zahraničný trh. Medzi základné metódy vstupu na zahraničný trh môžeme označiť nepriamy export, priamy export, licencie a franchising, joint ventures a priame zahraničné investície (Ahokangas, 1998), pričom postupnosť uvedených foriem vyjadruje klasický vývoj v čase.

Nepriamy export predstavuje elementárnu metódu vstupu na zahraničný trh. Kapitálová náročnosť tejto metódy je veľmi nízka rovnako ako aj riziko s ňou spojené, avšak má obmedzené možnosti kontroly. Princíp spočíva v tom, že nezávislý sprostredkovateľ realizuje export do zahraničia. Z praxe vieme, že zväčša vystupujú v takomto vzťahu špecializovaní sprostredkovatelia na vývoz. Špecifická forma predstavuje tzv. piggyback. Piggyback predstavuje metódu, kedy sprostredkovateľ predstavuje spravidla makro-podnik, ktorý za finančnú odmenu ponúka svoje distribučné cesty do zahraničia menším podnikom. Priamy export predstavuje vyššiu kapitálovú náročnosť než predchádzajúca metóda, avšak prináša vysokú úroveň kontroly. Táto metóda vstupu na zahraničný trh znamená, že samotný podnik sa stáva exportérom svojich produktov do zahraničia, čo eliminuje vstup nového článku do distribučného reťazca. V prípade licencií ide o pomerne nízku kapitálovú náročnosť s obmedzenou možnosťou kontroly. Metóda licencií stojí na legislatívnom rámci, teda ide o zmluvnú formu, pričom poskytovateľ na určitý čas dáva možnosť nadobúdateľovi disponovať určitým know-how (patenty, ochranné známky a podobne). Táto forma vstupu na

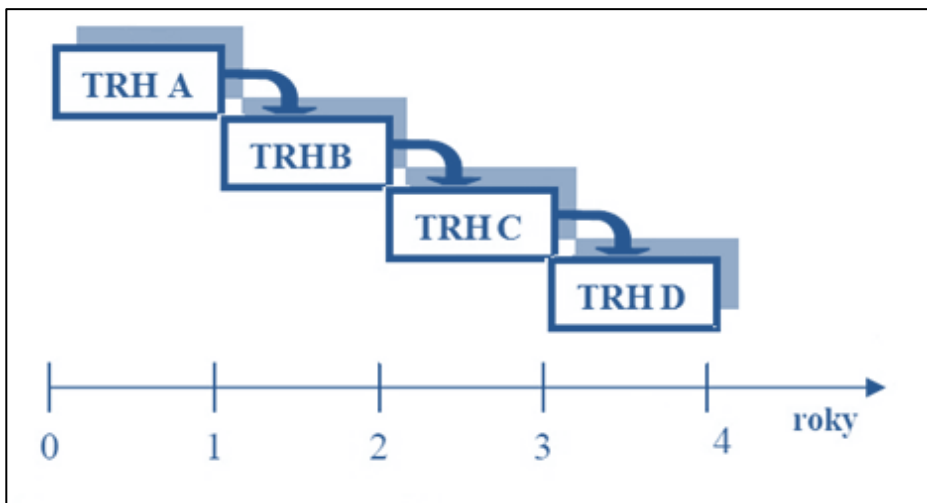
zahraničný trh má značné výhody aj limity pre nadobúdateľa licencie i poskytovateľa. Špecifickou formou licencie je franchising. Franchising dáva väčšie možnosti a právomoci poskytovateľovi tejto licencie. Joint venture predstavuje spoločný podnik domácej a zahraničnej spoločnosti. Domáci podnik má totiž dobré znalosti domáceho trhu, zatiaľ čo kapitálová podpora zahraničného podniku zvyšuje podnikateľské možnosti. Priame zahraničné investície predstavujú „investície, ktorých účelom je založenie, získanie alebo rozšírenie trvalých ekonomických vzťahov medzi investorom jednej krajiny a podnikom so sídlom v inej krajine“ (Machková, 2015).

Stratégie vstupu na zahraničný trh môžeme charakterizovať z rôznych uhlov, avšak medzi základný možno zaradiť časový pohľad. Timing predstavuje základnú koncepciu pre tvorbu stratégií vstupu na zahraničný trh. Vo všeobecnosti môžeme rozlišovať 4 stratégie: vodopádová stratégia, stratégia sprchy, stratégia kvapkajúcej vody (Hintošová – Demjanová, 2009) a kombinovaná stratégia.

Vodopádová stratégia predstavuje postupné vstupovanie do jednotlivých krajín. Stratégia prináša výhody v podobe minimalizácie rizika a dôkladnej prípravy na konkrétny zahraničný trh, avšak je potrebné si uvedomiť, že z pohľadu času sa jedná o veľmi náročnú stratégiu. Priebeh stratégie sme zaznamenali do Obrázka 1.

*Obrázok 1 zachytáva modelovú situáciu vodopádovej stratégie, kedy podnik v priebehu štyroch rokov expanduje na štyri zahraničné trhy, pričom v určitom časovom intervale (v našom prípade jeden rok) vstupuje len na jeden trh.*

**Obr. 1** Náčrt vodopádovej stratégie v čase



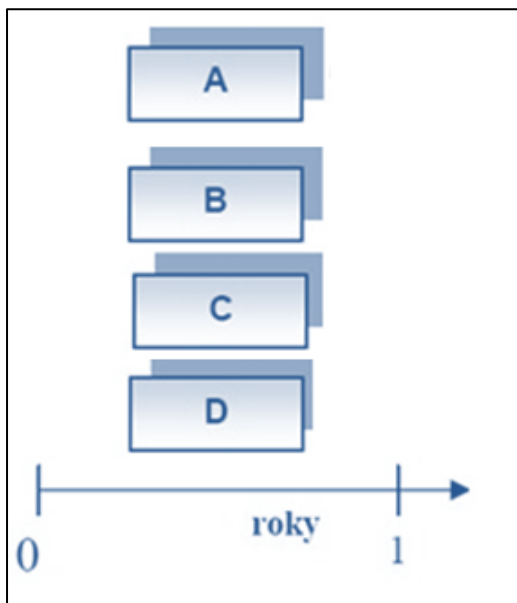
Zdroj: vlastné spracovanie

Stratégia sprchy (označovaná aj ako skoková stratégia) znamená vstup do viacerých krajín v relatívne krátkom časovom úseku. Táto stratégia prináša značné riziká v podobe nesprávneho zohľadnenia špecifik zahraničného trhu, nedostatočnej prípravy a vysokých nákladov. Výhodou stratégie je rýchly vstup do viacerých krajín. Stratégia

sprchy sa častokrát implementuje so stratégiou štandardizácie. Priebeh stratégie sme zaznamenali do Obrázka 2.

*Na Obrázku 2 je modelová situácia, kedy podnik využíva stratégiu sprchy. Ako môžeme vidieť v našom príklade podnik vstupuje v určitom časovom úseku (jeden rok) do štyroch krajín súčasne.*

**Obr. 2** Náčrt stratégie sprchy v čase



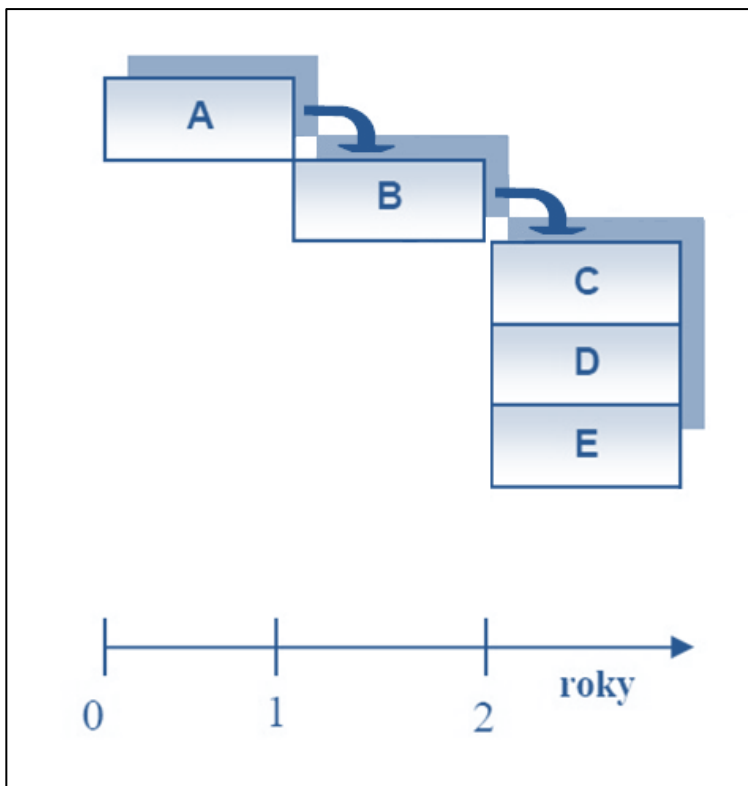
Zdroj: vlastné spracovanie

Stratégiu kvapkajúcej vody možno využiť pokiaľ podnik vstupuje do regiónu, ktorý sa skladá z viacerých krajín. Najskôr podnik vstúpi do jednej krajiny a následne do ostatných krajín v danom regióne. Po obsadení celého regiónu sa môže presunúť do iných regiónov.

Kombinovaná stratégia predstavuje kombináciu vodopádovej stratégie a stratégie sprchy. Ide o kombináciu daných stratégií, pričom v určitom časovom úseku sa využíva jedna a následne druhá. Z uvedeného vyplýva prelínanie výhod a limit jednotlivých stratégií vzhľadom na ich využitie v konkrétnom časovom úseku. Priebeh stratégie sme zaznamenali do Obrázka 3.

*Na Obrázku 3 je zakreslená modelová situácia, kedy podnik využíva kombinovanú stratégiu vstupu na zahraničný trh. Ako z náčrtku vyplýva, podnik v prvom roku vstupuje na jeden zahraničný trh, teda využíva vodopádovú stratégiu. Rovnako je tomu aj druhý rok, kedy podnik vstupuje opäť na jeden zahraničný trh. Situácia sa mení tretí rok, kedy podnik využíva stratégiu sprchy a vstupuje na tri trhy súčasne. Z uvedeného možno konštatovať, že ide o kombináciu vodopádovej stratégie a stratégie sprchy.*

**Obr. 3** Náčrt kombinovanej stratégie v čase



Zdroj: vlastné spracovanie

#### **4 Stratégie medzinárodného marketingového mixu**

Na úrovni prvkov marketingového mixu v podmienkach medzinárodných trhov môžeme rozlišovať dve základné stratégie: stratégiu adaptácie a stratégiu štandardizácie.

Stratégia adaptácie predstavuje prispôbovanie jednotlivých prvkov marketingového mixu podmienkam zahraničnej krajiny. V niektorých prípadoch sa označuje za lokálnu stratégiu alebo aj diferencnú stratégiu. Pri stratégii štandardizácie elementy marketingového mixu sú totožné ako aj v domácej krajine podniku. V praxi sa možno stretnúť aj s označením globálna stratégia alebo stratégia normalizácie.

V praxi sa stretávame so situáciou, kedy niektoré prvky marketingového mixu sú adaptované a iné štandardizované. Táto stratégia využíva výhody oboch stratégií pre získanie čo najlepšieho pomeru. Stratégiu označujú rôzni autori diferencne, avšak pre potreby učebnice ju budeme označovať za globálno-lokálnu stratégiu.

Z pohľadu marketingového manažmentu je veľmi dôležité zvážiť všetky výhody a nevýhody jednotlivých stratégií a ich možných kombinácií. V prvom rade je potrebné vychádzať z analýz makro-prostredia a mikro-prostredia domácej a zahraničnej krajiny a zároveň identifikovať spoločné a rozdielne znaky.

#### 4.1 Produktové stratégie v podmienkach medzinárodného marketingu

Po dôkladných analýzach je potrebné zvážiť faktory, ktoré významne ovplyvňujú voľbu stratégie. Mnohé z nich vyplývajú priamo z mikro-analýz a makro-analýz.

Štandardizácia produktu prináša značné výhody producentovi. Ide hlavne o efekty, ktoré plynú zo skúsenostnej krivky. Výrobca využíva efekty skúsenostnej krivky (efekt ekonomie množstva, efekt krivky učenia, efekt substitúcie v produkcii a efekt technologickej inovácie produkcie) čo značí, že jednotkové náklady výroby sú zväčša najnižšie možné. Znižovanie nákladov sa prejavuje aj vo výskume a vývoji, v distribúcií, v produkcii doplnkových produktoch, v obaloch, v produkcii vzoriek a iných predmetoch podpory predaja a v mnohých ďalších oblastiach. Z uvedeného možno konštatovať, že stratégia štandardizácie v značnej miere znižuje náklady výrobcu. Niektorí odborníci uvádzajú, že štandardizácia produktu je výhodná i z pohľadu zákazníkov. Produkt tak jednoducho spĺňa očakávaní zákazníka pri jeho mobilite do inej krajiny. Rovnako odborníci upozorňujú na trend kozmopolitizmu, ktorý má za následok podobnosť v spotrebiteľskom správaní (Čvirik, 2019).

Stratégia adaptácie produktu častokrát vyplýva z právnych požiadaviek a noriem (technických, ekologických, kultúrnych, náboženských a podobne). Zároveň je dôležité poznamenať, že zákazníci a spotrebiteľia v rozličných krajinách môžu mať rozličné subjektívne vnímanie zmyslov (*napríklad v prípade potravinárskych produktov môže ísť o diferenciu chuti*) ako aj rozdielnosť v úrovni vzdelania (*napríklad pri technických produktoch a elektrospotrebičoch*).

Pokiaľ berieme do úvahy spomínané stratégie a dáme ich do kontextu s produktovými stratégiami modifikácie a inovácie produktu, vzniknú nám situácie uvedené v Tabuľke 1.

**Tab. 1** Prepojenie medzinárodných produktových stratégií so stratégiami modifikácie produktu

	<b>Stratégia štandardizácie</b>	<b>Stratégia adaptácie</b>
<b>Stratégia totožného produktu</b>	Rovnaký produkt na všetky trhy.	/
<b>Stratégia modifikácie produktu</b>	Nový variant produktu na svetový trh.	Nový variant produktu prispôbený špecifickým potrebám zahraničného trhu zvolenej krajiny.
<b>Stratégia nového produktu</b>	Globálna produktová inovácia.	Nový produkt vytvorený pre individuálne zahraničné trhy.

Zdroj: Vlastné spracovanie

## **4.2 Cenové stratégie v podmienkach medzinárodného marketingu**

Cenové stratégie vyplývajú v značnej miere z analýz. Opätovne je potrebné dôkladné zváženie faktorov, ktoré hovoria v prospech stratégie štandardizácie alebo adaptácie. Je dôležité poznamenať, že v praxi sa častejšie pri tomto marketingovom elemente využíva ešte stále stratégia adaptácie. Štandardizovaná cena sa totiž môže vo vyspelých krajinách javiť ako príliš nízka, zatiaľ čo v rozvojových krajinách môže byť vnímaná ako príliš vysoká. Stratégia adaptácie naopak prináša možnosť optimalizácie cien v podmienkach konkrétnych štátov, čo vedie k optimalizácii zisku. Vďaka stratégii adaptácie môže podnik využívať maximálnu akceptovateľnosť dopytu a brať do úvahy konkrétnu konkurenciu na danom trhu. Je tiež nutné si uvedomiť, že postavenie podniku na trhu môže byť rozličné v jednotlivých krajinách. V prospech stratégie štandardizácie hovorí mobilita zákazníkov a rozvoj informačných technológií. Na základe internetu dokáže zákazník veľmi ľahko porovnávať cenu daného produktu. Táto taktika zákazníkov vedie častokrát ku skracovaniu distribučnej cesty a získaniu produktov priamo od výrobcov (za nižšiu cenu).

## **4.3 Distribučné stratégie v podmienkach medzinárodného marketingu**

Z pohľadu medzinárodného marketingu predstavuje voľba stratégie v podmienkach distribúcie neľahkú úlohu. Je potrebné zvážiť množstvo faktorov distribúcie (akvizitný i logistický pohľad).

Stratégia štandardizácie predstavuje v podmienkach distribúcie unifikáciu distribučných ciest a logistických postupov. Vysoký potenciál pre tento typ stratégie majú podniky, ktoré organizačne zabezpečujú distribúciu pomocou vlastných distribučných kanálov. Spravidla ide o priamu distribúciu. Možnosť štandardizácie distribúcie v značnej miere ovplyvňujú zmluvné opatrenia. Klasickým príkladom je franchising.

V praxi sa často stretávame so situáciou kedy sa využíva stratégia adaptácie. Za základné faktory, ktoré hovoria v prospech tejto stratégie môžeme označiť diferenčnú charakteristiku sprostredkovateľov (ich počet, typ, veľkosť a podobne) a charakter sprostredkovateľských jednotiek (diferencia vo veľkosti a type maloobchodných a veľkoobchodných sietí).

## **4.4 Komunikačné stratégie v podmienkach medzinárodného marketingu**

Stratégia štandardizácie a adaptácie má významné postavenie v medzinárodných podnikoch. Z pohľadu štandardizácie ide o unifikáciu komunikačného mixu. Využitie stratégie štandardizácie má vysoký potenciál pri tvorbe silného imidžu podniku, ako aj produktu a značky. Obmedzenie využívania tejto stratégie vychádzajú v značnej miere z makroprostredia zahraničnej krajiny a komparácie makroprostredia zahraničnej krajiny a domácej krajiny. V jednoduchosti možno konštatovať, že čím je rozdiel väčší, tým je vhodnejšia stratégia adaptácie. Najsilnejšie a najčastejšie diferencie vyplývajúce z makroprostredia sú identifikované v právnom, legislatívnom, sociálnom, demografickom a kultúrnom prostredí.

Z praxi poznáme aj ojedinelé prípady, kedy podniky využívajú kombináciu spomínaných stratégií (napríklad stratégia štandardizácie je využitá pri podpore predaja, avšak pri reklame podnik využíva stratégiu adaptácie).

## **Záver**

Medzinárodný marketing definuje AMA (1995) ako „multinárodný proces plánovania a realizácie koncepcie komunikácie, cenotvorby a distribúcie nápadov, tovarov a služieb za účelom výmeny, ktorá uspokojuje individuálne a organizačné potreby“. V definícii sa vyskytuje pojem multinárodný, čím sa sleduje fakt, že ide o marketing, ktorý presahuje hranice jedného národa. Americká marketingová asociácia chápe medzinárodný marketing ako proces, teda priebeh dvoch fáz, a to plánovania a realizácie. Medzi základnú analýzu v podmienkach medzinárodného marketingu môžeme označiť analýzu 5C. Analýza pozostáva z piatich komponentov – podnik, zákazníci, krajina, konkurencia a náklady. Baláž et al. (2005) a Baláž – Varček (2002) definujú pojem globalizácia „ako proces postupného zjednocovania geograficky blízkych krajín do spoločných celkov“. Zjednocovanie možno pozorovať v rôznych oblastiach ako napr. kultúra, ekonomika. Vo všeobecnosti možno identifikovať tri faktory, ktoré pozitívne ovplyvňujú mieru globalizácie, a to: deregulácia, liberalizácia trhov a vysoká miera technologického vývoju. Charakter riadenia a rozhodovania vo firme možno charakterizovať na báze modelu ERPG, ktorý kategorizuje firmy vzhľadom na ich rozhodovanie a riadenie podľa štyroch základných štýlov zameraných na etnocentrizmus, polycentrismus, regiocentrismus a geocentrismus. Medzi základné metódy vstupu na trh možno uviesť nepriamy export, priamy export, licencie (a franchising), joint ventures a priame zahraničné investície. Základné stratégie vstupu na trh predstavujú – vodopádovú stratégiu, stratégiu sprchy, stratégiu kvapkajúcej vody a kombinovanú stratégiu. V podmienkach medzinárodného marketingového mixu môžeme využiť stratégiu adaptácie a stratégiu štandardizácie. V praxi sa stretávame so situáciou, kedy niektoré prvky marketingového mixu sú adaptované a iné štandardizované. Táto stratégia využíva výhody oboch stratégií pre získanie čo najlepšieho pomeru. Stratégiu označujú rôzni autori diferencne, avšak pre potreby učebnice ju budeme označovať za globálno-lokálnu stratégiu.

