

1

2022

Ročník VI.

REFLEXIE  
REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania

**KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU**



# **REFLEXIE**

**Kompendium teórie a praxe podnikania**



**Ružomberok 2022**

## **REFLEXIE**

**Kompendium teórie a praxe podnikania**

**Vedecký recenzovaný časopis**

**Číslo 1, jún 2022, ročník VI.** Vychádza 2-krát do roka.

### **Redakčná rada**

#### **Predseda**

DIAČIKOVÁ, Anna, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Podpredseda**

ČARNOGURSKÝ, Karol, Mgr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Členovia**

BERČÍK, Jakub, doc. Ing. PhD., Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

BIRKNEROVÁ, Zuzana, doc. PaedDr. PhD. MBA, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu

COPUŠ, Lukáš, doc. PhD. PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

ČEPELOVÁ, Anna, doc. Ing. PhD., Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy

DAŇKOVÁ, Alena, prof. Ing. CSc., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

DĚDKOVÁ, Jaroslava, doc. PhD. Ing. Ph.D., Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, Česká republika

GONČÁROVÁ, Zuzana, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

HUDÁKOVÁ, Lucia, Ing. PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta

KITTOVÁ, Zuzana, prof. Ing. PhD. M.B.L.- HSG, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta

LANČARIČ, Drahoslav, doc. Ing. PhD., Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

LOUČANOVÁ, Erika, doc. Ing. PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta

LIESKOVSKÁ, Vanda, prof. Ing., PhD., Ekonomická univerzita Bratislava, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

MADZÍK, Peter, doc. Mgr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

PILKOVÁ, Anna, prof. Ing. PhD. MBA, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

PITEKOVÁ, Jana, doc. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

ROJÍK, Stanislav, Ing., Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických štúdií; Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Česká republika

TKAČÍK, Štefan, RNDr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

UBREŽIOVÁ, Iveta, , prof. Ing. CSc., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

VRÁBLIKOVÁ, Mária, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

### **Technická spolupráca**

#### **Predseda**

VRÁBLIKOVÁ, Mária, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Členovia**

Červeňová, Janka, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Filozofická fakulta

Čisárik, Jozef, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

Kuniak, Martin, Ing., Katolícka univerzita v Ružomberku

Pudiš, Milan, Mgr. PhD, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

Za jazykovú a štylistickú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

**Časopis je zaregistrovaný v medzinárodnej databáze CEEOL**

**(Central and Eastern European Online Library) a v DOI CROSSREF**

Katolícka univerzita v Ružomberku

© VERBUM – vydavateľstvo KU v Ružomberku, Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok

IČO: 37-801-279

**ISSN 2730-020X**

## Obsah/Contents

<b>Previazanosť organizačnej kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí s vybranou personálnou činnosťou – hodnotením zamestnancov</b> <b>Interconnection of organizational culture supporting knowledge sharing with selected personnel activities - employee evaluation</b>	
Jaroslava Bučková, Iveta Ubrežiová .....	5
<b>Vnímanie vybraných vôní vo výskumnej vzorke študentov pre využitie v odbore aróma marketingu</b> <b>Perception of selected scents in a research sample of students for using in aroma marketing</b>	
Karol Čarnogurský, Anna Diačiková, Anna Hrnčiarová Turčiaková .....	20
<b>Integrovaný manažment kreatívneho potenciálu na regionálnej a podnikovej úrovni</b> <b>Integrated management of creative potential at the regional and corporate level</b>	
Mária Vrábliková, Zuzana Gončárová .....	36
<b>Hodnotenie stavu udržateľnosti krajín EÚ</b> <b>Assessment of the conditions on sustainability of EU countries</b>	
Erika Loučanová .....	55
<b>Dokonalá konkurencia</b> <b>Perfect Competition</b>	
Jana Piteková, Iveta Ubrežiová .....	63
<b>Investičná činnosť a faktory ovplyvňujúce podnikateľskú činnosť</b> <b>Investment activity and factors influenced business activity</b>	
Miroslava Kubičková .....	76
<b>Internal Audit of the Informational Management Process</b> <b>Interný audit procesu informačného manažmentu</b>	
Jakub Sieber .....	90

## Príhovor šéfredaktora

Chief editor speech

Vážení čitatelia,

od VI. ročníka časopisu **REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania**, ktorý začal v roku 2022 predkladáme vedeckej obci, študentom, ale i podnikateľom a ďalšej verejnosti jeho reedíciu, ktorá má ambíciu zaradiť sa ku kvalitným slovenským vedeckým časopisom z oblasti manažmentu a ekonomiky podnikania.