## **Zoznam bibliografických odkazov**

- AHOKANGAS, Petri. Internationalisation and resources : an analysis of processes in Nordic SMEs. Universitas Wasaensis, Acta Wasaensia, 1998 Vol. 64. ISSN 0355-2667
- AMA. Dictionary. 1995. [ONLINE]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné na internete: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>>.
- BALÁŽ, Peter – VERČEK, Peter. Globalizácia a nová ekonomika. Bratislava: Sprint vfra, 2002, 175 s. ISBN 80-89085-06-7.
- BALÁŽ, Peter – Soňa, FERENČÍKOVÁ – FILIP, Jaroslav, et al. Medzinárodné podnikanie. 4. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2005, 571 s. Nová ekonómia. ISBN 80-89085-51-2.
- ČVIRIK, Marián. Etnocentrizmus a rola krajiny pôvodu v spotrebiteľskom správaní: dizertačná práca. EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE. Školiteľ: Dagmar Lesáková. Bratislava, 2020. 144 s.

- ČVIRIK, Marián. Which Factors Influence Consumer Ethnocentrism? The Case of Slovakia. In DOKBAT. Annual International Bata Conference for Ph.D Students and Young Researchers. DOKBAT : 15th Annual International Bata Conference for Ph.D Students and Young Researchers, 6.-7.11.2019, Zlín. – Zlín : Tomas Bata University, Faculty of Management and Economics, 2019. ISBN 978-80-7454-893-2, pp. 208-216 online.
- HINTOŠOVÁ, Aneta – DEMJANOVÁ, Lucia. Prípadové štúdie z medzinárodného manažmentu. Bratislava: EKONÓM. 2009.ISBN 978-80- 225-2790-3.
- LESÁKOVÁ, Dagmar – ČIMO, Jozef – HANULÁKOVÁ, Eva – LUKAČOVIČOVÁ, Zuzana. Strategický marketing. Bratislava: Sprint 2, 2014, 349 s. ISBN 978-80-89710-07-2.
- LESÁKOVÁ, Dagmar, Eva HANULÁKOVÁ, Juraj CHEBEŇ, Jozef ČIMO a Zuzana LUKAČOVIČOVÁ. Strategický marketing. Bratislava: Sprint dva, 2011, 365 s. Economics. ISBN 978-80-89393-56-5.
- LESÁKOVÁ, Dagmar, Jozef ČIMO, Miroslav MARIAŠ, Eva HANULÁKOVÁ a Štefan RAJT. Strategický marketingový manažment. Bratislava: Sprint vfra, 2001, 339 s. ISBN 80-88848-90-3.
- LISÝ, Ján – ČAPLÁNOVÁ, Anetta – GONDA Vladimír, et al. Ekonomía v novej ekonomike. 2. preprac. a dopln. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007, 634 s. Ekonomía. ISBN 978-80-8078-164-4.
- LISÝ, Ján – ZÁMEČNÍKOVÁ, Zuzana. Bevezetés a makroökonómia a kereskedelmi akadémia számára. 2. aktualizované vydanie. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo – Mladé letá, 2019, 133 s. ISBN 978-80-10-03434-5.
- MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 2. rozšíř. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 205 s. Expert. ISBN 80-247-1678-X.
- MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MÜHLBACHER, Hans. – LEIHS, Helmuth. – DAHRINGER, Lee D. International Marketing: A Global Perspective. Cengage Learning EMEA. 2006, 737s.ISBN 9781844801329.
- ONKVISIT, Sak – SHAW John J. 2009. International marketing: Strategy and Theory. Published by Routledge. 5. vyd. pp. 710. ISBN 9780415772617.
- ONKVISIT, Sak – SHAW, John J. 2007. International marketng: Analysis and strategy. Published in the Taylor & Francis e-Library. 4. vyd. 2007. 594 s. ISBN 0-415-31133-0.
- PERLMUTTER, Howard. V.1969. The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. In Columbia Journal of World Business, Vol. 1, 1969, pp. 9-18.
- WIND, Yoram – DOUGLAS, Susan P. – PERLMUTTER, Howard. V. 1973.Guidelines for Developing International Marketing Strategies. In Journal of Marketing, Vol. 37, 1973. pp. 14-23.



# MICE v krajinách V4 z aspektu vybraných ukazovateľov<sup>1</sup>

Ľudmila Novacká<sup>2</sup> – Lenka Zemanová<sup>3</sup>

---

## ***MICE in V4 countries from the aspect of selected indicators***

### **Abstract**

*The meetings, incentives, conventions, and exhibitions (MICE) industry is a rapidly expanding sector of tourism worldwide. The aim of the paper is to evaluate and analyse the conditions and readiness of destinations for MICE activities in the capital cities of Visegrad countries. Introduction of the paper presents the definition of terms related to MICE activities and compares the situation of Visegrad countries in this sector. The next part explains the methodology which has been used to get the results. The Results part deals with the analysis of criteria which has been established to evaluate the best destination for the realisation of MICE activities. This part describes especially the situation of Bratislava and the potential possibilities for the improving this city in the context of MICE destination. The paper continues with correlation analysis which discusses the relationship between GDP and the indicators influencing the development of MICE activities in the destination. The Conclusion summarizes the results and proposes the ways and solutions of potential development of Bratislava in the MICE world.*

### **Key words**

*MICE, tourism, Visegrad countries.*

### **JEL Classification: Z3**

---

### **Úvod**

Segment MICE patrí z ekonomického hľadiska dlhodobo k najvýnosnejším formám cestovného ruchu. Predkladaný príspevok skúma MICE v podmienkach cestovného ruchu krajín Vyšehradskej štvorky. Na úvod je potrebné podotknúť, že spolupráca krajín Vyšehradskej štvorky je realizovaná od najvyšších úrovní, ako sú napríklad politické summity až po odborné a diplomatické rokovania či stretnutia výskumných, vzdelávacích či kultúrnych inštitúcií. Spolupráca krajín prebieha aj na úrovni cestovného ruchu. Krajiny Vyšehradskej štvorky sú zoskupené v spoločnom projekte pod názvom Discover Central Europe, pričom ich iniciatívou je spolupracovať v oblasti marketingu s cieľom operovať

---

<sup>1</sup> Príspevok je súčasťou Projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov I-21-101-00 Analýza MICE turizmu ako generátora príjmov v krajinách V4.

<sup>2</sup> Školiteľ – prof. JUDr. Ľudmila Novacká, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: ludmila.novacka@euba.sk.

<sup>3</sup> Ing. Lenka Zemanová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: lenka.zemanova@euba.sk.

na geograficky vzdialenejších trhoch akými sú napr. USA, Kanada, Japonsko, Čína či Rusko (Novacká, 2016).

V predkladanom príspevku sa zameriame na jednotlivé krajiny Vyšehradskej štvorky so zreteľom na podmienky realizácie MICE aktivít v skúmanom geografickom priestore. Pre vymedzenie pojmu MICE je potrebné uviesť, že v odbornej terminológii ide o medzinárodne uznávanú skratku pozostávajúcu zo začiatočných písmen anglických slov Meetings, Incentives, Congresses a Events a prezentuje aktivity mítingov, incentívy, kongresov a podujatí. Pre odborný názov MICE sú v akademickej obci často používané synonymá ako kongresový cestovný ruch, odvetvie obchodných udalostí, meeting industry či stretnutia a incentívy. Ľ. Novacká (2014) v tejto súvislosti vysvetľuje incentívny cestovný ruch ako súčasť MICE, pričom v minulosti možno hovoriť ako o starostlivosti o zdravie zamestnancov a dovolenkách za odmenu. V súčasnosti uspokojuje potreby účastníka cestovného ruchu po ďalšom vzdelaní či získaní nových skúseností, pričom jeho súčasťou sú aj odborné exkurzie alebo odborné tematické zázjazy pre určitý okruh špeciálne orientovaných ľudí.

Samozrejme, oblasť MICE zahŕňa viacero pojmov, medzi ktoré možno zaradiť semináre, sympóziá, školenia, kolokvia, konferencie, kongresy či zhromaždenia. Typy podujatí možno klasifikovať do 3 skupín podľa počtu účastníkov. Semináre, kolokviá, okrúhle stoly, pracovné skupiny, diskusné skupiny či porady predstavujú podujatia do 50 účastníkov. Rozsah účastníkov od 50–300 predstavujú konferencie, sympóziá či zhromaždenia. Podujatia nad 300 účastníkov spadajú pod kongresy (Novacká, 1998).

Organizovanie MICE stretnutí prináša destinácii ekonomické benefity z hľadiska aktívnej platobnej bilancie štátu v položke tovarov a služieb či vytvárania nových pracovných príležitostí. MICE klientela tiež ťahá úroveň poskytovaných služieb v destinácii smerom nahor, nakoľko ide o vysoko náročnú skupinu ľudí vyžadujúcu prvotriednu kvalitu (Marketingová a komunikačná stratégia destinácie Bratislava, 2017).

### **1.1 Aktuálny stav MICE v podmienkach krajín Vyšehradskej štvorky**

Aktuálnu situáciu a pozíciu krajín Vyšehradskej štvorky možno zhodnotiť na základe databázy ICCA (z angl. International Congress and Conferences Association), Medzinárodnej asociácie kongresov a konferencií, pričom ide o jednu z najväčších asociácií pôsobiacich v oblasti MICE vo svetovom meradle, ktorá pravidelne zhromažďuje aktuálne informácie z tejto oblasti.

Pre bližšiu špecifikáciu časového hľadiska uvádzame, že najaktuálnejšie dáta pochádzajú z roku 2019, posledného roku pred pandémiou COVID-19, v dôsledku ktorej bola veľká časť MICE aktivít presunutá do virtuálnej reality, resp. zazmluvnené podujatia boli presunuté v čase. Tabuľka 1 poskytuje prehľad o počte podujatí a účastníkov v hlavných mestách skúmaných krajín.

**Tab.1** Prehľad miest na základe počtu stretnutí podľa ICCA v roku 2019

Umiestnenie	Mesto	Počet stretnutí	Počet účastníkov
9.	Praha	138	44 919
26.	Budapešť	90	32 932
34.	Varšava	71	22 742
54.	Bratislava	32	<10 000

Zdroj ICCA, 2020

V kontexte zrealizovaných stretnutí považujeme za potrebné upozorniť na fakt, že ide výlučne o stretnutia s počtom najmenej 50 účastníkov, pričom aspoň 40 % účastníkov pochádza zo zahraničia a pozostáva z 5 rôznych národností. Dĺžka trvania týchto stretnutí musí zároveň presahovať 2 dni. Na základe uvedených údajov možno zhodnotiť, že spomedzi porovnávaných miest prináleží Bratislave posledné miesto. Na rozdiel od Bratislavy, disponujú ostatné hlavné mestá viacerými kongresovými centrami, ktoré zastrešujú kongresové, konferenčné, výstavné a spoločenské priestory na organizovanie rôznych typov podujatí v rozličných kapacitách.

## 2 Metodológia práce

Hlavným cieľom predkladaného príspevku je na základe dostupných zdrojov analyzovať podmienky pre rozvoj MICE v hlavných mestách krajín Vyšehradskej štvorky.

Pre spracovanie výsledkov a naplnenie stanoveného cieľa sme využili zber sekundárnych údajov zo serióznych zdrojov. Relevantným zdrojom informácií boli aj oficiálne webové stránky marketingových eventových alebo destinačných organizácií, ktoré sú častokrát jediným zdrojom informácií pre verejnosť. Tieto (v zahraničí aj na úrovni convention bureau) vydávajú s ročnou periodicitou reporty, v ktorých spracúvajú základné informácie MICE aktivít vo svojej destinácii.

Pri spracovaní výsledkov sme využili informácie z medzinárodne porovnateľnej databázy ICCA. Výsledky práce boli spracované prostredníctvom vlastnej analýzy na základe vybraných kritérií vplyvajúcich na MICE. Predmetom analýzy boli hlavné mestá krajín Vyšehradskej štvorky, v ktorých je realizovaná väčšina aktivít v oblasti MICE. Každý z uvedených destinácií, v našom prípade hlavnému mestu sme udelili bodové hodnotenie od 1 – 4. Z týchto údajov sme vyhodnotili štatistický priemer za každú destináciu. Získali sme tak prehľad o tom, v ktorom kritériu vyniká skúmaná destinácia. Na základe týchto kritérií sme vytvorili výsledné poradie miest za každé stanovené kritérium.

### 2.1 Metódy skúmania

Pri spracovaní predkladaného príspevku sme využili viacero metód vedeckého bádania. Súčasťou vyššie uvedenej analýzy bolo vytvorenie korelačných matíc, prostredníctvom ktorých sme skúmali akým spôsobom vplyvajú vybrané ekonomické a neekonomické ukazovatele na tvorbu HDP.

Výsledky boli spracované v štatistickom programe Excel. Nosnou vedeckou metódou pri spracovaní bola komparácia prostredníctvom ktorej sme porovnávali úspešnosť jednotlivých destinácií z hľadiska MICE. Ďalej sme využili metódu korelácie a analýzy vďaka ktorej sme vytvorili SWOT analýzu Bratislavy z pohľadu MICE. Na záver sme prostredníctvom syntézy zhrnuli nadobudnuté poznatky.

### 3 Výsledky práce

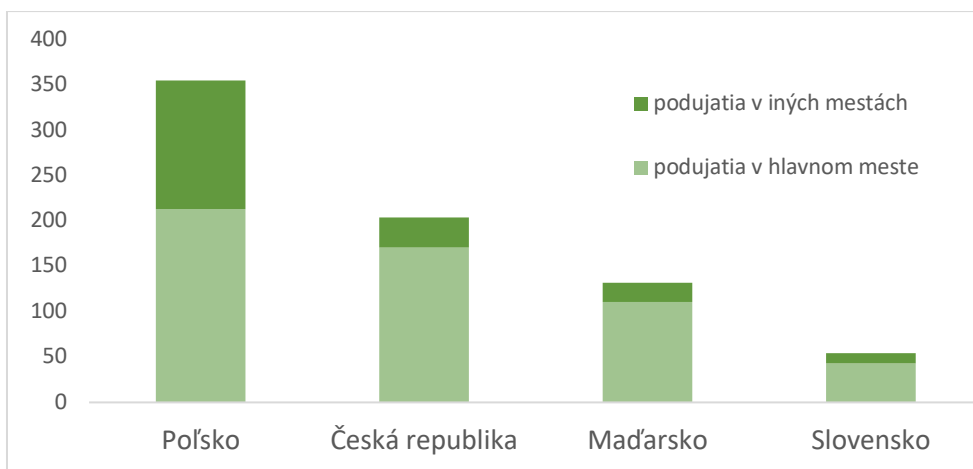
Na úvod bližšej geografickej špecifikácie nami skúmaných krajín je potrebné dodať, že väčšina medzinárodných podujatí je realizovaná v hlavných mestách. Kvantifikáciu podujatí realizovaných v rámci krajiny v hlavnom meste a vo zvyšných mestách jednotlivých krajín V4 zobrazuje Graf 1.

V rámci roka sú MICE podujatia organizované najmä na jar a na jeseň kedy destinácie nie sú preplnené dovolenkovými turistami, čo má pozitívny vplyv na vyrovnávanie sezónnosti cestovného ruchu (Rogers, 2013).

Z uvedeného vyplýva, že v skúmanom regióne prebiehajú medzinárodné podujatia prevažne v hlavných mestách krajín, ktoré majú pre ich realizáciu najvhodnejšie podmienky z hľadiska infraštruktúry.

Väčšie priestorové rozptýlenie spomedzi skúmaných krajín zaznamenávame v Poľsku, kde prebieha značná časť aktivít aj mimo Varšavy. Medzi najvýznamnejšie MICE destinácie okrem hlavného mesta možno zaradiť aj ďalšie mestá vybavené funkčnou infraštruktúrou na tieto aktivity. V roku 2019 nimi boli mestá Bydgoszcz, Gdansk, Katowice, Krakov, Lublin, Łódź, Poznań či Toruń (Poland Convention Bureau, 2020). Na základe uvedeného grafu budú preto predmetom skúmania hlavné mestá krajín Vyšehradskej štvorky.

**Graf 1** Geografická diverzifikácia zrealizovaných podujatí v krajinách V4 (rok 2019)



Zdroj: vlastné spracovanie, ICCA 2020

Nasledujúca tabuľka uvádza prehľad vybraných kritérií vplyvajúcich na MICE. Na základe uvedenej analýzy skúmame podmienky a pozíciu hlavných miest Vyšehradskej štvorky. Pre dosiahnutie porovnateľných výsledkov sme sa zamerali na zhodnotenie a porovnanie vlastne stanovených kritérií vplyvajúcich na MICE. Celkovo sme stanovili 14 kritérií, na základe ktorých porovnáваме súčasnú situáciu v 4 geograficky konkurenčných destináciách. Tabuľka 2 zobrazuje stanovené kritériá.

**Tab. 2** Vybrané kritériá vplyvajúce na rozvoj MICE destinácie

Kritérium		Bratislava	Budapešť	Praha	Varšava
Ročná návštevnosť turistov (2019)		1 395 896	5 694 027	8 044 324	10 090 000
Tvorba HDP v destinácii za NUTS 3 regióny (mil. €)		25 640	49 378	57 670	67 838
VAT – DPH za služby MICE	služby prenájmu	20 %	27 %	21 %	23 %
	doprava	20 %	27 %	15 %	8 %
	ubytovanie	10 %	5 %	15 %	8 %
	stravovanie	20 %	5 %	10 %	8 %
	nápoje	20 %	5 %	10 %	8 %
Letisko – počet dostupných cieľových destinácií		27	156	162	256
Kapacita ubytovacích zariadení	Počet hotelov	26	54	313	45
	Počet izieb	3198	7600	25 470	12 000
Počet MICE zariadení (Venue)		8	18	31	30
Existencia špecializovanej manažérskej MICE organizácie za mesto			✓	✓	✓
Online komunikácia s dopytom		✓	x	✓	x
Hodnotenie ICCA (2019)		54.	26.	9.	34.

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe získaných údajov sme každej skúmanej MICE destinácii priradili bodové hodnotenie, ktoré slúži pre vyhodnotenie najkonkurencieschopnejšej destinácie spomedzi krajín Vyšehradskej štvorky. Každé porovnávané destinácii bolo pridelené hodnotenie od 1 (najlepšie) po 4 (najhoršie). Bodové hodnotenie v jednotlivých

kategoriách sme udelili na základe vedeckej publikácie zameranej na oblasť MICE (Novacká, 2018).

Výsledné prehľadné hodnotenie zobrazuje Tabuľka 3. Pri spracovaní výsledkov sme vychádzali z dostupných dát viacerých zdrojov vrátane Eurostatu, štatistických úradov jednotlivých krajín a tiež údajov, ktorými disponujú tzv. convention bureau v jednotlivých mestách a pravidelným reportom, ktoré publikujú.

**Tab. 3** Bodové hodnotenie vybraných kritérií konkurenčných destinácií

Kritérium		Bratislava	Budapešť	Praha	Varšava
Ročná návštevnosť turistov (2019)		4	3	2	1
Tvorba HDP v destinácii za NUTS 3 regióny (mil. €)		4	3	2	1
VAT – DPH za služby MICE	služby prenájmu	1	4	2	3
	doprava	3	4	2	1
	ubytovanie	3	1	4	2
	stravovanie	4	1	3	2
	nápoje	4	1	3	2
Letisko – počet dostupných cieľových destinácií		4	3	2	1
Kapacita ubytovacích zariadení	Počet hotelov	4	2	1	3
	Počet izieb	4	3	1	2
Počet MICE zariadení (Venue)		4	3	1	2
Existencia špecializovanej manažérskej MICE organizácie za mesto		2	4	1	3
Online komunikácia s dopytom		2	3	1	4
Hodnotenie ICCA (2019)		4	2	1	3
Výsledné hodnotenie		<b>3,35</b>	<b>2,64</b>	<b>1,85</b>	<b>2,14</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri spracovaní jednotlivých kritérií sme narazili na určité zmeny plynúce zo zmenených podmienok v dôsledku pandémie COVID-19. Jednou z nich je práve daň na služby v cestovnom ruchu. Asociácia hotelov a reštaurácií Slovenska (2020) upozorňuje na skutočnosť, že v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi nastala výrazná zmena v dôsledku pandémie v DPH. DPH ako štandardný nástroj na podporu ubytovacích a stravovacích služieb bola znížená v susednom Maďarsku a v Česku, kde pristúpili autority štátov k ešte väčšej redukcii už aj tak zníženej DPH (Maďarsko – zníženie z 18 % na 5 %, Česká republika – zníženie z 15 % na 10 % pri jedlách servírovaných v reštauráciách, baroch, kaviarňach a v nočných kluboch).

Pri skúmaní dopravnej infraštruktúry sme sa zamerali na leteckú dopravu a počet priamych letov do cieľových destinácií. V skúmanej forme cestovného ruchu považujeme letecké spojenie za obzvlášť dôležité vzhľadom na skutočnosť, že MICE klientela vyžaduje vyšší a komfortnejší štandard v porovnaní s voľnočasovo cestujúcimi. Pri uvedenom kritériu sme skúmali počet cieľových destinácií jednotlivých letísk hlavných miest. Predmetom skúmania bolo Letisko M. R. Štefánika v Bratislave, Letisko Václava Havla v Prahe, Medzinárodné letisko Ferenca Liszta v Budapešti a Letisko Chopina vo Varšave. Výsledkom porovnania je, že najviac cieľových destinácií má Varšava (256), za ňou nasleduje Praha (162), Budapešť (156) a Bratislava (27).

Pri spracovaní údajov ubytovacej infraštruktúry sme vychádzali z oficiálnych stránok marketingových organizácií pôsobiacich priamo v hlavných mestách. Tie na svojich stránkach uvádzajú vybrané hotely vhodné na realizáciu MICE aktivít. V tejto súvislosti je dôležité spomenúť, že v tejto forme cestovného ruchu ide o náročnú klientelu. Obchodní a kongresoví cestujúci využívajú predovšetkým hotely vyššej kvalitatívnej úrovne, spravidla 4\* a 5\*– hviezdíčkové hotely, čo opäť potvrdzuje fakt, že MICE cestujúci vyžadujú prvotriednu kvalitu.

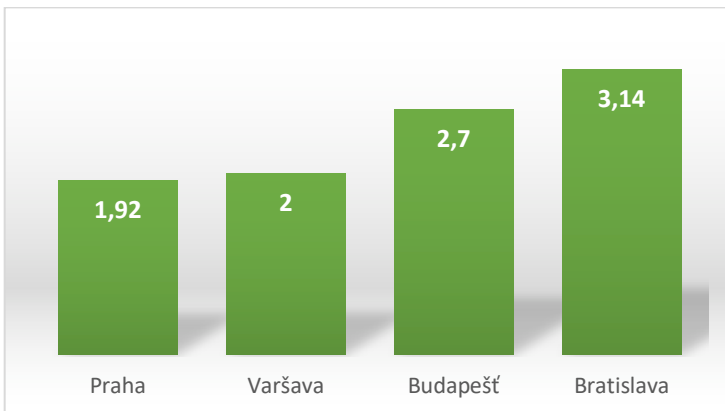
Pri hodnotení organizačného zabezpečenia MICE v skúmaných destináciách sme sa zamerali na existenciu špecializovaných manažérskych organizácií, ktoré pôsobia v rámci tohto útvaru na úrovni mesta. Pri hodnotení online komunikácie s dopytom sme vychádzali z webových stránok týchto organizácií, ich prehľadnosti, rozsahu ponúkaných služieb a tiež porovnania objednávkového formulára, ktorý slúži na komunikáciu s dopytom. Zistili sme, že Budapešť a Varšava túto formu online komunikácie s dopytom ani neuskutočňujú. Naopak, na stránkach convention bureau-s Prahy a Bratislavy možno nájsť online formuláre, ktoré si však vyžadujú detailnejšie a prepracovanejšie verzie s väčším portfóliom preferencií potenciálneho klienta.

Z výsledkov analýzy vyplýva, že spomedzi porovnávaných miest je na základe nami stanovených kritérií najvhodnejšou destináciou na realizáciu MICE aktivít Praha. Tieto výsledky zároveň potvrdzuje aj Medzinárodná asociácia kongresov a konferencií, kde sa Praha spomedzi krajín Vyšehradskej štvorky umiestňuje na prvom mieste a zároveň patrí medzi TOP svetové destinácie na globálnom trhu MICE. Úspešnosť destinácie je spôsobená vo veľkej miere pripravenosťou infraštruktúry na realizáciu MICE aktivít. Úspešnosť Prahy spôsobila aj investícia do nových kongresových a konferenčných zariadení, vďaka ktorej došlo k rozšíreniu portfólia špecializovaných priestorov MICE umožňujúcim väčšie šírenie udalostí.

Na základe zrealizovanej analýzy a vyhodnotenia uvedených kritérií, ktoré majú vplyv na MICE hlavných miest krajín Vyšehradskej štvorky sme prostredníctvom výpočtu štatistického priemeru dospeli k záveru, že na prvom mieste sa spomedzi štyroch

porovnávaných miest umiestnila Praha s výsledným indexom 1,92. Tesne za ňou nasleduje Varšava s výsledným indexom 2, Budapešť s výsledným indexom 2,7 a napokon Bratislava s výsledným indexom 3,14. Grafické vyjadrenie výsledkov uvádza Graf 2.

**Graf 2** Výsledné hodnotenie vybraných kritérií vplyvujúcich na MICE



Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.1 Vplyv vybraných kritérií na ekonomický rast Vyšehradského regiónu

V nasledujúcej časti sme sa zamerali na preskúmanie vzťahu medzi premennými vplyvujúcimi na rozvoj MICE v destinácii (viď Tabuľka 2) a HDP v NUTS 3 regiónoch prostredníctvom vytvorenia korelačných matic. Výsledky zobrazuje Tabuľka 4 a Tabuľka 5. Na základe vykonanej korelácie sme zistili vzťahy medzi skúmanými premennými a HDP.

Korelačná matica naznačuje negatívny vzťah medzi výškou HDP a skúmanými premennými, konkrétne ide o dane na dopravné a stravovacie služby. Vysoké daňové zaťaženie na služby cestovného ruchu môže tak negatívne vplyvať na mieru rastu HDP krajiny. Preto by mali predstavitelia a nositelia politiky cestovného ruchu zvážiť aj vhodnosť výšky daní na poskytované služby v cestovnom ruchu.

**Tab. 4** Korelačná matica z aspektu ekonomických ukazovateľov

<i>Tvorba HDP v destinácii za NUTS 3 regióny (mil. €)</i>	
služby prenájmu	0,33
doprava	– 0,59
ubytovanie	0,03
Stravovanie	– 0,79

Zdroj: vlastné spracovanie



Na základe zhodnotenia miery korelácie z aspektu neekonomických ukazovateľov môžeme zhodnotiť, že najsilnejšiu pozitívnu koreláciu vykazujú ukazovatele počet MICE zariadení a počet dostupných destinácií v leteckej doprave. Z uvedeného možno skonštatovať, že práve tieto ukazovatele pozitívne vplyvajú na rast HDP, a preto by mali destinácie venovať dostatočnú pozornosť budovaniu dopravnej infraštruktúry a budovaniu zariadení pre realizáciu MICE aktivít. V súvislosti s MICE zariadeniami možno hovoriť o kongresových centrách, ktorých existencia prináša so sebou investičné stimuly, ktoré podporujú ekonomiku v danej destinácii čo sa prejavuje v raste zamestnanosti a príjmoch regiónu (Erneker, 2021). Práve táto skutočnosť je dôsledkom silnej pozitívnej korelácie medzi počtom MICE zariadení a HDP. Výsledky ukazujú, že rast HDP v regióne pozitívne ovplyvňuje počet hotelov rovnako ako počet hotelových izieb.

**Tab. 5** Korelačná matica z aspektu neekonomických ukazovateľov

<i>Tvorba HDP v destinácii za NUTS 3 regióny (mil. €)</i>	
<b>Letisko – počet dostupných cieľových destinácií</b>	0,98
<b>počet hotelov</b>	0,34
<b>počet izieb</b>	0,62
<b>počet MICE zariadení</b>	0,94
<b>hodnotenie ICCA 2019</b>	0,67

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.2 SWOT analýza mesta Bratislava

Bratislava a tiež Slovensko nie je tradičnou krajinou MICE. Bližšiu analýzu Bratislavy ako MICE destinácie charakterizuje nasledujúca SWOT analýza uvedená v Tabuľke 4.

**Tab. 6** SWOT analýza mesta Bratislava v kontexte MICE

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobrá dopravná dostupnosť</li> <li>• bezpečnosť</li> <li>• nepreplnenosť destinácie</li> <li>• ubytovacia infraštruktúra vyšších hotelových tried (4,5*)</li> <li>• ponuka autentických lokálnych zážitkov</li> <li>• kvalifikovaná pracovná sila s jazykovou znalosťou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absencia štatistických MICE zisťovaní a spracovanie vhodnej databázy v oblasti MICE</li> <li>• znalosť destinácie vo svete MICE – nedostatočná propagácia ako MICE destinácie</li> <li>• medzinárodná reputácia</li> <li>• neexistencia národného leteckého prepravcu</li> <li>• informovanosť o ponukovej stránke MICE na portáli convention bureau</li> </ul>

PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• výstavba kongresového centra</li> <li>• Bratislava ako neobjavená destinácia</li> <li>• rozvoj MICE oddelenia na BTB</li> <li>• Bratislava ako SMART city</li> <li>• organizovať viac podujatí, ktoré zvýšia reputáciu mesta vo svete MICE</li> <li>• potenciál dopytu pre MICE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postavenie Bratislava Convention Bureau v rámci BTB</li> <li>• absencia pozitívneho vzťahu ľudí k mestu (primárna ponuka CR)</li> <li>• silná konkurencia v krajinách strednej Európy</li> <li>• nestabilná politická situácia</li> <li>• administratívna byrokracia</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Marketingovej stratégie Bratislavy (2017), Bratislava Convention Bureau (2021)

Jednou z konkurenčných nevýhod Slovenska je neexistencia kongresového zariadenia s kapacitou 2 000 a viac účastníkov rovnako ako neexistujúci letecký prepravca a tým podmienené slabé letecké spojenia s európskymi metropolami v porovnaní so zvyšnými letiskami hlavných miest Vyšehradských krajín. Ďalším nedostatkom je tiež absencia štatistických MICE zisťovaní, ktoré slúžia ako referencie pre organizátorov podujatí. Pre realizáciu MICE aktivít je v neposlednom rade dôležité mať vybudovanú medzinárodnú reputáciu a byť známy v zahraničí, čo takisto nie je prípad Bratislavy. Podľa Padora Gilligana však existuje aj iné riešenie. Vysvetľuje, že ak reputácia a značka krajiny nie je dostatočne vyvinutá, dôležité je aby bolo v krajine know-how, pre ktoré môže byť krajina zaujímavá pre okolitý svet, čo môže byť zároveň cesta pre inovátorov, významných ľudí z oblasti vedy, vzdelávania a priemyslu, ktorí potiahnu segment MICE (Horváthová, 2016).

## Záver

Na základe stanoveného cieľa sme v predkladanom príspevku vykonali analýzu a porovnali hlavné mestá krajín Vyšehradskej štvorky v kontexte ich pripravenosti pre realizáciu MICE aktivít.

Výsledky ukazujú, že najvhodnejším mestom pre tieto aktivity je Praha. Pripravenosť tejto destinácie sa zároveň odzrkadľuje aj v počte organizovaných medzinárodných podujatí a tiež v počte účastníkov, ktoré vykazuje medzinárodná databáza ICCA. Za Prahou nasleduje Varšava, Budapešť a Bratislava.

Na základe dosiahnutých výsledkov možno zhodnotiť, že Bratislava na stredoeurópskom ale aj svetovom trhu nepatrí medzi tradičné mesta kongresového a incentívneho cestovného ruchu. Napriek týmto skutočnostiam si myslíme, že Bratislava má nevyužitý potenciál pre realizáciu aktivít v rámci MICE. Tento názor odôvodňujeme vhodnou dopravnou polohou mesta oproti zvyšku Slovenska, vybavenosťou ubytovacej infraštruktúry hotelov vyšších tried a tiež bezpečnosťou samotnej krajiny. Bratislava ako doteraz neobjavená stredoeurópska metropola má potenciál vytvoriť vhodné podmienky pre organizáciu stretnutí, konferencií a špecializovaných podujatí.

Zároveň sa prikláňame k názoru Niny Erneker (2021) podľa ktorej výstavba kongresového centra bude predstavovať investičný stimul, ktorým môže štát podporiť ekonomiku, čo sa následne prejaví v náraste zamestnanosti a príjmov regiónu.

V neposlednom rade investícia do kongresového centra napomôže reputácii samotnej destinácie. Príležitosť pre rozvíjanie Bratislavy v segmente MICE vidíme aj v potenciálnej spolupráci Bratislavy a Viedne, ktorá musí 20 % svojich podujatí odmietat', čo by mohla byť šanca práve pre Bratislavu.

Výsledky korelačnej matice tiež naznačujú, že odvetvie MICE pozitívne vplýva na ekonomický rast vyšehradskej štvorky. Najsilnejšiu pozitívnu závislosť vnímame medzi počtom MICE zariadení a počtu dostupných leteckých destinácií v hlavných mestách pozitívne vplýva na ekonomický rast hlavných miest.

Na záver dodávame skutočnosť, že jednotlivé krajiny by segmentu MICE mali venovať zvýšenú pozornosť nielen z hľadiska ekonomických benefitov, ktoré realizácia MICE aktivít so sebou prináša, ale aj z jednoduchého dôvodu, ktorým je reputácia destinácie. Len málo odvetví ma taký silný a pozitívny vplyv na reputáciu ako medzinárodné kongresy. Jednotlivé subjekty, ktoré majú vplyv na tento segment cestovného ruchu by mali preto zväziť budúce smerovanie plánovania svojich činností v oblasti MICE, zväziť potrebné kroky k zlepšeniu vybavenosti infraštruktúry pre realizáciu medzinárodných podujatí a v neposlednom rade vytvoriť vhodnú marketingovú stratégiu šitú na mieru na kľúčovú skupinu všetkých participujúcich na strane dopytu po službách MICE.

## Zoznam bibliografických odkazov

- ASOCIÁCIA HOTELOV A REŠTAURÁCIÍ SLOVENSKA. *Sadzby DPH na ubytovacie a stravovacie služby uplatňované v krajinách EÚ*. Dostupné na: <https://www.ahrs.sk/8-aktuality/1127-sadzby-dph-na-ubytovacie-a-stravovacie-sluzby-uplatnovane-v-krajinach-eu>
- ERNEKER, Nina. Kto sa nabalí na kongresovom centre? Dostupné 13.10.2021 na <https://blog.sme.sk/erneker/ekonomika/kto-sa-nabali-na-kongresovom-centre>
- EUROSTAT. *Gross Domestic Product (GDP) at current market prices by NUTS 3 regions*. Dostupné 13.10.2021 na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/rural-development/data>
- HORVÁTHOVÁ, Jarmila. *Do neznámych lokalít sa kongresy nehrnú*. Dostupné 30.09.2021, na: <https://www.visitbratislava.com/wp-content/uploads/2016/11/Trend-MICE-DAY.pdf>
- INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION. *ICCA Statistics Report*. Dostupné 19.09.2021, na: <https://www.iccaworld.org/>
- MARKBBDO. *Marketingová a komunikačná stratégia destinácie Bratislava s orientáciou na blízke a zdrojové trhy, s časovým horizontom na roky 2018-2022*. Dostupné 30.09.2021, na: [https://www.visitbratislava.com/wpcontent/uploads/2018/04/BTB\\_Marketingova-a-komunikacna-strategia-destinacie-Bratislava-2018-2022.pdf](https://www.visitbratislava.com/wpcontent/uploads/2018/04/BTB_Marketingova-a-komunikacna-strategia-destinacie-Bratislava-2018-2022.pdf)
- NOVACKÁ, Ľudmila (2016). *Aktuálne témy cestovného ruchu v stredoeurópskom priestore*. Geografické informácie 20(2) 263-285.
- NOVACKÁ, Ľudmila - ČERVENKA, Peter – DRÁBIK, Peter. *Marketingová stratégia destinácie Bratislavský región - destinačný marketingový manažment a jeho aplikácia*. 1. vydanie. Bratislava : Selale Education Business, 2018. 166 s. [5,5 AH]. ISBN 978-80-973123-0-5.

POLISH CONVENTION BUREAU. Poland Meetings and Events Industry Report 2020.  
Dostupné na:  
[https://pot.gov.pl/attachments/article/148/RAPORT%202020\\_ANG\\_18.09.pdf](https://pot.gov.pl/attachments/article/148/RAPORT%202020_ANG_18.09.pdf)  
ROGERS, Tony (2013). Conferences and Conventions: A Global Industry (Events Management) 3. vyd. Routledge, 2013. 440 s. ISBN: 9780415526692

# **Ekonomika Slovenska – jej nové nástroje**

Strážovská Helena<sup>1</sup>

---

## ***Economy of Slovakia – its new tools***

### **Abstract**

*In order to improve the economic processes in Slovakia in terms of increasing the efficiency of their results, the government proposed a number of changes in 2021. Positive changes in the content and manifestations of economic instruments are also related to positive changes in the economy. It is gratifying to expect the Slovak economy to grow by 4.5 percent in 2021. And here there is concern about COVID-19. However, if we overcome its performance together, gross domestic product can be expected to grow by 5.9 % year-on-year in 2022 and even by 3.8 % in 2023. Slovakia is expected to reach pre-crystal levels in 2023.*

### **Key words**

### **JEL Classification:**

---

### **Úvod**

V snahe zdokonaľiť ekonomické procesy na Slovensku v smere rastu efektívnosti ich výsledkov navrhla vláda v r. 2021 viacero zmien.