Časopis **REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania** začal vychádzať v roku 2017. Prvých 5 rokov bola periodicita štyrikrát ročne a od roku 2022, keď časopis prechádza na nový formát, je periodicita dvakrát ročne. Časopis vydáva Katedra manažmentu na Pedagogickej fakulte Katolíckej univerzity v Ružomberku. Uverejnené príspevky sú recenzované dvoma nezávislými odborníkmi v anonymnom recenznom konaní.

Vedecký časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejmé z jeho titulu - praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi. Prvých 5 rokov sa venoval predovšetkým oblasti hodnotenia výkonnosti podniku prostredníctvom modelu štyroch vyvážených perspektív Balanced scorecard (BSC - finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných podnikových procesov a perspektíva učenia sa a rastu), čo je holistickým nástrojom strategického manažmentu organizácií.

Časopis obsahuje vedecké, odborné a diskusné príspevky a analytické štúdie z oblasti ekonomickej teórie, hospodárskej politiky, manažmentu organizácií verejnej správy, vzdelávania, environmentálneho manažmentu, organizačnej kultúry, podnikového manažmentu, marketingu, informačných systémov a technológií v riadení, bankovníctva, matematického modelovania a štatistických metód, prierezových a odvetvových ekonomík, ako aj regionálneho a sociálneho rozvoja v domácom a medzinárodnom prostredí. Taktiež aj profily významných slovenských a svetových ekonómov, recenzie teoretických a odborných prác a správy z vedeckého života.

Zámerom vydavateľa časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí majú záujem zdieľať svoje výsledky výskumov, skúseností a postrehov, čím prispievajú k tvorbe nových poznatkov v oblasti riadenia podnikov.

Vážené dámy a páni, veríme, že časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania**, si medzi vami nájde lojálnych čitateľov, ktorí v ňom získajú pre svoju vedeckú i odbornú prácu inšpirácie a stanete sa nielen verným, ale aj kritickým čitateľom časopisu a tiež jej prispievateľom.

V Ružomberku, máj 2022

Ing. Anna Diačiková, PhD.  
šéfredaktorka

DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.5-19>

## **Previazanosť organizačnej kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí s vybranou personálnou činnosťou – hodnotením zamestnancov**

### **Interconnection of organizational culture supporting knowledge sharing with selected personnel activities - employee evaluation**

Jaroslava Bučková, Iveta Ubrežiová

#### **Abstrakt**

Organizačná kultúra je pojmom, ktorý by v dnešnej dobe mal tvoriť súčasť vízie každej organizácie. Stáva sa neoddeliteľnou súčasťou moderného riadenia organizácií a mnohí manažéri ju začínajú chápať ako dôležitý faktor ovplyvňujúci konkurencieschopnosť organizácie. Prostredníctvom posilnenia vhodnej organizačnej kultúry je možné podporovať zavádzanie resp. fungovanie znalostného manažmentu v organizáciách. Hlavným cieľom článku je poukázať na vplyv jednej z najzložitejších, najcitlivejších personálnych činností - hodnotenia zamestnancov na podporu prostredia otvoreného voči zdieľaniu znalostí. Pre tento účel boli použité primárne a sekundárne dáta. Následným štatistickým testovaním hypotézy boli zisťované súvislosti medzi možnosťou hodnoteného participovať na tvorbe kritérií hodnotenia a jednotlivými kultúrami podporujúcimi zdieľanie znalostí v organizáciách. Prínosom je sumarizácia poznatkov v oblasti podpory znalostnej organizačnej kultúry prostredníctvom hodnotenia zamestnancov v skúmanom prostredí organizácií verejnej správy.

**Kľúčové slová:** hodnotenie, organizačná kultúra, verejná správa, zamestnanci, znalosti.

#### **Abstract**

Organizational culture is a concept that should form part of the vision of any organization today. It is becoming an integral part of modern organization management and many managers are beginning to understand it as an important factor influencing the competitiveness of the organization. By strengthening the appropriate organizational culture, it is possible to support the implementation or functioning of knowledge management in organizations. The main goal of the article is to point out the influence of one of the most complex, most sensitive personnel activities - employee evaluation to support an environment open to knowledge sharing. Primary and secondary data were used for this purpose. Subsequent statistical testing of the hypothesis revealed the connections between the ability of the evaluated to participate in the creation of evaluation criteria and individual cultures supporting knowledge

sharing in organizations. The benefit is the summarization of knowledge in the field of support of knowledge organizational culture through the evaluation of employees in the researched environment of public administration organizations.