Systematizovali sme ich a predkladáme ich na zváženie čitateľom v zmysle, v ktorých oblastiach je ešte možné a potrebné zdokonaľovanie.

K najaktuálnejším otázkam patrí „Kilečko“, alebo súbor dokumentov, resp. balík opatrení rezortu ministerstva hospodárstva SR, smerujúcich k rastu efektívnosti národného hospodárstva.

### **Pripomeňme si Kilečko 1 (Lex Corona)**

- a) Upravená výška správnych poplatkov.
- b) Zrušené viaceré oznamovacie povinnosti podnikateľov.
- c) Zavedená možnosť splnenia si povinností voči Sociálnej poisťovni v ďalšej sedemdňovej lehote.
- d) O päťinu zvýšený limit na preukázateľné výdavky na spotrebu paliva oproti údajom z technického preukazu.
- e) Zrušená povinnosť mať v maloobchodných prevádzkach reklamačný poriadok.

---

<sup>1</sup> prof. Ing. Helena Strážovská, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: strazovska@azet.sk.

- f) Rozšírený okruh komodít na predaj z dvora.
- g) Zrušená povinnosť mať vyvesený cenník v ubytovacom zariadení.
- h) Umožnenie zamestnancom vybrať si medzi gastrolístkom a finančným príspevkom.

Obsah „Kilečka 2“ smeroval k odbúravanju byrokracie zjednodušením mnohých administratívnych povinností podnikateľov. Ukázalo sa však, že obsah Kilečka 1 nevyriešil všetky „boľavé“ problémy hospodárskej praxe, ba naopak, vynorili sa ďalšie a ďalšie. Podnikatelia volajú po zjednodušení podnikania. Znižovanie byrokratického zaťaženia je stále na programe dňa. Výraznejšie sa prejavuje v čase, keď samotný podnikateľský proces je dlhodobo narušený pôsobením pandémie.

Najpálčivejšie otázky súčasnej ekonomiky na Slovensku by mal pomôcť riešiť „balíček opatrení č. 2“. Návrhy, ktoré obsahuje, usilujú o pozitívne zmeny národnej ekonomiky, lepšie podnikateľské prostredie. Zosyntetizovane má nasledovný obsah:

## **Kilečko 2**

- 1) Dokumenty z elektronickej schránky majú byť použiteľné na právne úkony bez zaručenej konverzie.
- 2) Má byť umožnený predaj nepotravinárskeho tovaru aj po uplynutí jeho expirácie.
- 3) Zjednodušiť sa má povinnosť hlásenia pobytu zahraničných hostí.
- 4) Pre autoškoly sa má zaviesť možnosť vyučovania prostredníctvom e-learningu.
- 5) V gastroprevádzkach sa majú liberalizovať hygienické požiadavky nižším počtom umývadiel.
- 6) Zmeniť sa má parameter pre výpočet koncesionárskych poplatkov pre zamestnávateľov.
- 7) Zabezpečiť sa má zníženie pokút v zákone o potravinách.
- 8) Zrušiť sa má povinnosť zamestnávateľov vydávať predpis týkajúci sa postupu počas horúcich a studených dní.

Uvedené zmeny sú syntetizujúce. Ministerstvo hospodárstva SR prezentovalo vyše 200 návrhov na zlepšenie podnikateľského prostredia, 114 návrhov o ktorých sa predpokladalo, že budú podnikateľskou obcou prijaté a aplikované. Niektoré boli len opakovaním už prijatých v iných právnych dokumentoch. Šlo o 17 pôvodných návrhov, ktoré síce platili, ale javili sa problematickými v praxi.

Na základe rozsiahleho pripomienkového konania a pádných argumentácií Ministerstvo hospodárstva SR uznalo 83 opatrení ako menej vhodných a aktuálnych, a stiahlo ich z obsahu návrhov.

Napokon pre budúcnosť ekonomiky vhodnejších sa ukázalo 31 návrhov, ktoré boli presunuté do budúceho „Kilečka 3“.

V jednotlivých krajinách sa prehodnocuje podnikateľský proces v jeho náročnosti až byrokratičnosti, resp. úspechu. Slovensko v tomto poradí obsadilo 45. – 46. miesto. Za pozornosť stojí prvých päť miest:

- 1) Nový Zéland,
- 2) Singapur,
- 3) Hongkong,
- 4) Dánsko,
- 5) Južná Kórea.

Z našich susedov priemernú úroveň dosiahli:

27. – 28. miesto Rakúsko – lepší priemer,

40. – 41. miesto Poľsko,

41. – 42. miesto Česko,

45 – 46. miesto Slovensko,

52 – 53. miesto Maďarsko.

Informáciu publikovali Hospodárske noviny 29.10.2021. Testovalo sa:

- začatie podnikania (119. miesto Slovensko),
- vybavovanie stavebných povolení (147. – 148. miesto Slovensko).

Druhé „Kilečko“ by malo priniesť úsporu podnikateľom v čiastke 200 mil. eur. Návrh bude ešte diskutovaný v medzirezortnom konaní. V tejto podobe ho študentom dávame na diskusiu.

Inou diskutovanou otázkou je zamestnávanie ľudí z tretích krajín – považuje sa za zdĺhavé a komplikované (90 dní) úrady nerozhodujú v zákonnej lehote. Na Slovenskom trhu je v súčasnosti legálne 70 tisíc. Navrhuje sa zavedenie možnosti pokračovať vo výkone zamestnania aj počas obdobia rozhodovania o jeho žiadosti (v minulosti nebolo možné).

- Štatistický úrad poskytol hodnotné informácie o stave ekonomiky Slovenska na začiatku tretieho štvrťroku (okt.) 2021. Nie sú potešiteľné, ak sa na problém dívame z hľadiska výsledkov ukazovateľa dôvery. Potešenie a optimizmus je zatienený vlnou pandémie. V oblasti priemyslu pre Slovensko sú najdôležitejšie

obavy z očakávanej produkcie. To tiež možno povedať o stavebníctve a službách.

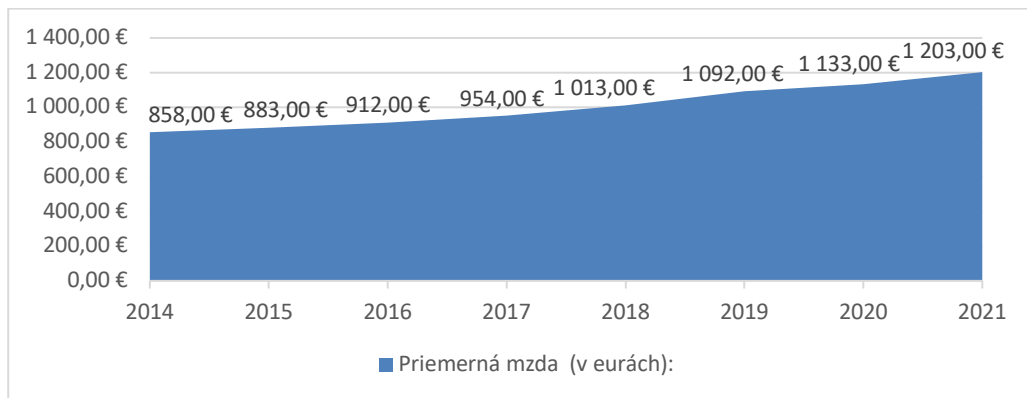
Epidemiologická situácia sa zhoršuje na Slovensku a tým aj ekonomické procesy, ktoré vyvolávajú skôr pesimizmus. Indikátor ekonomického sentimentu klesol o 3,1 bodu a pohybuje sa pod úrovňou dlhodobého priemeru. Aj indikátor dôvery v priemysle klesol o 5,4 percentuálneho bodu. Príčinou je pokles objednávok, rast zásob, s čím súvisí pokles produkcie.

Aj „služby“ sa javia ako problémové. Indikátor dôvery klesol o 2,4 bodu. Súvisí to aj s poklesom dopytu. Dopyt však vzhľadom na charakter odvetvia môže do konca roka vzrásť v súvislosti s blížiacimi sa sviatkami. Kritický je skôr stav v ubytovacích a stravovacích službách, v oblasti umenia, zábavy a rekreácie. Indikátor dôvery v obchode vzrástol v októbri t. r. o 1,3 bodu. Očakáva sa však, že ďalšia vlna pandémie, rastúce ceny, energia, zohrajú negatívnu úlohu aj v tomto odvetví.

- Významný vplyv na uvedené ekonomické kategórie vo výsledkovej podobe majú mzdy, najmä „minimálna mzda“ v súvislosti s ešte stále pomerne vysokou mierou nezamestnanosti. Výška minimálnej mzdy – v súčasnosti 623 eur a záleží na dohode odborárov a zamestnávateľov.

## Minimálna mzda v roku 2021

Priemerná mzda (v eurách):



## Odvetvia s najvyšším počtom zamestnancov s minimálnou mzdou:

- Reštaurácie, bary, jedálne
- Textilná, odevná, kožiarska výroba
- Sociálna starostlivosť
- Hotely, penzióny, ubytovne
- Poštové služby



**Minimálna mzda na rok 2021 podľa stupňa náročnosti profesie (v eurách):**

Stupeň náročnosti	Koeficient	Minimálna mzda	Minimálna hodinová mzda
1.	1	623	3,58
2.	1,2	739	4,25
3.	1,4	855	4,91
4.	1,6	971	5,58
5.	1,8	1 087	6,25
6.	2	1 203	6,91

Ani budúca úroveň minimálnej mzdy nebola dohodnutá medzi uvedenými orgánmi (na r. 2022).

- Zamestnávateľia navrhujú 57 % priemernej mzdy spred dvoch rokov, alebo zmrazenie na dnešnej úrovni.
- Odborári navrhujú 60 % priemernej mzdy z úrovne roku 2020 – ako minimálnu mzdu.

**Najčastejšie pracovné pozície s minimálnou mzdou:** krajčír, upratovačka, pomocný pracovník, školník, kaderník.

---

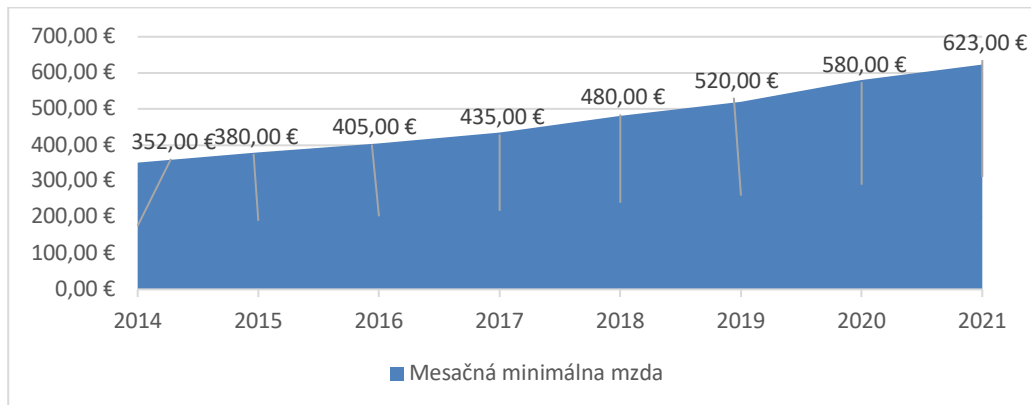
HN 16.7.2021

Hospodárske noviny priniesli výsledky analýzy minimálnej mzdy za obdobie 2014 – 2021. minimálna mzda sa za toto obdobie zvýšila takmer na dvojnásobok.

**Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku (v eurách):**

Rok	Mesačná minimálna mzda	Hodinová minimálna mzda
2014	352	2,02
2015	380	2,18
2016	405	2,33
2017	435	2,50
2018	480	2,76
2019	520	2,99
2020	580	3,33
2021	623	3,58

## Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku (v eurách):



Zatiaľ čo na Slovensku rastie minimálna mzda „minimálne“ napr. oproti minulému roku o 43 eur, vo väčšine európskych krajín je tempo rastu vyššie. Presnejšie: v bývalých socialistických krajinách stagnuje, alebo je nízke (Slovinsko, Poľsko, Česko, Estónsko), ale aj Španielsko a Grécko. Vysoké prírastky vykazujú Luxembursko, Írsko, Holandsko, Lotyšsko a i.

## Minimálna mzda v európskych krajinách (v eurách)

	2020	2021
<b>Luxembursko</b>	2 142	2 202
<b>Spojené kráľovstvo</b>	1 755	1 765
Írsko	1 656	1 724
<b>Holandsko</b>	1 636	1 685
Belgicko	1 594	1 626
<b>Nemecko</b>	1 584	1 610
<b>Francúzsko</b>	1 539	1 555
Slovinsko	1 109	1 110
Španielsko	1 108	1 108
Malta	777	785
Portugalsko	741	776
Grécko	758	758
Litva	607	642
<b>Slovensko</b>	580	623

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Poľsko	611	614
Estónsko	584	584
<b>Česko</b>	574	578
Chorvátsko	548	564
Lotyšsko	430	500
<b>Maďarsko</b>	443	488
Rumunsko	468	474
Bulharsko	313	333

\*Minimálna mzda nie je zavedená vo Fínsku, Rakúsku, Dánsku, Taliansku, na Malte a na Cypre

HN 16.7.2021

Na rok 2022 sa diskutuje o sume 646 eur mesačne.

- Výška minimálnej mzdy úzko súvisí s „cenovou politikou a cenovou úrovňou“. To čo spotrebiteľov v súčasnosti trápi je zdražovanie. Zverejnili sa výsledky analýz cien za vodné a stočné.

**Vývoj cien za vodné a stočné** (v eurách za kubický meter bez DPH)

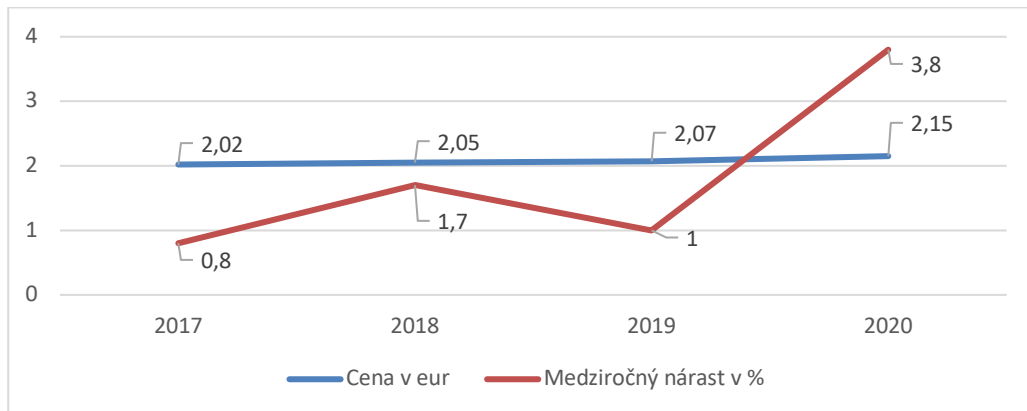
**Ukazovatele vodárenských spoločností za pitnú vodu** (v tisícoch eur)

<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
205 081	208 113	209 210	212 753
199 202	202 859	204 659	207 746

--- Tržby z regulovanej činnosti

--- Oprávnené náklady

## Vodné a stočné bez DPH za kubík v eur:



Evidentný je prudký nárast ceny medziročne 2020/2019 o 3,8 %. 663 subjektov prevádzkuje verejné vodovody a kanalizácie. K osobitostiam patrí, že vodné a stočné sa nemení celoplošne, ale regionálne. Vplýva na to rozloženie vodných zdrojov aj geografia regiónu.

Pozornosť si zaslúži „inflácia“. V polovici tohto roku dosiahla 2,9 %. Analýza úrovne cien nie je potešiteľná. Výška a miera inflácie boli ovplyvnené viacerými faktormi. Ide o nasledovné:

### Cena paliva

Ropa je na trhoch najdrahšia od jesene 2018. Cena palív na Slovensku stúpa už od začiatku roka. V júni medziročne zdraželi o 22 percent, mesiac predtým to bolo 23 percent. „Začína slabnúť báza z minulého roka, a tak sa dynamika spomaľuje,“ vysvetlil analytik UniCredit Bank Ľubomír Koršňák.

**22 percent bola minulý mesiac inflácia pri pohonných látkach.**

### Potraviny

Po piatich mesiacoch medziročného zlacňovania vzrástli v júni potraviny o 1,3 percenta. Išlo najmä o ceny zeleniny a tukov s olejmi. Tento vývoj naznačovali viaceré indikátory, ako napr. ceny agrokomodít alebo svetový index cien potravín. Jedným z dôvodov rastu sú aj zvýšené prepravné náklady.

### Nákladný cigaretový dym

Tabak v júni zdražiel o 16,5 percenta, čo bol zo všetkých tried druhý najvyšší rast. „Už štvrtý mesiac má dosah na infláciu aj rast cien tabaku, ktorý je ovplyvnený zvýšením cien výrobkov po úprave daní,“ píše štatistici. Okrem toho zdražiel aj alkohol, pri destilátoch to bolo o 2,5 percenta.

## Reštaurácie

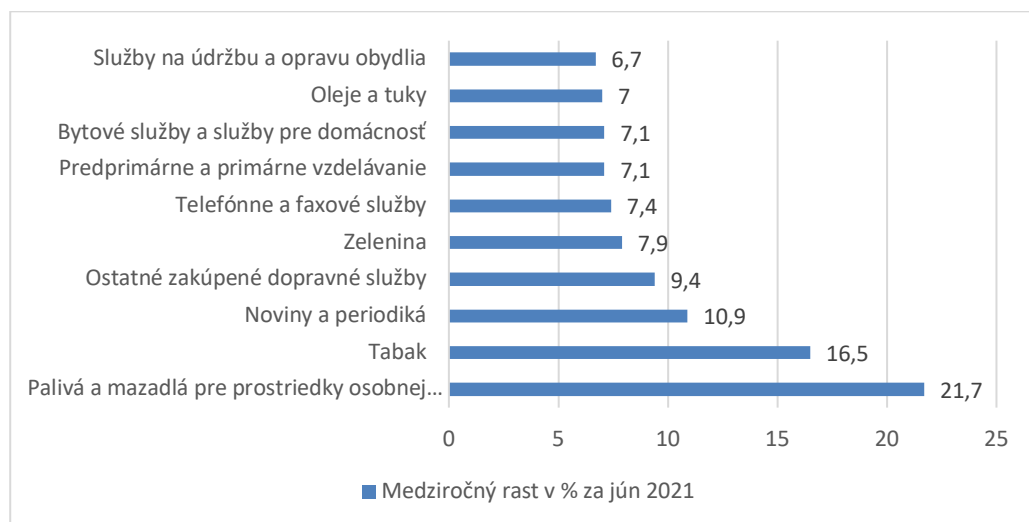
Po aprílovom uvoľnení protipandemických opatrení naši najprv obsadili terasy a postupne aj interiéry reštaurácií či barov. Tie však boli dlho zavreté, a preto museli zdvíhať ceny služieb. Večera či pivo sa nám tak v júni predražili viac ako o štyri percentá. A podľa odborníkov budú rásť ďalej.

## Hotely

Ubytovacie zariadenia sú na tom podobne ako podniky. Počas celého vlaňajška spotrebiteľské ceny v sektore rástli, cez zimu miernejšie, ale od tohto apríla opäť naberajú dych. V júni sa tak zastavili na dvoch percentách. Podobne ako pri reštauráciách, aj hotely si budú chcieť vykompenzovať straty.

## Rast cien počas júna dosiahol 2,9 %.

**Triedy s najvyšším medziročným rastom cien** (medziročný rast v percentách, za jún 2021)



**Rast inflácie v EÚ** (v percentách, za máj 2021)

Maďarsko	5,3
Poľsko	4,6
Luxembursko	4,0
Litva	3,5
Rumunsko	3,2
Estónsko	3,2
Rakúsko	3,0
Česko	2,7

Lotyšsko	2,6
Belgicko	2,5
Nemecko	2,4
Španielsko	2,4
Švédsko	2,4
Chorvátsko	2,4
<b>EÚ</b>	2,3
<b>Slovensko</b>	<b>2,0</b>
Holandsko	2,0
<b>Eurozóna</b>	2,0

Zdroj: ŠÚ SR, Eurostat, infografika: HN/M. Záborský

Analýzy signalizujú, že Slovensko je jedným z najzadlženejších národov v celej Únii. Priemerne každý jeden z nás vrátane detí či dôchodcov dlhuje bankám viac ako 8 000 eur. Ceny nehnuteľností rastú do extrémnych výšok spôsobené nízkymi úrokovými sadzbami, nízkou ponukou na realitnom trhu. Tiež dlhodobo prevažujúci dopyt nad ponukou. Ceny bytov postupne narastali o vyše 20 %. S tým súvisel aj rast cien stavebných materiálov, nedostatok stavebníkov, zdĺhavé byrokratické vybavovanie stavebných povolení.

Prirodzene jestvuje veľa ďalších príčin.

- Komunikácia s Finančnou správou nadobudne od roku 2022 novú formu. Ide o vytvorenie obojsmernej elektronickej komunikácie medzi systémami a daňovými subjektami. Zo strany Finančnej správy sa komunikácia od 1.1 2022 nebude realizovať prostredníctvom portálu správy, ale prostredníctvom ústredného portálu verejnej správy. Doručovanie dokumentov prostredníctvom jej portálu sa končí.

Procesy a procedúry, ktoré sa vytvárajú v papierovej forme sa pretvoria do elektronickej podoby.

Doručovanie zahraničnej osobe bude doručovanie do elektronickej schránky na portál správy.

Pre daňovú oblasť obojstranná komunikácia nadväzuje na už uskutočnenú implementáciu v colnej časti informačného systému.

Ako uvádzajú Hospodárske noviny<sup>1</sup>, hlavným benefitom komplexnej obojstrannej komunikácie je zefektívniť a zrýchliť vzájomnú komunikáciu medzi Finančnou správou a jej klientmi. Predpokladá sa aj zníženie nákladov a iné benefity.

<sup>1</sup>HN 26.10.2021

- Aj sociálna poisťovňa pristupuje na nový spôsob prihlásenia. V popredí stojí bezpečnosť, ide o ochranu osobných údajov klientov. Po novom klient bude mať dve možnosti na prihlásenie sa do e-služieb pomocou mena, hesla a aplikácie, alebo pomocou elektronického občianskeho preukazu. Doterajší systém mal nižšiu mieru bezpečnosti. Je však potrebné, aby si účtovníčky, ktoré chcú vstupovať do e-služieb vybavili vlastný prístup a uzavreli dohodu so Sociálnou poisťovňou.
- Ministerstvo financií SR plánuje daňovú reformu presnejšie – daňovo odvodovú reformu. Prvoradou otázkou je, ako skonsolidovať verejné financie, ktoré sú v dôsledku pandémie zaťažené nadmernými nákladmi, ktoré súvisia s protikoronovými opatreniami. Paralelne s pandemiou nás trápí úroveň a výsledky ekonomiky, ktoré by sme chceli vidieť z pozície efektívnosti.

Vo všeobecnosti sa takýto stav rieši zvýšením výberu daní a usporiadaním príbuzných kategórií tak, aby výsledok ich pôsobenia podporoval ekonomický rast v najširšom slova zmysle, t.j. podporiť pozitívne činitele, znižovať negatívne pôsobiace činitele.

Signalizujú sa viaceré zmeny v daňovo-odvodovej oblasti:

- zníženie dane z príjmu právnických osôb,
- zníženie sadzby na sociálne poistenie pre zamestnávateľov o jedno percento,
- zvýšenie superodpočtu na vedu a výskum,
- zvažuje sa úprava výšky paušálnych výdavkov, rušiť by sa nemali,
- bolo by vhodné, aby sa sociálne poistenie začalo platiť hneď od začiatku podnikania,
- znížiť sociálne odvody zamestnávateľov o jedno %,
- zvýšenie minimálnej mzdy.

Boli však vyjadrené v diskusii aj iné návrhy zmien ekonomických kategórií, ako sú:

- liberalizácia odpisovania majetku v zmysle, že daňovník sa sám rozhodne v ktorom roku a v akej výške si majetok odpíše,
- zavedenie rovnej dane – 19 %, každý príjem by bol zdanený jedenkrát a jednou sadzbou.
- a ost.

Možno sa zamyslieť nad tým, čo je cieľom daňovej reformy. Hospodárske noviny<sup>2</sup> priniesli definíciu, ktorá znie nasledovne: Daňová reforma je inštitucionálne zjednotenie výberu daní a odvodov spolu s relevantným znížením administratívnej záťaže občanov pri súčasnom zjednodušení parametrov systému a zároveň vytvorenie predpokladov pre zníženie celkovej daňovo odvodovej záťaže.

V podstate v daňovej reforme ide o inštitucionálne zjednotenie výberu daní a odvodov spolu so znížením administratívneho zaťaženia a zjednodušenie systému, čo by prinieslo zníženie daňovo-odvodovej zaťaženosti živnostníkov, jednoosobových s.r.o. a zamestnancov. V návrhoch je prijatie jednej dane a jedného odvodu. To by vynieslo aj zníženie administratívneho zaťaženia, zjednodušenie aj sprehľadnenie celého systému

<sup>2</sup> Hospodárske noviny, 29.7.2021

Ešte sa treba zmieniť o nezdaniteľnej časti základu dane. Ak je základ dane z aktívnych príjmov fyzickej osoby za uplynulý rok nižší, alebo rovný 19 506,56 euro, možno si uplatniť nezdaniteľnú časť základu dane na daňovníka vo výške 4 414,20 eura ročne.

Ak je čiastkový základ dane vyšší, tak sa suma nezdaniteľnej časti základu upravuje – na manžela/ku. Ten/tá musí spĺňať aspoň jednu z podmienok, napr. že sa stará o maloleté dieťa, poberal/a peňažný príspevok na opatrovanie, bol/a zaradený/á do evidencie uchádzačov o zamestnanie, alebo ide o zdravotne postihnutého.

- K najdôležitejším úlohám vlády patrila „práca so štátnym rozpočtom“. Na Slovensku už roky charakterizuje obdobie pred a po schválení rozpočtu trvalá nespokojnosť s jeho rozdelením medzi odvetvia. Vždy nám je „málo“, nekryje naše potreby.
- Štátny rozpočet ako najdôležitejšia ekonomická kategória bol na obdobie 2022 a ďalšie úspešne prijatý.

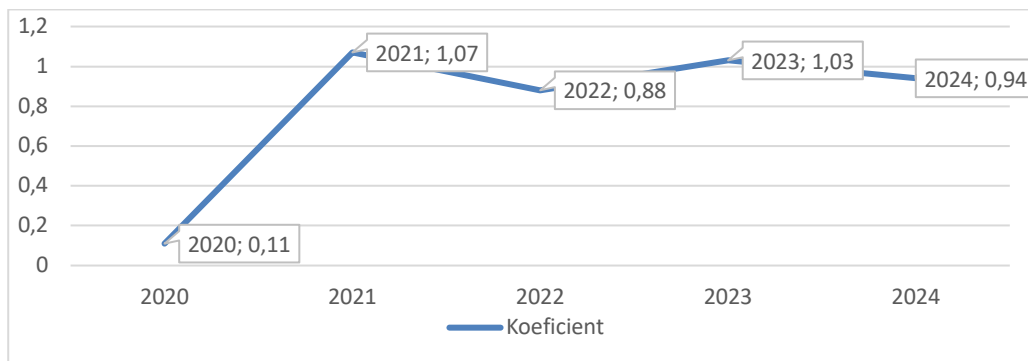
Vyberáme len vzťahy na verejných vysokých školách:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Príjmy VVŠ v tis. eur	1 140.464	1 273.212	1 367.431	1 209.191	1 244.426	1 174.351
Nedaňové príjmy	170 112	176 149	175 306	178 352	179 295	178 144
Granty	640 613	764 503	753 837	660 998	695 942	627 669

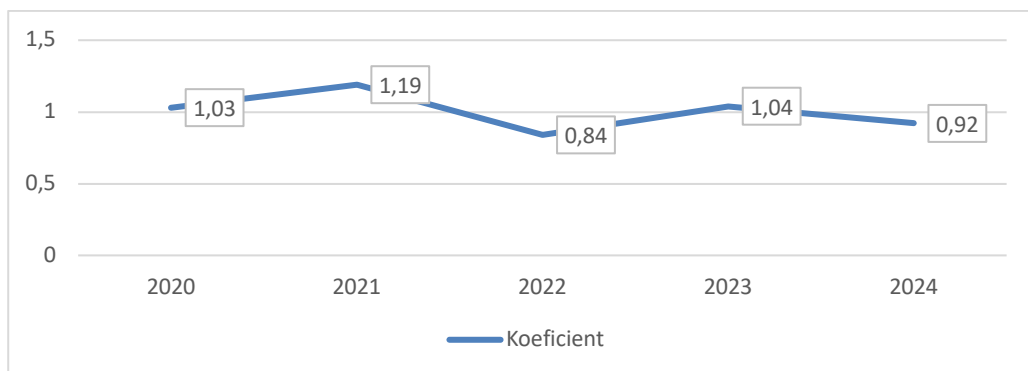
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Výdavky v tis. eur	810 648	836 959	997 542	840 001	875 888	806 463
Bežné výdavky	753 582	773 464	896 674	768 746	772 985	709 845
Kapit. výdavky	53 662	60 448	99 638	70 399	102 047	95 762
Výdavky z transakcií	.....	.....	.....	.....	.....	.....
fin. aktív	.....	.....	.....	.....	.....	.....
fin. pasív	.....	.....	.....	.....	.....	.....



## Príjmy:



## Výdavky:



Z údajov a grafického zobrazenia vidno nerovnomerné financovanie školstva. Očakávali by sme rastúcu tendenciu vzhľadom na rastúce potreby, technický vývoj i rast cien.

- **V oblasti „podnikateľskej činnosti“ prichádza tiež k zmenám. Poznáme tri druhy živností:**

- voľnú
  - viazanú (napr. ubytovacie služby)
  - remeselnú (napr. kozmetické služby)
- môžu prevádzkovať len tí, ktorí majú odbornú spôsobilosť, doklad o vzdelaní, odbornú prax, alebo osvedčenie.

Od 1. augusta 2021 platí novela, ktorá prináša zjednodušenie podnikania, odbúranie zbytočnej byrokracie i administratívnej záťaže. Ide o to, že aby úrady nevyžadovali od podnikateľov informácie, ktoré úrad môže získať sám na inom úrade.

Podnikateľ musí rešpektovať povinné platby – zdravotné a sociálne odvody. Začínajúci živnostník musí hneď od založenia živnosti platiť preddavky na zdravotné poistenie. Sociálne odvody sa neplatia hneď po založení živnosti.

Uľahčenie práce podnikateľov – daňovníkov umožňuje bezplatný nástroj „saldokonto“. Slúži na zlepšenie daňovej disciplíny. Umožňuje daňovníkom vstúpiť do systému Finančnej správy a získať prehľad o stave plnenia daňových povinností.

Počas pandémie je to žiaduci nástroj. Daňovníci môžu skontrolovať stav svojho účtu a záväzkov (neuhradených povinností, preddavkov, nedoplatkov, splatnosť daní)

Saldokonto môžu využívať všetky daňové subjekty, ktoré elektronicky komunikujú s Finančnou správou.

Skôr k zaujímavostiam a k zamysleniu sa patrí návrh skončiť s nelegálnou prostitúciou, aby sa k ženám poskytujúcim sexuálne služby pristupovalo rovnako ako k bežným živnostníčkam. Otvára sa k téme diskusia s cieľom legalizovať najstaršie povolanie. Mali by platiť zdravotné a sociálne odvody a šetriť si na dôchodok. Tabuizovaná téma.

- **Zmeny sa očakávajú v „podpore podnikateľskej činnosti“.**

Ministerstvo hospodárstva SR informovalo o verejných podporách podnikania. Podpory sledujú zjednodušenie a sprehľadnenie tohto druhu pomoci podnikateľom.

Dosiaľ sa evidovalo 58 rôznych druhov podpory podnikania. To je potrebné zjednodušiť a znížiť. Bola predstavená webová stránka „vesmirpodpory.sk“. užívateľ sa na stránke dozvie o možnostiach a formách podpory. Užívateľ definuje situáciu v ktorej sa nachádza jeho firma a stránka mu ukáže všetky formy verejnej podpory.

- **Osobitné miesto v podnikateľských štruktúrach zaujímajú „rodinné podniky“.**

V r. 2002 sme spolu s Ľ. Strážovskou napísali prvú knihu o Rodinnom podnikaní na základe našich štúdií v USA. Dosiaľ sa nenaplnilo jeho právne postavenie – zákon ho nepozná. S tým súvisí neposkytovanie podpory či vytváranie priaznivého podnikateľského prostredia.

Potešila informácia podľa ktorej zlepšenie má priniesť novela ministerstva práce. Nachádza sa v pozícii diskusie – návrhy.

Podnikanie v rámci rodiny má silné zastúpenie v zahraničí. Dokonca niekoľko storočné. Týka sa manželov, rodičov, starých rodičov, detí, súrodencov a iných príbuzných. Existujúce rodinné podniky u nás dosiaľ nepocítili žiadnu podporu.

Predpokladá sa do budúcnosti dobrovoľné zaregistrovanie na získanie štatútu od rezortu práce. Registrácia nebude povinná. Registrovaní sa musia zaviazat', že 15 % zisku po zdanení použijú na posilnenie vnútorných a vonkajších vzťahov. Môže ísť o dôchodkové zabezpečenie príbuzných, vzdelávanie, zdravotnú starostlivosť. Na uvedené nie je jednotný názor. Od novely sa skôr očakáva zlepšenie podmienok, sociálne

zabezpečenie, zjednodušenie vytvárania pracovných miest. Cieľom je motivovať mladých ľudí študujúcich v zahraničí k návratu do podnikateľskej rodiny.

Rodinné podniky majú na Slovensku približne 65 percentné zastúpenie, čo predstavuje asi 300 tisíc firiem. Podnikajú boriac sa s nedostatkom kvalitnej pracovnej sily, generačnou výmenou, odovzdávaním riadenia a majetku firmy nástupcovi – vyplýva z analýzy Hospodárskych novín. Problémy sú v oblasti dedičstva, prežitím či rozpadom firmy.

Záslužná je však viacstranná snaha o prípravu zákonného usporiadania.

---

Hospodárske noviny, 28.7.2021

## **Záver**

Pozitívne zmeny v obsahu a prejavoch ekonomických nástrojov súvisia aj s pozitívnymi zmenami v ekonomike. Je potešiteľné očakávať, že slovenská ekonomika v r. 2021 vzrastie o 4,5 percenta. Prirodzene, že na tom výsoštný podiel majú zamestnanci a zamestnávateľa. A tu vzniká obava z COVID-19. Ale ak spoločnými silami jeho pôsobenie prekonáme, možno očakávať, že v roku 2022 hrubý domáci produkt medziročne vzrastie o 5,9 %, ba v roku 2023 o 3,8 %. Očakáva sa, že v r. 2023 sa Slovensko dostane na predkrízovú úroveň.

Predpoveď vypracovala Národná banka, záleží však od pôsobenia tretej vlny pandémie. Z ekonomického hľadiska negatívne pôsobí inflácia. Ceny tovarov a služieb ukazujú rastúcu úroveň.

Kritériom na predikciu bola miera zaočkovanosti. Scenár počítal so 60 %-nou zaočkovanosťou, uvádzajú Hospodárske noviny, 29.6.2021.

Všetky zmeny obsahu ekonomických a ostatných nástrojov sledujú cieľ zefektívniť výsledky ekonomiky.

## **Zoznam bibliografických odkazov**

Hospodárske noviny – 2021

Strážovská H., Strážovská Ľ., Veszprémi A., Horbulák Zs.: Obchodné podnikanie na prahu 21 storočia, Sprint 2017, ISBN 978-80-89710-35-5

Strážovská, Ľ.: Manažment malých podnikov a súvisiace otázky ekonomiky, 2021

„Plus jeden deň“ – 2021

# Logistics in the conditions of the Slovak Republic<sup>1</sup>

Dominika Vernerová<sup>2</sup> – Marián Čvirik<sup>3</sup>

---

## **Abstract**

*The presented article works with the topic of logistics and logistics centres in the conditions of the Slovak Republic. In this article, we focus on creating a general theoretical basis focused on logistics centres and their importance in distribution policy. The aim of the article is to generally characterize the situation of logistics centres in Slovakia. Based on secondary sources, we create a simple segmentation of logistics centres according to the nature of customers, who form the core of their orders. We characterize individual segments. The results suggest that Slovakia is a country with a strong logistical perspective. The results of the work can be used as a quality theoretical basis and as a basis for further scientific research, as well as a basis for practice.*

## **Key words**

*Logistics, logistics centres, Slovakia.*

**JEL Classification: D30, M30**

---

## **Introduction**

Pro It is important to perceive the issue of logistics from the point of view of international trade. We rank Slovakia among the countries of Europe that are largely dependent on the export of goods abroad. From the European countries, we can consider Germany, the Czech Republic, Austria, Poland and Hungary as the most important business partners, which form the core of Slovakia's entire foreign trade.

The relatively good strategic position for the exports and imports of goods from Russia also plays an important role in Slovakia's foreign trade. China and Korea in particular play a key role in imports from outside the EU. Due to its location in the middle of Europe, Slovakia has a very good starting position, due to which many large global partners decide to place their production companies on the territory of our country. The development of logistics is thus largely influenced by the development of industry (especially the automotive industry) and the entry of foreign partners into the business environment of the country.

---

<sup>1</sup> This paper is the output of a scientific project solution: VEGA 1/0046/20 Consumer attitude towards electromobility in the automotive market in the Slovak Republic, being solved at the Faculty of Commerce of the University of Economics in Bratislava.

<sup>2</sup> Ing. Dominika Vernerová, University of Economics, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, email: dominika.vernerova@euba.sk.

<sup>3</sup> Ing. Marián Čvirik, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia, email: marian.cvirik@euba.sk.

## 1 Literature review

We characterize the logistics centre as a central link through which logistics chains between suppliers and customers pass. It usually sorts, assembles and consolidates goods in transit, ie in the flow mode (Ceniga, 2007). Distribution centre is defined as a large highly-automated warehouse that receives goods and orders from several suppliers, ensures the process of their fulfillment, and tries to deliver the goods to its customers as quickly as possible. (Šíbl, 2002) We therefore rank logistics centres among the special areas of distribution in which all regional, national and international logistics activities take place. Brandimarte and Zotteri (2007) consider them useful in the whole distribution process precisely because they can reduce the effects of uncertainty and, conversely, help companies to take advantage of economies of scale.