**Key words:** Evaluation. Organizational culture. Public administration. Employee. Knowledge.

**JEL classification:** D83, M10, M14, L30

## Úvod

Základný predpoklad efektívneho a uvedomelého uplatňovania znalostí v organizácii predstavuje manažment znalostí. Výsledkom uplatňovania nových znalostí v organizácii sú inovácie. Je v záujme organizácií tvoriť inovácie čo najvyšších rádov, ktoré sú základom miery pridanej hodnoty. Jedine produkty znalostných organizácií, či už v podobe výrobkov, alebo služieb, svojou relatívne veľkou pridanou hodnotou vytvárajú priestor pre rast reálnych miezd a dosahované miery zisku tiež stimulujú znalostné organizácie k ďalšiemu rozvoju. Ide o prirodzený prechod od jedného zdroja bohatstva k druhému (od vlastníctva pôdy, kapitálu k špecifickému zdroju – „znalostiam“). Napriek pomenovaniu znalostný manažment, nie je možné znalosti riadiť. Môžeme len vytvoriť prostredie, v ktorom sa môžu ľahko vytvárať, zachytiť, vymieňať, implementovať. Mnohé štúdie dokazujú, že pri zavádzaní znalostného manažmentu predstavuje najfrekvencovanejšiu chybu zameriavanie sa na informačné technológie, ich aplikácie na zachytávanie, uskladnenie, vyhľadávanie a distribúciu explicitných znalostí. Nedostatočná pozornosť je venovaná vyváženiu technológie, zmeny organizačnej kultúry, adekvátnemu riadeniu ľudských zdrojov a podpory manažmentu, ktoré sú v súlade s organizačnou stratégiou. V intenciách uvedeného sa v článku zaoberáme aktuálnymi otázkami a to konkrétne problematikou hodnotenia zamestnancov a možnosti pôsobenia tejto personálnej činnosti na podporu prostredia vhodného pre fungovanie znalostného manažmentu cez posilnenie vhodnej organizačnej kultúry.

## 1 Teoretické východiská

Organizačná kultúra sa nachádza a utvára v každej organizácii nedpomienene a môže nadobúdať rôzne formy a podoby, pričom nejedná sa o proces plánovitý, či vedomý a jej nositeľmi sú ľudia. Pri vymedzení pojmu organizačná kultúra sa stretávame s rôznymi definíciami v závislosti od zorného uhla autora. Edgar. H. Schein (1992, s. 52) definuje organizačnú kultúru ako „rámec zdieľaných základných nástrojov, ktoré si pracovníci organizácie osvojili pri riešení svojich problémov externej ako i internej adaptácie a ktoré sa osvedčili do takej miery, že môžu byť považované na platný a použiteľný vzor pre nových spolupracovníkov, pre chápanie, premýšľanie a hodnotenie nimi riešených problémov“. Stephen P. Robbins (2013, s. 43) sa prikláňa k názoru, že organizačnú kultúru tvorí to, ako „zamestnanci organizačnej jednotky spoločne chápu a zdieľajú jej základné hodnoty“. Hofstede (2006) pod organizačnou kultúrou rozumie dynamický proces

s kolektívne naprogramovaným myslením odlišujúcim členov jednej skupiny alebo kategórie ľudí od inej. Napriek rozdielom pri definovaní podstaty organizačnej kultúry, môžeme u väčšiny autorov pozorovať mnohé spoločné charakteristiky (Hitka, 2010):

- vzory základných predpokladov ovplyvňujúcich správanie sa zamestnancov,
- hodnoty usmerňujúce jednotlivca v tom, ako sa správať, čo je prípustné, resp. neprípustné,
- symbolika, prostredníctvom ktorej sa hodnoty sprostredkujú zamestnancom organizácie.