According to Bigoš (2008), it is a supplier-distribution node that provides a wide range of market services based on the specialization and cooperation of companies that provide logistics and other services associated with the implementation of material flows according to customer requirements. At the same time, they can use a suitable location in the region, transport, handling equipment, information and communication technology."

Pernica (2005) states that the involvement of a distribution centre in the supply chain reduces costs, expands the range of services, reduces errors and, last but not least, increases the reliability of supply. Pernica (2005) also argues that a distribution centre can take the form of a traditional warehouse, a cross-docking warehouse or a combined warehouse. It is therefore clear that many authors consider the involvement of a logistics centre in the supply chain to be beneficial for both companies and customers.

The main functions of the logistics centre include:

- interconnection of several types of transport and creation of so-called transport hub,
- efficient implementation of logistics services (transport, storage, packaging, handling) for customers,
- providing quality infrastructure for cooperating companies,
- preparation, maintenance and operation of the management, information and communication system.

We can then integrate the services of logistics centres into three larger groups, namely basic, additional and other logistics services. We consider the following basic logistics services:

- procurement of transport, including negotiation of transport conditions, conclusion of transport contracts and marketing of transport itself,
- loading, unloading and transshipment of goods, and related handling of goods,
- transportation organization and management (Kiss, 2000),
- storage of goods from several suppliers intended for different customers,

- packaging of goods, which results in transport units,
- creation of global information and communication networks,
- final operations (assembly, marking of goods, etc.) (Grabara, 2012).

Additional services of the logistics centre represent (according to Kiss, 2000) the following activities:

- rental, repair and maintenance of transport machinery and equipment,
- customs administration,
- insurance,
- consulting activities.

Other services of logistics centres include, for example, security, postal, promotional, forwarding, exhibiting and banking services.

The individual services of the logistics centre can be further categorized into basic activities and activities with added value. The basic activities of logistics centres include transport, warehousing, inventory management, consolidation of shipments and their subsequent distribution, transport management and consulting. Value-added activities (which are often used in the outsourcing of logistics services) include the assembly and packaging of goods, product labelling, collection and disposal of waste generated during handling of goods, handling of returned or claimed goods, or telemarketing (Lukoszová - Stopka, 2019).

## **2 Methodology**

General scientific methods were used in the elaboration of the article, especially analysis and synthesis at all stages of the solution, as well as the method of induction and deduction, the method of abstraction, the method of comparison and the method of generalization. Philosophical methods of knowledge were also used to generalize specific problems. The method of scientific abstraction was used to eliminate the insubstantial and accidental from the essential and the lawful. Empirical research methods were used in the practical part of the article. The article uses secondary research in its results. Much of the article has the character of a search and meta-analysis.

The aim of the article is to generally characterize the situation of logistics centres in Slovakia.

## **3 Results and discussion**

Based on secondary research, Slovak logistics can be segmented into three generic groups according to the nature of customers, which form the core of their orders.

**The first group of Slovak logistics are "Just-in-time suppliers", who supply their customers with components directly to production lines.** The customer segment usually consists of large automotive companies, from whose position the location of logistics parks and centres of the mentioned suppliers also derives. Just-in-time suppliers relieve large companies from holding and managing inventory, and supply them with all the necessary materials, semi-finished products or components for production exactly when they need it, which affects not only storage costs but also the elimination of high costs, input costs that the car plant would have to invest in the construction of storage facilities and labour. However, suppliers must be constantly prepared to respond to any changes in customer requirements, which can cause problems in efficient resource planning and management of all inventory, and accumulate large amounts of unused feedstock, which also has an impact on increasing logistics costs. In the automotive industry, large multinational companies often act as customers, which have very specific (often unfulfillable) customer demands in the form of very short delivery times, a constant cycle of orders, and constant changes in their order requirements, which come mostly after placing an order in production.

**We include logistics centres of retail chains in the second group of Slovak logistics.** Retail (domestic and foreign) operations operating in a given country need to streamline their supply process, and therefore they create distribution centres, thanks to which they can efficiently serve all sales points in the country with their well-developed retail network. It is mostly a matter of dispersing sales points throughout the country, and therefore the location of such a distribution centre depends mainly on locations with good accessibility, infrastructure, close to motorways and expressways (Beňová et al., 2020). An exception is the COOP Jednota retail chain, which has several distribution centres in the Slovak Republic, which are also allocated in less attractive regions with a lower degree of accessibility and connection to the main transport routes. In Slovakia, we can consider the most attractive area the Bratislava, Trnava and Trenčín regions. The most important logistics centres of this group are shown in the following Table 1.

**Table 1** Selected logistics centres of retail chains

Name	Location	Specification
Tesco distribution centre	Beckov	storage area approx. 55,000 $m^2$ (of which 45, 000 $m^2$ is for consumer goods and 10,000 $m^2$ for frozen products.
Kaufland distribution centre	Ilava	storage area more than 50,000 $m^2$
Lidl distribution centre	Sereď, Nemšová, Prešov	Sereď – storage area of more than 128,000 $m^2$ and at the same time it is the most ecological project with a BREEAM certificate.

Name	Location	Specification
Billa distribution centre	Senec	storage area approx. 10 000 $m^2$
COOP Jednota distribution centre	Trnava, Levice, Trebišov, Prešov, Horný Hričov, Liptovský Mikuláš, Krupina, Kostolné Kláčany	The largest shares of LC in total sales of COOP Jednota – Horný Hričov 22 %, Levice 18 %, Trnava 15 %, Krupina 13 %.

Source: own processing

**The last, no less important group of Slovak logistics are logistics providers who perform logistics activities for a third party.** Commercial and manufacturing companies that do not have enough funds to build their own logistics complexes, do not have the know-how in the field, or need to pay attention to the core business can perform logistics efficiently thanks to these logistics entities. At a time of boom in e-commerce, logistics is more important than ever, and therefore it is the outsourcing of logistics services, and thus also logistics providers, that are gaining an increasingly stable place in the logistics market.

Based on localization factors, it is possible to consider Bratislava and Trnava regions as the most important region of the country. Almost all logistics centres in Slovakia have private ownership, so the goal of their construction was various business purposes and their owners are usually major development companies that lease logistics space to other entities (logistics premises), which then provide logistics services to third parties (business community). In the third quarter of 2020, up to 38 % of logistics leases belonged to retail trade, followed by 3PL logistics service providers. More than 80 % of transactions resulted from the lease of premises in the Bratislava region, or in the vicinity within 30 km from the capital. What is important to mention is the fact that there is no international logistics centre in the country yet. An overview of logistics centres located throughout the Slovak Republic with the largest storage area is shown in the following Table 2.

**Table 2** Logistics centres in the territory of the Slovak Republic with the largest storage area

Name	Location	Capacity in $m^2$
Prologis Park Senec	Senec	371 000
IMMOPARK	Košice	250 000
Point-Park	Lozorno	216 633
Prologis Park Galanta	Galanta	185 000
IaD Park	Trnava	180 000



Name	Location	Capacity in $m^2$
P3 Park KE	Košice	166 226
P3 Park ZA – Horný Hričov	Žilina	150 000
Logistics Centre Senec	Senec	126 000
Bratislava Logistics Park	Bratislava	120 000
Distribučný park Lozorno	Lozorno	118 000
VGP Park	Malacky	105 000
CT Park DNV	Bratislava	87 000
LC – Rača	Bratislava	69 160
BETA-CAR	Pezinok	50 000

Source: own processing

## Conclusion

Slovakia is a country with a strong logistics perspective. Based on the analysis of secondary sources, we segmented logistics organizations into three groups:

1. The first group of Slovak logistics are "Just-in-time suppliers", who supply their customers with components directly to production lines.
2. We include logistics centres of retail chains in the second group of Slovak logistics.
3. The third group of Slovak logistics are logistics providers.

When we look at the dispersion of logistics centres of all three groups throughout Slovakia, we can say that they are mostly located near highways, important transport hubs and also in regions with strong economic potential. The most important transport routes of the Slovak Republic (Lukoszová – Stopka, 2019) are:

- area of the D1 motorway in the direction of Bratislava – Žilina,
- area of the D2 motorway in the direction of Bratislava – Brno,
- close proximity to the automotive industry – Volkswagen Slovakia, PSA Peugeot Citroën,
- and close proximity to factories of the electrical industry – Samsung and Sony.

Based on localization factors, it is possible to consider the most important region of the country, the west of Slovakia – especially the Bratislava and Trnava regions.

The results of the article indicate the high importance of the field of logistics for Slovakia.

## References

BEŇOVÁ, Dominika – GNAP, Jozef – TUKOVÁ, Paula. *Logistické centrá a logistické party na Slovensku.* ). [online]. 2020 [cit. 22.9.2021]. Dostupné na internete: <http://www.svetdopravy.sk/logisticke-centra-a-logisticke-parky-na-uzemi-slovenskej-republiky/>

BIGOŠ, Peter. a kol. *Materiálové toky a logistika II.* 2.vyd. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2008. 194 s. ISBN: 978-80-553-0130-3.

BRANDIMARTE, Paolo – ZOTTERI, Giulio. *Introduction to Distribution Logistics.* 1.vyd. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. 587 s. ISBN 978-0-471-75044-4.

CENIGA Pavel – MAJERČÁK, Peter. *Základy logistiky.* 1.vyd. Vydavateľstvo EDIS, 2007. 170 s. ISBN: 978-80-8070-749-1.

GRABARA, Janusz a kol. *Logistical Centres and Their Roles in Companies.* [online] 2012. [cit. 22.9.2021]. Dostupné na internete: <[http://www.revistadestatistica.ro/suplimente/2012/4/srrs4\\_2012a05.pdf](http://www.revistadestatistica.ro/suplimente/2012/4/srrs4_2012a05.pdf)>

KISS, Imrich. *Logistické centrá – Moderná koncepcia realizácie materiálových tokov.* [online]2000. [cit. 24.9.2020]. Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/2-2000/pdf/33-36.pdf>>

LUKOSZOVÁ, Xenie – STOPKA, Ondrej. *Logistická centra na globálnom trhu.* 1. vydanie. Jesenice: Ekopress s.r.o. 2019, 260 s. ISBN 978-80-87865-51-4.

PERNICA, Petr. 2005. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21.století. 1.vydanie.* Praha: Radix, 2005. 569 s. ISBN 80-86031-54-4.

ŠÍBL, Drahoš a kol. *Veľká ekonomická encyklopédia.* Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, 2002. 967 s. ISBN: 8089085040.

# Aká je úroveň ekologickej uvedomelosti v oblasti separovania? Vytvorenie a využitie SEPA-scale

Dana Vokounová<sup>1</sup> – Marián Čvirik<sup>2</sup>

---

## ***What is the level of ecological awareness in the field of separation? Creation and use of the SEPA scale***

### **Abstract**

*Separation is a high priority in terms of consumer awareness. The aim of the presented article is to measure the level of ecological awareness in the field of separation. To achieve this goal, we have designed the SEPA-scale tool, which captures the key factors of consumer behaviour in this area. The tool achieves an acceptable estimate of reliability. Based on the results, a high level of awareness in the field of separation can be stated. In the future, it would be appropriate to address the impact of demographic factors that may affect this rate.*

### **Key words**

*Separation, conscious consumer behaviour, SEPA-scale.*

### **JEL Classification: Q54, M31**

---

### **Úvod**

Ekologická a environmentálna uvedomelosť má významné miesto v spotrebiteľskom správaní. „Spoločensko orientovaná zodpovedná spotreba môže byť chápaná ako správanie spotrebiteľov a ich nákupné rozhodovania, ktoré súvisia s problémami životného prostredia a vzácnych zdrojov, pričom sú motivované nie len túžbou uspokojiť osobné potreby, ale i záujmom o blaho spoločnosti vo všeobecnosti.“ (Antil, 1984; Antil a Bennett, 1979) Vzťah k životnému prostrediu sa v súčasnosti stáva významným aspektom správania spotrebiteľov. V priemere každý človek žijúci v Európskej únii vyhodí okolo pol tony odpadkov každý rok. To znamená obrovské množstvá odpadu vznikajúceho pri každodenných činnostiach. Potreba skúmania uvedomelosti v oblasti separovania sa tak stáva prioritnou.

Podľa štatistík vytvárajú štáty Európskej únie celkovo 3 miliardy ton odpadu každý rok. Táto enormná masa odpadu má nesmierny vplyv na životné prostredie, znečisťovanie a vytváranie emisií skleníkových plynov, ktoré prispievajú k zmene podnebia, ako aj k významným stratám niektorých surovín. Súčasný hospodársky a globálny vývoj postavil recykláciu a tým spojené separovanie opäť do centra pozornosti,

---

<sup>1</sup> Ing. Dana Vokounová, PhD., Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, email: dana.vokounova@euba.sk.

<sup>2</sup> Ing. Marián Čvirik, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: marian.cvirik@euba.sk.

čo si vyžaduje kritické hodnotenie úlohy recyklácie v kontexte spoločnosti efektívne využívajúcej zdroje (Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2010).

Približne 10 % z celkového množstva odpadu vyprodukovaného v Európe pozostáva z odpadu známeho pod názvom komunálny odpad – odpad produkovaný predovšetkým domácnosťami a v menšej miere malými podnikmi a verejnými budovami, ako sú školy a nemocnice (Európska environmentálna agentúra). Znamená to, že aj správanie jednotlivcov, resp. domácností, má nezanedbateľný vplyv na množstvo vyprodukovaného odpadu.

V súčasnosti funguje hospodárstvo predovšetkým prostredníctvom dvoch hlavných filozofií – lineárneho hospodárstva a obehového hospodárstva. Lineárne hospodárstvo funguje na princípe „zober – využi – zahod“. Pri tejto filozofii sú zdroje sústredované najmä na výrobu tovarov, ktoré sa používajú dovtedy, kým nie sú nepoužiteľné a zneškodnené ako odpad. Obehové hospodárstvo, nazývané aj cirkulárna ekonomika, sa snaží o udržanie hodnoty zdrojov, surovín a výrobkov v ekonomike čo najdlhší čas a tým prispieva k eliminácii odpadu. V tomto type hospodárstva sa materiály používajú v uzavretom cykle a dopad výrobkov a služieb na životné prostredie je minimalizovaný pozdĺž hodnotového reťazca. Základným prístupom je filozofia „znižuj spotrebu – opätovne využi – recykluj“ (Európska komisia. Informačný list Európskej komisie, 2017).

Ministerstvo životného prostredia a Slovenská agentúra životného prostredia upresňujú, že v obehovom hospodárstve sa hodnota výrobkov, materiálov a zdrojov udržiava v hospodárstve čo najdlhšie a tvorba odpadu sa kvantitatívne znižuje a kvalitatívne zlepšuje. Predchádzanie vzniku odpadu je úzko spojené s vylepšovaním výrobných metód a ovplyvňovaním spotrebiteľov pri hľadaní environmentálne vhodných výrobkov a znižovaní množstva používaných obalov. Inštitút cirkulárnej ekonomiky uvádza, že prioritou v cirkulárnom systéme sú produkty s dlhou životnosťou využívané dlhodobo. Sú vnímané a navrhované ako úložiská surovín. Kľúčovou je jednoduchá demontáž umožňujúca oddelenie jednotlivých komponentov či materiálov a ich následné zhodnotenie. Výsledkom je eliminácia odpadu, ktorý sa už nedá využiť.

## **1 Metodika práce a metódy skúmania**

Cieľom predloženého článku je meranie úrovne ekologickej uvedomelosti v oblasti separovania. Na základe uvedeného cieľa sme vytvorili výskumnú otázku:

*VO1: Aká je úroveň ekologickej uvedomelosti v oblasti separovania?*

Je potrebné uviesť, že doposiaľ neexistuje relevantný nástroj na meranie tejto úrovne. Vzhľadom na odbornú literatúru sme preto vytvorili nástroj, ktorý v sebe zahŕňa viaceré dimenzie separovania, s cieľom túto skutočnosť merať.

Nástroj SEPA-scale (škála pre meranie postoja k separovaniu) obsahuje 10 výrokov, na ktoré respondent reaguje na päťstupňovej Likertovej škále, pričom 1 – predstavuje absolútny nesúhlas a 5 bodov predstavuje absolútny súhlas. Z uvedeného vyplýva, že nástroj SEPA-scale môže dosahovať výsledky v intervale od 10 do 50 bodov.

Článok je podporený primárnym prieskumom, ktorého bázu tvorilo 299 respondentov. Na základe veľkosti vzorky pri 95 % spoľahlivosti možno pri výsledkoch počítať so zhruba 6 %-nou chybou. Vzorku tvorilo 66 % žien a z hľadiska veku 34,8 % ľudí vo veku do 25 rokov, 42,8 % od 26 do 40 rokov a 22,4 %.

Validita nástroja vychádza z dôsledného postupu identifikácie kľúčových faktorov separovania v odbornej literatúre. Nakoľko sa jedná o novo-vytvorený nástroj, je potrebné odhadnúť jeho spoľahlivosť. Pre odhad reliability sme využili Cronbachovu alfu a McDonaldovu omegu. Cronbachova alfa je na úrovni 0,713 a McDonaldova omega je na úrovni 0,739. Tieto hodnoty možno interpretovať ako prijateľné (Tavakol and Dennick, 2011; Čvirik, 2020).

## 2 Výsledky práce

V nasledujúcej časti článku sa snažíme o naplnenie cieľa za pomoci zodpovedaná naformulovanej výskumnej otázky:

*VO1: Aká je úroveň ekologickej uvedomelosti v oblasti separovania?*

V práci sa zaoberáme skúmaním úrovne ekologickej uvedomelosti v oblasti separovania, pričom na meranie sme navrhli nástroj s pracovným názvom SEPA-scale.

Priemerné hodnoty a štandardnú odchýlku pre jednotlivé výroky sme zaznamenali do Tabuľky 1.

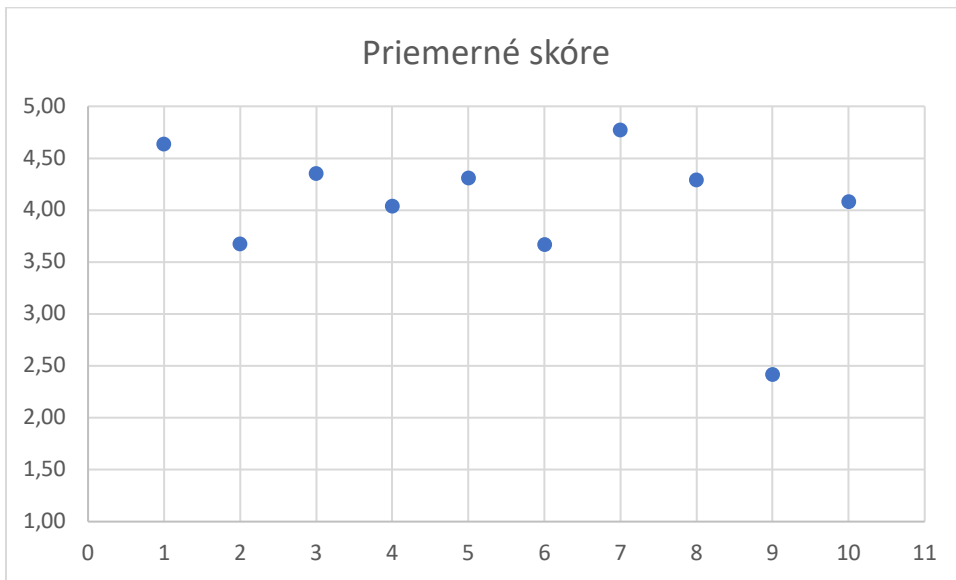
**Tab. 1** SEPA-scale

Výrok	Priemerné skóre	Štandardná odchýlka
<b>A1</b> Separujem, aby som chránil/a životné prostredie a prírodné zdroje.	4,64	0,74
<b>A2</b> Separujem, pretože je to ekonomicky výhodné.	3,67	1,22
<b>A3</b> Separujem, aby sa zmiernili klimatické zmeny.	4,35	0,96
<b>A4</b> Zaujímam sa o dopady správania spoločnosti na životné prostredie.	4,04	1,02
<b>A5</b> Chránim životné prostredie najmä kvôli budúcim generáciám.	4,31	0,98
<b>A6</b> Som ochotný/á sa aktívne zapojiť do verejných akcií na ochranu životného prostredia (napr. zbieranie odpadu, čistenie vodných tokov a pod.)	3,67	1,16
<b>A7</b> Myslím si, že separovanie odpadu má zmysel.	4,77	0,65
<b>A8</b> Verím, že by sa malo viac investovať do vzdelávania v oblasti separovania odpadov.	4,29	0,94
<b>A9</b> Pri organizovaní oslavy, grilovanie alebo nejakého podujatia si radšej kúpim jednorazový riad. (reverzné kódovanie)	2,41	1,41
<b>A10</b> Najprv sa pokúšam pokazené veci opraviť a keď to nejde, až potom si kúpim nové.	4,08	0,95

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť (Tabuľka 1), ako najsilnejší motív sa javí ochrana životného prostredia a prírodných zdrojov, pričom značná časť respondentov si myslí, že separovanie má zmysel. Pre lepšiu interpretáciu sme výsledky priemerov zaznamenali do Grafu 1.