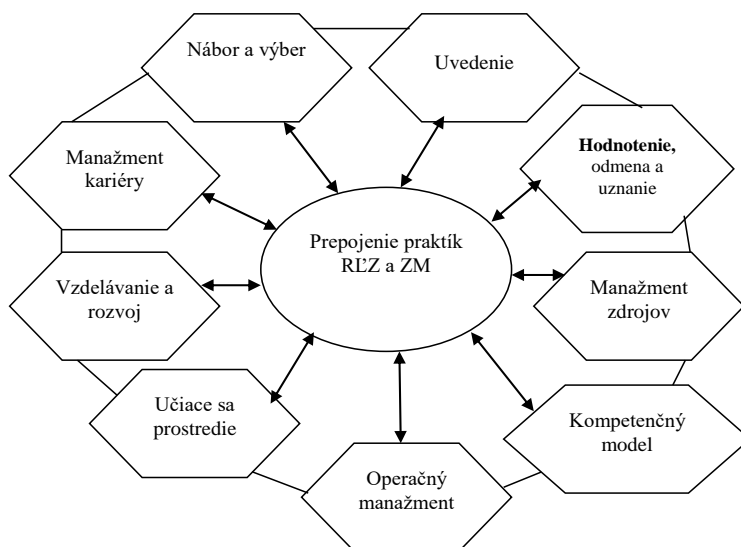
Pri zadeinovaní organizačnej kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí, t. j. znalostnej organizačnej kultúry, je možné vychádzať z definícií organizačnej kultúry, pretože znalostná kultúra tvorí „vyšší level“ organizačnej kultúry avšak je potrebné zdôrazňovať predovšetkým jej orientáciu na podporu zdieľania znalostí v organizácii.

V predmetnom článku tak pod pojmom organizačná kultúra podporujúca zdieľaní znalostí budeme rozumieť kultúru, ktorá podporuje tvorbu, zdieľanie a využívanie znalostí, čo predstavuje nevyhnutnú podmienku pre fungovanie znalostného manažmentu. Arian Ward (2017) veľmi výstižne zachytáva podstatu znalostného manažmentu, keď vo svojej definícii zdôrazňuje, že sa nejedná o vytváranie encyklopédie obsahujúcej všetko, čo kto kedy vedel, ale jedná sa o sledovanie tých, ktorí vedia a rozvíjanie takej organizačnej kultúry a technológie, ktorá ich prinúti hovoriť. Manažment znalostí tvorí hybridnú disciplínu, nakoľko sa nejedná čisto o vedu, ani o určitú schopnosť. Z hľadiska funkcie môže prepájať informačné systémy (IT), oblasti učenia a rozvoja organizácie a riadenie ľudských zdrojov. Vo všeobecnosti je základným cieľom riadenia ľudských zdrojov zaistenie, aby bola organizácia schopná prostredníctvom zamestnancov úspešne plniť svoje ciele. Podľa Torringtona (2002) je riadenie ľudských zdrojov postavené na týchto filozofických charakteristikách:

- viere, že investície do ľudí sú dobrým obchodom, pretože ľudia ovplyvňujú organizačnú výkonnosť,
- dôraz na súlad individuálnych cieľov zamestnancov s organizačnými cieľmi,
- právo riadiť je legitimizované organizačnou potrebou prežitia v trhovom prostredí,
- referenčný rámec pracovno-právnych vzťahov je založený na konsenze, harmónii, odhodlaní a spoločných záujmoch zamestnávateľa a zamestnancov.

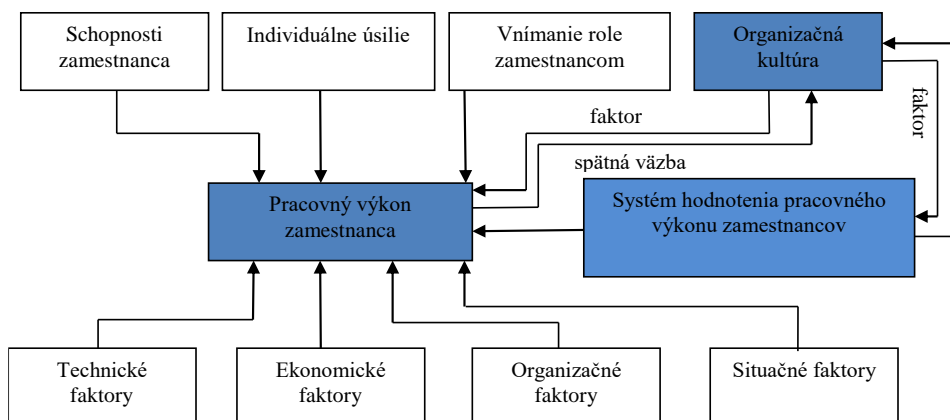
Podľa Warda (2017) s cieľom maximalizovať príležitosti pre lepšie zdieľanie znalostí, musia manažéri v oblasti ľudských zdrojov zaistiť, aby každá činnosť riadenia ľudských zdrojov bola v súlade s cieľmi znalostných organizácií (viď obrázok 1).





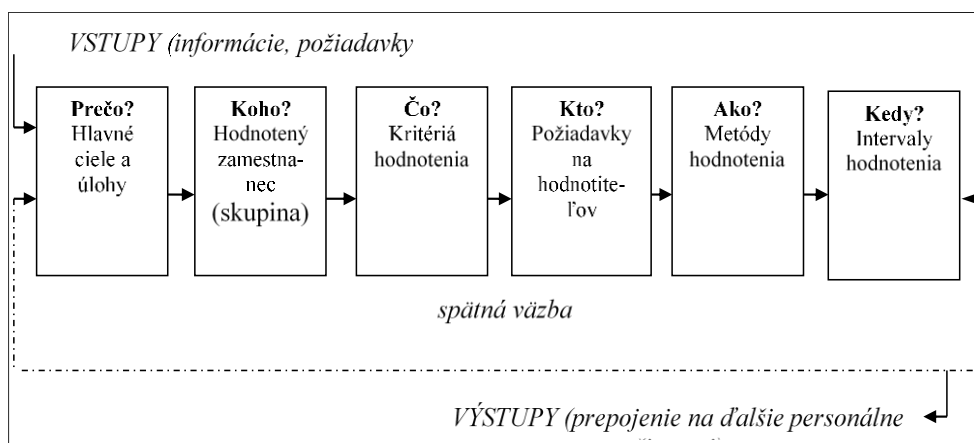
Obrázok 1 Riadenie ľudských zdrojov a znalostný manažment  
(Zdroj: Boudrou, 2007, s. 401)

V samotnej príprave hodnotiaceho procesu je potrebné vychádzať z predpokladov zakotvených už vo vízii, poslaní, cieľoch a celkovej stratégii organizácie a taktiež v stratégii riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, pričom veľkou pomôckou je vypracovaná personálna politika (Blašková, 2003). Faktory ovplyvňujúce pracovný výkon zamestnanca, spolu so zobrazením vzťahu medzi pracovným výkonom, systémom hodnotenia a organizačnou kultúrou znázorňuje obrázok 2. Vplyv prejavov organizačnej kultúry na pracovný výkon je nespochybniteľný a opatrenia, ku ktorým systém hodnotenia vedie, ovplyvňuje zloženie organizačnej kultúry pozitívnym alebo negatívnym smerom (Hitka, 2010). Práve hodnotenie zamestnancov je častokrát považované za Achillovu pätu personálnych činností.



Obrázok 2 Vzťah medzi pracovným výkonom, jeho hodnotením a organizačnou kultúrou  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Hitka 2010)

Podľa slovníka modernej personalistiky (2003, s. 145) pod pojmom hodnotenie ľudských zdrojov rozumieme „pravidelné a organizované posudzovanie a posúdenie miery splnenia cieľových zámerov ľubovoľnej činnosti.“ Vodáčkovci (2013, s. 147) za poslanie hodnotenia považujú „poznať a racionálne využívať profesijnú kvalifikáciu zamestnancov, vhodne rozvíjať ich pracovnú dráhu, motivovať ich a prispieť k spravodlivému odmeňovaniu.“ Foot a Hook (2002, s. 232) zdôrazňujú, že sa jedná o „posúdenie užitočnosti, kvalít alebo dôležitých hodnôt pracovného správania vrátane spravodlivých úsudkov vychádzajúc z objektívnych kritérií pracovného konania“. Moderné prístupy chápujú organizáciu ako dynamický celok považujú za predpoklad úspešného systému hodnotenia v organizácii systémový prístup (viď. obrázok 3).



Obrázok 3 Systém hodnotenia zamestnancov  
(Zdroj: Vetráková 2007, s. 56)

V článku sa zameriavame na kritériá hodnotenia, ktorých starostlivé stanovenie tvorí predpoklad úspešného priebehu procesu hodnotenia. Kritériá musia spĺňať podmienku spoľahlivosti, efektívnosti, ľahkej použiteľnosti a zaznamenávania kľúčových činností pracovného výkonu, ktoré určujú jeho podstatu. Zároveň by mali byť vzájomne prepojené, založené na hlavných princípoch organizácie, reflektujúce potreby interných a externých zákazníkov, zostavené tak, aby ich mohli zamestnanci ďalej rozvíjať a boli pre nich motivujúce. Môžeme konštatovať, že hodnotenie je tým náročnejšie, čím menej sa dá výkon vyjadriť exaktne a do popredia sa dostávajú skôr hodnotenia postojov, správania, komunikácie, konania a ďalších ťažko „merateľných“ hodnôt (Hitka, 2010).