**Graf 1** SEPA-scale priemerné skóre



Zdroj: Vlastné spracovanie

Poznámky: x-ová os predstavuje jednotlivé výroky (10 výrokov)

y-ová os predstavuje priemerné hodnoty, ktoré sa pohybujú v rozmedzí škály 1–5.

Ako z Grafu 1 vyplýva, že iba jeden výrok sa pohybuje na podpriemernej úrovni škály (priemerná úroveň škály predstavuje jej stredovú hodnotu, teda 3 body), a to výrok č. 9. Znamená to, že práve pri oslavách respondenti stále radšej využívajú v priemere jednofázový riad.

Z pohľadu SEPA-scale nástroja dosahuje priemerná hodnota 40,2 bodov (so štandardnou odchýlkou 5,4). Inak povedané nameraná úroveň sa pohybuje zhruba na hodnote 75,5 %, čo hodnotíme ako veľkú pozitívnu mieru uvedomelosti v kontexte separovania.

### 3 Diskusia

V článku sa zameriavame na identifikáciu miery uvedomelosti v oblasti separovania. Na základe výsledkov prieskumu možno konštatovať vysokú mieru uvedomelosti v oblasti separovania. Dôvodov môže byť viacero. Medzi najdôležitejšie možno zaradiť

vzostupný trend ekologickej a environmentálnej uvedomelosti, zvyšovanie vzdelania v tejto oblasti i popularizáciu uvedenej témy v médiách.

Dospeli sme tiež k záveru, že ako najkritickejšie sa javí jednorazový riad. Samozrejme je potrebné uviesť, že nebolo bližšie špecifikované, o aký jednorazový riad sa jedná. Respondenti mohli v tomto výroku reagovať na využitie ekologických variant plastového jednorazového riadku, ako sú napríklad papierové resp. kartónové.

Práca obsahuje určité limity. V budúcnosti by bolo vhodné skúmať segmentáciu spotrebiteľov v podmienkach miery uvedomelosti v oblasti separovania. Rovnako by bolo zaujímavé skúmať jednotlivé dimenzie a hľadať latentné premenné, ktoré vedú respondentov k vysokej uvedomelosti.

## **Záver**

Cieľ predloženého článku bol meranie úrovne ekologickej uvedomelosti v oblasti separovania. Pre naplnenie uvedeného cieľa bolo potrebné vytvoriť validný a reliabilný nástroj, ktorý by uvedenú oblasť meral. Vytvorili sme preto SEPA-scale, ako nástroj, ktorý v sebe zachytáva základné faktory pôsobiace v zmysle spotrebiteľského správania k problematike separovania.

Na báze výsledkov možno predpokladať vysokú úroveň uvedomelosti v oblasti separovania.

## **Zoznam bibliografických odkazov**

ANTIL, J. A. (1984): Socially Responsible Consumers: Profile and Implications for Public Policy. In *Journal of Macromarketing*, pp.18-39.

ANTIL, J. A., – BENNETT, P. D. (1979): Construction and Validation of a Scale to Measure Socially Responsible Consumption Behavior. In *The Conserver Society*, pp. 51-68. ISBN 0877571279.

ČVIRIK, M. 2020 Health Conscious Consumer Behaviour: The Impact of a Pandemic on the Case of Slovakia. In *The Central European Business Review*, 9(4), 45–58.

ENVI-PAK. 2020. Väčšina Slovákov deklaruje, že triedi odpad – najviac plasty. [cit. 2021-08-20]. Dostupné na internete: <<https://envipak.sk/clanok/vacsina-slovakov-deklaruje-ze-triedi-odpad-najviac-plasty>>

ENVIROPORTÁL. 2015. Triedenie odpadu v slovenských domácnostiach. [cit. 2021-08-20]. Dostupné na internete: <<https://www.enviroportal.sk/clanok/triedenie-odpadu-v-slovenskych-domacnostiach>>

EURÓPSKA ENVIRONMENTÁLNA AGENTÚRA. Odpad: Problém alebo zdroj? [cit. 2021-08-20]. Dostupné na internete: <<https://www.eea.europa.eu/sk/signaly-eea/signaly-2014/clanky/odpad-problem-alebo-zdroj>>

EURÓPSKA KOMISIA. INFORMAČNÝ LIST EURÓPSKEJ KOMISIE. 2017. Moving to a Circular Economy through EMAS. [cit. 2021-08-23]. Dostupné na internete: <[https://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/report\\_EMAS\\_Circular\\_Economy.pdf](https://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/report_EMAS_Circular_Economy.pdf)>

- INŠTITÚT CIRKULÁRNEJ EKONOMIKY. Cirkulárna ekonomika. [cit. 2021-08-20]. Dostupné na internete: <<https://www.incienc.sk/cirkularna-ekonomika/>>
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA & SLOVENSKÁ AGENTÚRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA. 2019. Správa o stave životného prostredia Slovenskej republiky v roku 2019. [cit. 2021-08-24]. Dostupné na internete: <<https://www.enviroportal.sk/uploads/report/10662.pdf>>
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA & SLOVENSKÁ AGENTÚRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA. Obehové hospodárstvo Budúcnosť rozvoja Slovenska. [cit. 2021-08-24]. Dostupné na internete: <<https://www.enviroportal.sk/uploads/report/9202.pdf>>
- OSN. Sustainable development goals. Goal 11 Make cities inclusive, safe, resilient and sustainable. [cit. 2021-08-23]. Dostupné na internete: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/cities/>>
- OSN. Sustainable development goals. Goal 12 Ensure sustainable consumption and production patterns. [cit. 2021-08-23]. Dostupné na internete: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/>>
- TAVAKOL, M. – DENNICK, R. (2011): Making sense of Cronbach´s alpha. In International Journal of Medical Education, Vol. 2., pp. 53-55.
- ÚRAD PRE VYDÁVANIE PUBLIKÁCIÍ EURÓPSKEJ ÚNIE. 2010. Being wise with waste. The EU's approach to waste management. [cit. 2021-08-20]. Dostupné na internete: <<https://op.europa.eu/sk/publication-detail/-/publication/882ba217-fd06-4b65-8d72-8a793d99d9bd>>



# Komparácia ekonomických prínosov v podobe výdavkov vybraných účastníkov MICE v krajinách V4<sup>1</sup>

Lenka Zemanová<sup>2</sup> – Alexander Frasch<sup>3</sup>

---

## *Comparison of economic benefits in the form of expenditures of selected MICE participants in V4 countries*

### **Abstract**

*MICE tourism as a short-term for Meetings, Incentives, Congresses and Events has grown into an important economic sector in Visegrad region in recent years. The paper argues that although several studies has been undertaken on the economic impacts of the MICE industry at the national economy, there is no unified methodology which would quantify this among the countries. The aim of the paper is to compare the economic impacts in the form of expenditures of selected MICE participants in the V4 countries. To achieve this, the authors of the paper studied the MICE tourism market in V4 countries and reveal the dynamics of its development from selected economical perspective. Leading research methods in this study is economic analysis and comparative method. From the point of view of the economic benefits of MICE, we have identified the countries with the highest expenditures of corporate MICE participants, while Poland and the Czech Republic can be included here.*

### **Key words**

*MICE tourism, V4 countries, economic benefits.*

### **JEL Classification: Z3**

---

### **Úvod**

Oblasť MICE patrí v celosvetovom meradle medzi najrýchlejšie sa rozvíjajúci sektor na svete, najmä v ázijsko-pacifickej oblasti (Dwyer, 1999). Trh MICE produktu, ktorý patrí k hlavným súčasťam cestovného ruchu ako celku je z dlhodobého hľadiska zároveň jednou z ekonomicky najefektívnejších foriem cestovného ruchu vôbec. Prináša zisk pre podnikateľské subjekty, mesto, región a tiež vyrovnáva sezónnosť.

Skratka MICE predstavuje medzinárodne uznávaná skratku, pričom ide o označenie pre stretnutia, incentívy, kongresy/konferencie a podujatia. Cieľom stretnutí účastníkov týchto podujatí je výmena poznatkov, skúseností a informácií (Novacká, 2014). Niektorí odborníci v súvislosti s touto oblasťou používajú aj termín „the meeting industry“ alebo

---

<sup>1</sup> Príspevok je súčasťou Projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov I-21-101-00 Analýza MICE turizmu ako generátora príjmov v krajinách V4.

<sup>2</sup> Ing. Lenka Zemanová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: lenka.zemanova@euba.sk.

<sup>3</sup> Ing. Alexander Frasch, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: alexander.frasch@euba.sk.

„business meetings“ (Ministerstvo dopravy a výstavby SR, 2021). Jednotlivé aktivity MICE sú mimoriadne významné z pohľadu ich ekonomických prínosov a preto sa stávajú naším hlavným objektom skúmania pre potreby naplnenia cieľa tohto príspevku.

## 1 Prehľad literatúry

Predstavované odvetvie je ideálnou formou cestovného ruchu. Prináša so sebou lukratívnu a vzdelanú klientelu, nespôsobuje masový turizmus a predstavuje tiež potenciál pre širší región danej destinácie (Bratislava Tourist Board, 2020). V súvislosti s oblasťou MICE je dôležité poznamenať, že každé medzinárodné podujatie predstavuje prínos do štátneho rozpočtu, najmä z pohľadu aktívnej platobnej bilancie štátu v položke tovarov a služieb prostredníctvom aktívneho cestovného ruchu či stimulácia investícií do miestnej infraštruktúry. Príjem tiež možno kvantifikovať na základe dane z príjmov, DPH či mestskej dane za ubytovanie (Erneker, 2021). Ďalšie konkrétne ekonomické prínosy, ktoré oblasť MICE generuje sú tiež výdavky účastníkov kongresov či tvorba nových pracovných miest. Trh MICE je najväčším prispievateľom príjmov do odvetvia cestovného ruchu (Ministerstvo pro místny rozvoj ČR, 2007).

V globálnom meradle predstavovala jeho hodnota 916 miliónov dolárov v roku 2019, pričom medziročne rástla s výnimkou roka pandémie, kedy väčšina aktivít MICE bola presunutá v čase alebo do online priestorov (Ministry of Foreign affairs, 2021).

Z geografického hľadiska dominuje na globálnom trhu MICE Európa s trhovým podielom 50 %, pričom sa predpokladá, že si túto pozíciu udrží do roku 2020. Najväčší lídri v tomto kontexte sú dlhodobo najmä hlavné mestá jednotlivých štátov ako napríklad Paríž, Lisabon, Berlín, Barcelona, Madrid či Viedeň. Európa tiež zastáva prvenstvo aj z hľadiska počtu medzinárodných podujatí. V súvislosti s medzinárodným porovnaním v oblasti MICE je dôležité spomenúť Medzinárodnú asociáciu ICCA, ktorá každoročne zverejňuje zoznam najúspešnejších destinácií, pričom ide o rebríček jednotlivých krajín hlavných miest podľa počtu kongresov i delegátov. ICCA však zachytáva len tie podujatia, ktoré sa konajú pravidelne, rotujú v rámci minimálne troch krajín a zúčastní sa ich minimálne 50 delegátov (ICCA, 2020).

Medzinárodné konferencie, mítingy a kongresy sú neoddeliteľnou súčasťou cestovného ruchu v hlavných mestách, pričom krajiny Vyšehradskej štvorky nie sú výnimkou. Práve týmito krajinami sa bude predkladaný príspevok zaoberať v kontexte vybraných ekonomických prínosov MICE v tomto regióne. V súvislosti s oblasťou MICE a cestovným ruchom ako takým je potrebné vyzdvihnúť spoločnú iniciatívu krajín V4 v projekte „Discover Central Europe.“ Cieľom týchto krajín je spolupracovať v oblasti marketingu s cieľom operovať na geograficky vzdialenejších trhoch. Ide o krajiny ako napr. USA, Kanada, Japonsko, Čína či Rusko (Novacká, 2016).

Pri kvantifikácii ekonomických benefitov plynúcich z MICE aktivít je potrebné uvedomiť si, že príjmy vygenerované týmto odvetvím plynú viacerým zainteresovaným subjektom, pričom ide o ubytovacie zariadenia a kongresové centrá, pohostinské, dopravné, organizátorské, sprostredkovateľské, spoločenské, reklamné subjekty a tiež samotná destinácia, v ktorej prebieha podujatie. Napriek významným ekonomickým prínosom, ktoré realizácia MICE aktivít so sebou prináša, je potrebné poukázať na fakt, že v súčasnosti neexistuje jednotná metodológia, ktorá by identifikovala objem týchto

prínosov v podobe príjmov. V akademickej sfére sa touto problematikou zaoberalo viacero autorov.

Túto skutočnosť potvrdzujú vo svojom výskume aj Dwyer a Forsyth (1997), ktorí opisujú sektor MICE ako generátor príjmov, investícií, devízových príjmov a zamestnanosti, avšak ekonomický význam MICE zostáva podľa nich naďalej nedostatočne preskúmaný, nakoľko nie sú k dispozícii údaje potrebné na odhad vyššie uvedených pozitívnych účinkoch MICE. Nedostatok empirických údajov o presnom rozsahu prínosov a tiež súvisiacich nákladoch výrazne obmedzujú možnosti informovanej tvorby politiky v tejto oblasti. V súvislosti s výdavkami účastníka v oblasti MICE sa viacero vedeckých štúdií zhoduje v tom, že výdavky delegáta sú dvoj- až trojnásobne vyššie v porovnaní s výdavkami dovolenkového turistu. Človek prichádzajúci na podujatie prinesie mestu približne 1000 – 1500 eur. Ide teda o vysoko výnosný biznis (Marketingová a komunikačná stratégia destinácie Bratislava 2018–2022).

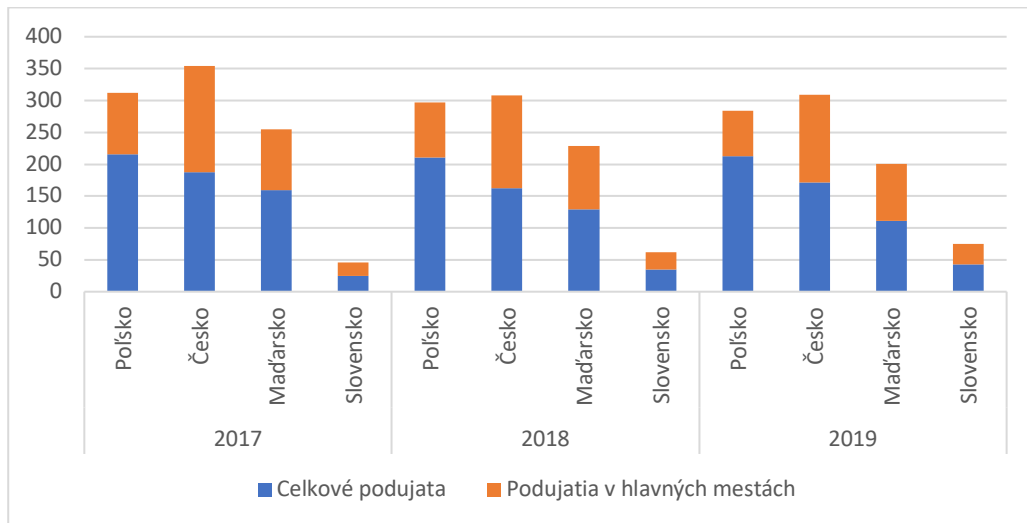
## **2 Metodika práce**

Cieľom príspevku je porovnať ekonomické prínosy v podobe výdavkov vybraných účastníkov MICE v krajinách V4. Pre dosiahnutie uvedeného cieľa sme najprv zmapovali situáciu v oblasti MICE v krajinách V4 z pohľadu realizovaných MICE podujatí. Naším následným objektom skúmania boli ekonomické prínosy MICE z pohľadu výdavkov korporátnych účastníkov v krajinách V4, ktorí sa spolupodieľajú na aktivitách MICE. Čiastkovým cieľom v súvislosti s ekonomickými benefitmi bolo porovnať výdavky korporátnych turistov a výdavky tzv. dovolenkových turistov. Nosnými metódami využitými pre dosiahnutie výsledkov boli predovšetkým metóda analýzy a metóda komparácie za účelom porovnania sledovaných javov. Pre dosiahnutie porovnateľných výsledkov v rámci krajín sme využili sekundárne údaje z medzinárodnej databázy ICCA a World&Travel Council.

## **3 Výsledky práce**

MICE a kongresový cestovný ruch vytvorili v európskom priestore veľmi silné konkurenčné prostredie. Na úvod do skúmanej problematiky je potrebné poznamenať, že v celosvetovom meradle význam MICE aktivít neustále rastie. Tento fakt dokazuje aj štatistika za rok 2019, kedy bol zaznamenaný rekord v počte podujatí MICE. Konkrétne išlo o 13 256 rotujúcich stretnutí, čo predstavuje najvyšší zaznamenaný ročný údaj s medziročným nárastom 317 podujatí (ICCA, 2020). Výrazný prepád nastal v roku 2020 a pretrváva dodnes z dôvodu pretrvávajúcej pandemickej situácie. Z tohto dôvodu sa týmto rokom v predkladanom príspevku nebudeme zaoberať. Postavenie krajín vo svete MICE zobrazuje nasledujúci graf, ktorý znázorňuje počet zrealizovaných podujatí za posledné 3 roky, pričom ich diverzifikuje na podujatia v danej krajine a podujatia zrealizované v hlavnom meste krajiny.

**Graf 1** Postavenie krajín V4 vo svete MICE z aspektu zrealizovaných MICE podujatí



Zdroj: vlastné spracovanie podľa ICCA, 2020

Z pohľadu počtu podujatí dosahuje najlepšie výsledky spomedzi krajín V4 Poľsko, ktoré zároveň predstavuje aj najväčšiu krajinu. Trend medziročného nárastu podujatí však možno pozorovať len v prípade Slovenska. Aj keď Slovensko je na chvoste v počte zrealizovaných podujatí, táto krajina má potenciál pre rozvoj tejto formy cestovného ruchu nielen z hľadiska jedinečnej polohy, ale aj z hľadiska jej vybavenosti pre aktivity MICE.

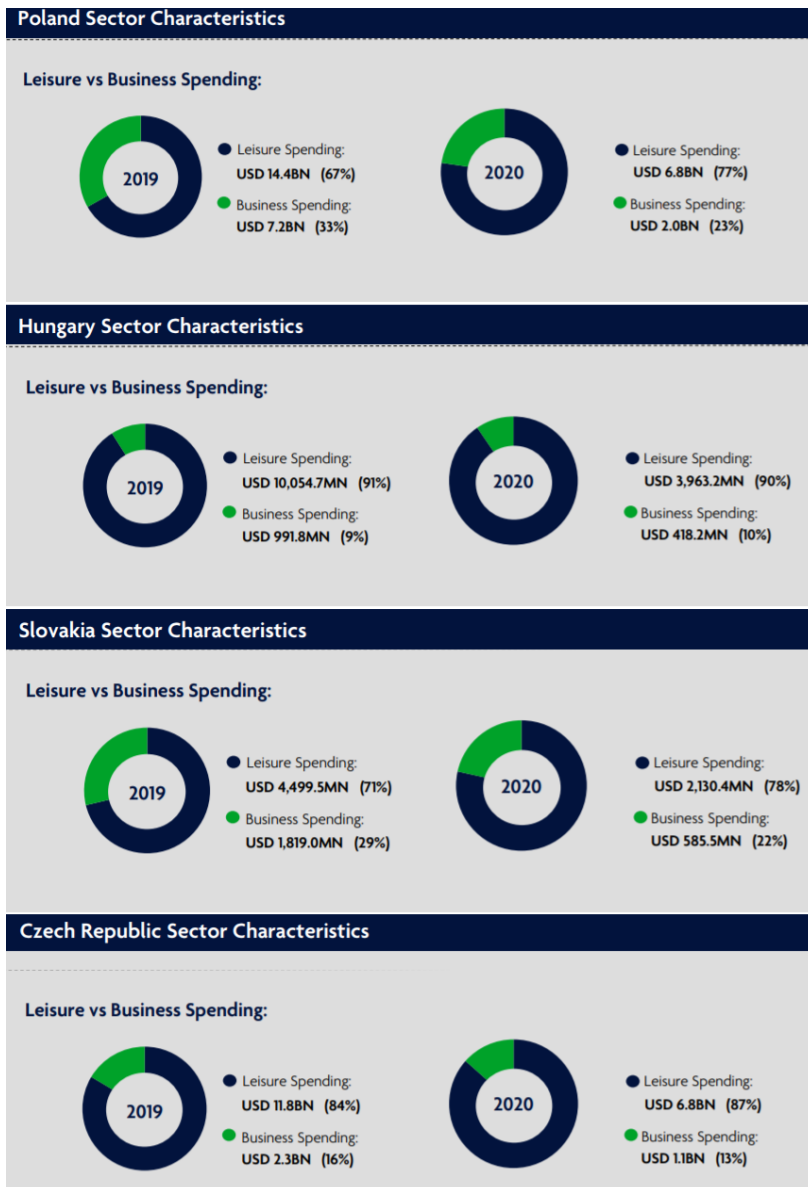
Pri uvedených dátach je potrebné uviesť si, že v krajinách okrem týchto prebiehajú aj ďalšie MICE podujatia, ktoré sa však do štatistík MICE nedostanú. Ide o tzv. flagship events, čiže podujatia, ktoré sa usporadúvajú každoročne na tom istom mieste, čiže nerotujú. Tento typ podujatí však takisto predstavuje významný zdroj príjmov a zamestnanosti pre danú krajinu (Erneker, 2021). Z územného hľadiska si možno všimnúť, že väčšina zrealizovaných podujatí prebiehala v hlavných mestách krajín. Tento jav predstavuje špecifickú črtu MICE aktivít, preto aj ICCA zaznamenáva zvlášť počet podujatí v krajine a v hlavnom meste krajiny. Hlavné mestá sú ideálne destinácie pre MICE podujatia z hľadiska vybavenosti infraštruktúry. V Poľsku ako v jedinej krajine skúmaného regiónu si môžeme všimnúť, že zrealizované MICE podujatia prebiehali vo veľkej miere aj mimo hlavného mesta. Poľsko ako najväčšia krajina regiónu má vytvorené podmienky pre realizáciu MICE aktivít aj v ďalších mestách. Konkrétne ide o väčšie mestá akými sú Katowice, Krakow, Bydgoszcz, Lublin, Łódź, Poznań či Toruń (Polish Convention Bureau, 2020).

### Ekonomické prínosy vybraných MICE aktivít

V súčasných podmienkach je mimoriadne náročné exaktne kvantifikovať ekonomické prínosy MICE ako jedného zo sektorov cestovného ruchu. Nejasná metodika výpočtu ekonomických prínosov všetkých oblastí ktoré spadajú pod MICE ako aj absencia dát nevytvára ideálne podmienky na kalkuláciu prínosov tohto mimoriadne atraktívneho

odvetvia cestovného ruchu. Na základe dostupných zdrojov a dát identifikujúcich prínosy MICE, dokážeme komparovať napr. výdavky korporátnych účastníkov cestovného ruchu v rámci MICE (tzv. business spendings), a to v rámci krajín V4, pričom tieto dáta sú spracované inštitúciou World Travel & Tourism Council.

**Graf 2** Výdavky korporátnych účastníkov MICE v krajinách V4 v kontraste s výdavkami bežných účastníkov cestovného ruchu



Zdroj: World Travel & Tourism Council, 2021

Vo vyššie uvedenom grafe preukazujeme, že jednotlivé krajiny V4 generujú významné ekonomické prínosy v podobe výdavkov korporátnych účastníkov cestovného ruchu, ktorých možno zaradiť pod MICE (v grafe ako tzv. business spendings). Tie sú najvyššie v sledovanom období v roku 2019 v Poľsku, Česku, Maďarsku, pričom na Slovensku dosahujú najnižšie hodnoty v rámci sledovaných krajín V4. Pandémia COVID-19 mala mimoriadne negatívny impakt na organizáciu ako aj realizáciu podujatí, vrátane cestovania korporátnej klientely, čím výrazne uškodila aj tomuto sektoru. V každej zo sledovaných krajín registrujeme vyše 50 %-ný medzoročný pokles výdavkov korporátnych účastníkov MICE. Najväčšie rozdiely zaznamenávame v Poľsku, kde hovoríme až o 72 %-nom poklese a Slovensku, kde došlo k poklesu sledovaného ukazovateľa o 68 %.

Ako sme už uviedli, jedným z ekonomických prínosov realizácie MICE aktivít sú príjmy v podobe výdavkov delegátov, ktoré sú podľa viacerých vedeckých štúdií dvoj až trojnásobne vyššie v porovnaní s výdavkami dovolenkových turistov. Na druhej strane ak berieme do úvahy kumulatívne výdavky korporátnych účastníkov MICE v kontraste s výdavkami bežných účastníkov cestovného ruchu, jednoznačne vieme preukázať, že práve výdavky tzv. bežných účastníkov cestovného ruchu (leisure spendings) sú vo všetkých krajinách V4 niekoľkonásobne vyššie ako výdavky účastníkov MICE (výdavky obchodných cestujúcich).

## **Záver**

MICE ako forma cestovného ruchu má mimoriadne významné zastúpenie v krajinách V4. Je nespochybniteľné, že generuje ekonomické prínosy do jednotlivých oblastí súkromného sektora ako aj do štátneho rozpočtu jednotlivých krajín. Z pohľadu metodiky výpočtu ekonomických prínosov tohto odvetvia je však mimoriadne náročné jasne kvantifikovať všetky ekonomické prínosy, ktoré sú generované aktivitami MICE ako aj výdavkami ich účastníkov. Z pohľadu nášho skúmania sme sa zamerali na identifikáciu výdavkov vybraných účastníkov MICE v krajinách V4. Ide tak o ekonomické prínosy, ktoré sú generované korporátnou klientelou (obchodnými cestujúcimi), pri ktorých predpokladáme, že sú súčasťou aktivít MICE. Jedným z neekonomických ukazovateľov, ktoré pojednávajú miere rozvinutosti sektora MICE je počet realizovaných podujatí. Na základe realizovanej komparácie možno konštatovať, že v sledovanom období rokov 2017–2019 bolo najviac podujatí z pomedzi krajín V4 realizovaných v Česku, následne Poľsku, Maďarsku, pričom na Slovensku ich bolo realizovaných suverénne najmenej. Z pohľadu ekonomických prínosov MICE sme identifikovali krajiny s najvyššími výdavkami korporátnych účastníkov MICE, pričom sem možno zaradiť hlavne Poľsko a Česko. S ohľadom na pandémiu COVID-19 registrujeme vyše 50 %-ný medzoročný pokles výdavkov korporátnych účastníkov MICE. Najväčšie rozdiely sme preukázali v prípade Poľska, kde hovoríme až o 72 %-nom poklese z roku 2019 na rok 2020. Bežní účastníci cestovného ruchu však generujú niekoľkonásobne vyššie ekonomické prínosy vo forme ich výdavkov ako korporátni účastníci MICE.

## **Zoznam použitej literatúry**

BRATISLAVA TOURIST BOARD. 2021. *Investícia do kongresového centra sa vráti mnohonásobne*. [online]. [cit. 2.11.2021]. Dostupné na internete na:

- <https://www.visitbratislava.com/wp-content/uploads/2021/01/Investicia-do-kongresoveho-cestovneho-ruchu-sa-vrati-mnohonasobne.pdf>
- DWYER, Larry., FORSYTH, Peter. 1997. *Impacts and Benefits of MICE Tourism: A Framework for Analysis*. Tourism Economics 3(1), 21-38.
- MARKBBDO. 2017. *Marketingová a komunikačná stratégia destinácie Bratislava s orientáciou na blízke a zdrojové trhy, s časovým horizontom na roky 2018-2022*. [online]. [cit. 1.11.2021]. Dostupné na internete: [https://www.visitbratislava.com/wpcontent/uploads/2018/04/BTB\\_Marketingova-a-komunikacna-strategia-destinacie-Bratislava-2018-2022.pdf](https://www.visitbratislava.com/wpcontent/uploads/2018/04/BTB_Marketingova-a-komunikacna-strategia-destinacie-Bratislava-2018-2022.pdf)
- ERNEKER, Nina. 2021. *Dva svety Business Events – časť druhá, návrh riešenia*. [online]. [cit. 2.11.2021]. Dostupné na internete: <https://blog.sme.sk/erneker/ekonomika/dva-svety-business-events-cast-druha-navrh-riesenia>
- MINISTERSTVO DOPRAVY A VÝSTAVBY SR. 2021. *Služby v cestovnom ruchu*. [online]. [cit. 20.10.2021]. Dostupné na internete: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/informacie/cestovny-ruch/sluzby-v-cestovnom-ruchu>
- MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS. 2021. *The European Market Potential for MICE Tourism*. [online]. [cit. 1.10.2021]. Dostupné na internete: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/mice-tourism/market-potential>
- NOVACKÁ, Ľudmila. 2016. *Aktuálne témy cestovného ruchu v stredoeurópskom priestore*. Geografické informácie 20 (2) 263-285.
- NOVACKÁ, Ľudmila. 2014. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. Bratislava: Ekonóm
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNY ROZVOJ. 2021. *Event marketing v cestovnom ruchu, 2007*. [online]. [cit. 1.10.2021]. Dostupné na internete: [http://www.mmr.cz/getmedia/e2731ce4-9fb6-4c5c-8a17-32c83bc8bfee/GetFile8\\_4.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/e2731ce4-9fb6-4c5c-8a17-32c83bc8bfee/GetFile8_4.pdf)
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. 2021. *Economic impacts report*. [online]. [cit. 5.11.2021]. Dostupné na internete: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>

## RECENZIA/BOOK REVIEW

### **Erikson, T. 2021. *Obklopený idiotmi v zamestnaní*. Bratislava : Vydavateľstvo Motýl'. 351 s.**

Helena Strážovská<sup>1</sup>

---

Nevšedný názov autorovej publikácie by mohol niekoho uraziť. Keď sa však čitateľ prenesie cez prvú časť publikácie, zistí, že obsahuje veľa nových pohľadov a na zamestnancov a ich šéfov a v konečnom dôsledku sleduje cieľ dobrých a efektívnych vzťahov nadriadeného a zamestnancov.

Ale na tejto ceste je noho prekážok, mnoho zastavení, noho vzťahov. Skutočné líderstvo je veľmi zriedkavé, pripomína autor.

Ide o motivačnú literatúru, kde autor predstavuje problém líderstva v dvoch častiach:

- 1) Prvá časť – „Obklopený idiotmi v zamestnaní“ prezentuje autorove úvahy v sedemnástich kapitolách.
- 2) Druhá časť – „Obklopený lenivcami“. T. Erikson vytvoril obsah knihy z dvoch rôznych uhlov pohľadu aby inšpiráciu našli nadriadení ako aj podriadení a porozumeli problémom zo svojej perspektívy.

Z teoretického hľadiska poskytuje T. Erikson rad nových pohľadov na pracovné vzťahy už v prvej časti publikácie.

Najdôležitejšie uvádzame:

- Prečo by sme si mali vyberať šéfov a nie zamestnávateľov (druhá kapitola)
- Riadenie je komunikačný proces (tretia kapitola)
- Ako najlepšie pochopiť šéfa a predvídať jeho správanie (štvrtá kapitola)
- Najčastejšia kombinácia farieb a ako ich rozoznať (piata kapitola)
- Prečo je to v práci občas stresujúce (šiesta kapitola)

V ďalšej časti publikácii autor pojednáva o „červenom, žltom, zelenom a modrom“ šéfovi.

Uvediem ešte ďalšie zaujímavé kapitoly:

- Rozdiel medzi osobnosťou a správaním (štrnásť kapitola)
- Obklopení zbytočnými šéfmi (sedemnásť kapitola)

---

<sup>1</sup> prof. Ing. Helena Strážovská, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e:mail: strazovska@azet.sk



Čitateľa zaujme svojský prístup autora k hodnoteniu šéfov poľa štyroch farieb a vzťahy so zamestnancami.

Z rozsiahlej analýzy uvádza T. Erikson vlastnosti šéfov a postojov ktoré ich nezdobia:

- Šéf, ktorý nevypustí z úst nič pozitívne.
- Neustále firfle a sťažuje sa na všetko.
- Na Vás hádže vinu za svoje chyby.
- Berie zásluhy za Vaše výkony.
- Máva bezdôvodne náhle výbuchy hnevu.
- Rozpráva o Vašich chybách klientom.
- Dáva nejasné pokyny, nikto nevie čo chce.
- Večne kontroluje, mieša sa do všetkého čo robíte.
- Nezverí Vám nijakú zodpovednosť.
- Všetky rozhodnutia robí sám.
- Bojí sa konfliktov na pracovisku.
- Vyžaduje poslušnosť.

Ako rozumieť ľuďom, ktorým sa nedá rozumieť, pýta sa autor a zároveň DISA štyroch farieb – červenej, žltej, zelenej a modrej.

Uvádzať všetky výsledky výskumu autora by bolo vyčerpávajúce, zameriame sa na zhrnutie modelu správania sa, a vlastnosti šéfov ako sa prejavujú.

<b>Červení – dominantní</b>	<b>Žltí – inšpirujúci</b>	<b>Zelení – stáli</b>	<b>Modří – analytickí</b>
Energetickí	Zhovorčiví	Trpezliví	Dôkladní
Ctižiadostiví	Nadšení	Uvoľnení	Systematickí
Húževnatí	Presvedčiví	Zdržanliví	S odstupom
Rozhodní	Tvoriví	Spoľahliví	Nerobia chyby
Rieši problémy	Optimistickí	Pokojní	Objektívni
Priebojní	Spoločenský	Skromní	Puntičkári
Rázni	Sústredení na seba	Chápaví	Uvažujúci
Novátorskí	Citliví	Diskrétni	Metodickí
Kontrolujúci	Prispôsobiví	Nápomocní	Potrebuje čas

<b>Červení – dominantní</b>	<b>Žltí – inšpirujúci</b>	<b>Zelení – stáli</b>	<b>Modří – analytickí</b>
Presvedčiví	Komunikatívni	Vytrvalí	Hľadajú fakty
Cieľavedomí	Otvorení	Rozvážni	Chcú kvalitu
Usilovní		Priateľskí	Logickí

V publikácii sa možno stretnúť s príkladmi ako sa jednotlivé vlastnosti a vzorce správania prejavujú vo vzťahu šéf – zamestnanec.

Autor sústreďuje pozornosť na stres na pracovisku a jeho dôsledky. Je to hodnotná pasáž pre sebazpoznanie a rady autora pre jeho zvládnutie.

Napokon, ktorý šéf je dokonalým riešením?

Farby v súvislosti s týmto textom hrajú významnú úlohu pri adaptácii na rôzne situácie, nemožno sa však tváriť, že sa vieme prispôbiť rovnako tomu istému nadriadenému. Existujú rôzne verzie prispôsobenia sa. Dôležité je nestratiť motiváciu a sebadôveru.

Cieľom prvej časti publikácie je snaha, aby obe strany pochopili a prijali, že na sebe sa dá stále pracovať.

Vstup do druhej časti publikácie označuje autor "upozornením", že text je určený pre ľudí, ktorí pracujú v riadiacej pozícii. Už samotné nadpisy kapitol signalizujú nepríjemné zážitky, napr. "Obklopený lenivcami", "Cukor alebo bič", "Ako ovládať personál", "Keď všetci súhlasia, no nikto nespraví čo povedal", "Kde sa vzali skutoční lenivci", "Ľudia dávajú výpoveď, aby odišli od šéfa, nie z práce".

Táto časť publikácie kladie otázku, ...prečo ste si sadli na stoličku šéfa... popularita, alebo rešpekt? ...Ako si poradíte s lenivcami?...

Ako rozoznáte farby svojich zamestnancov ?...

V štrnástich kapitolách nájde čitateľ očakávanú odpoveď.

Podrobné sú poznatky o teórii "X" a "Y" autora. Podľa neho sú dve skupiny predpokladov motivácie spôsobov riadenia. Teória "X" vyzdvihuje dôležitosť prísnej kontroly, externých odmien a trestov. Teória "Y" upriamuje pozornosť na spokojnosť pri práci a povzbudzuje k plneniu povinností bez priameho dozoru. Ktorý by ste aplikovali?

Autor aj v druhej časti publikácie pracuje s kategóriami červení, žltí, zelení či modrí zamestnanci i šéfovia. Ide mu o vzájomné pochopenie a spoločné fungovanie.

V záverečnej časti knihy ide o to, ako spraviť zo zamestnancov aktívnych účastníkov. Dopriať si šancu nasat' informácie, ktoré Vás poženú vpred. Doprajte si čas – končí autor.

351 strán pútavého a poučného čítania nám venoval Thomas Erikson. Publikácia "Obklopený idiotmi v zamestnaní" vyšla vo vydavateľstve MOTÝL v roku 2021 ozdobená krásnou myšlienkou: "Je dobré byť dôležitý, no je dôležitejšie byť dobrý "

Prečítajte si knižku, v ktorej sa určite nájdete a bude Vám na ošoh.