Pre vytvorenie znalostnej ekonomiky nie je možné spoliehať sa na ad hoc či tradičné cesty riadenia ľudských zdrojov, pretože zvyšovanie ich prínosu je stále naliehavou a náročnou úlohou, ktorého riešenie spočíva v adekvátnom modernom riadení ľudských zdrojov reflektujúc požiadavky vonkajšieho prostredia. Predovšetkým v zahraničných firmách je možné pozorovať záujem investovať do ľudských zdrojov za účelom dosiahnutia profesionality, flexibility, motivácie a tímovej práce všetkých zamestnancov aj prostredníctvom zefektívňovania a skvalitňovania personálnych činností. Nevyhnutná sa javí zmena celkovej filozofie

nielen v podnikaní, ale i v oblasti verejnej správy. Verejná správa totiž predstavuje špecifickú oblasť každej krajiny a je úzko spätá s ekonomikou. Prechodom k znalostnej ekonomike je potrebná aj zmena verejnej správy. Neustále rýchlejšie sa meniace prostredie prináša pre organizácie celý rad nových výziev i pre túto oblasť. Vplyvom silnejúceho vplyvu medzinárodného prostredia a začlenením sa do európskych štruktúr sa situácia začína meniť a pohľad na ľudský potenciál je už diametrálne odlišný. Základ pre efektívne uplatnenie metód znalostného manažmentu tak v komerčných organizáciách ako i v organizáciách verejnej správy tvorí vytvorenie adekvátneho prostredia poskytujúceho zamestnancom všetko potrebné pre výkon daného pracovného miesta. Podľa Hroníka (2006) ma takéto prostredie blízko k explicitným znalostiam, ktoré sa udržiavajú v jasne definovaných štruktúrach a poskytujú potrebné manuály, pravidlá, prostredie je pragmatické. Ďalší rozmer však tvoria tacitné znalosti a práca s nimi cestou socializácie a zvnútorňovania znalostí v súlade s organizačnou kultúrou, vznikajúce neformálne siete, vzťahy. Davenport a Prusak (2000) uvádzajú, že takéto prostredie má k dispozícii každá organizácia a využíva ho vedome, či nevedome k výmene znalostí. Podľa nich tvorí prostredie organizácie trh znalostí, na ktorom vystupujú zamestnanci ako predávajúci a kupujúci a produktom sú znalosti. Manažéri vystupujú v úlohe sprostredkovateľa, ktorí využívaním adekvátnych motivačných nástrojov zabezpečujú stretnutie vhodného kupujúceho s vhodným predávajúcim. K výmene dochádza na základe altruizmu (predovšetkým spoločný záujem o prosperitu organizácie), reciprocity (dnes vystupujem v úlohe predávajúceho, nabudúce v úlohe kupujúceho) a reputácie (poskytovaním znalostí si pracovník zlepšuje svoj imidž). Formálnym znakom trhu znalostí je vzdelanie a pracovné zaradenie zamestnancov a neformálnym aspektom je existencia neformálnej znalostnej siete založenej na osobných kontaktoch a každodennej drobnej komunikácie (Davenport, Prusak 2000). Davenport a Prusak ďalej uvádzajú, že medzi faktory ovplyvňujúce tento trh patrí predovšetkým organizačná štruktúra a kultúra, ktoré tvoria jadro organizácie, základné normy, hodnoty a spôsoby jej usporiadania ako jedného funkčného systému.

## **2 Materiál a metódy**

Hlavným cieľom článku je poukázať na vplyv jednej z najzložitejších, najcitlivejších personálnych činností - hodnotenia zamestnancov na podporu prostredia otvoreného voči zdieľaniu znalostí. Problematika je riešená v prostredí slovenských organizácií verejnej správy, v ktorých je týmto otázkam venovaná nepostačujúca pozornosť obzvlášť v porovnaní s komerčnou oblasťou. Ako už bolo vyššie uvedené, hodnotenie zamestnancov tvorí jednu z najpodstatnejších činností personálnej práce, pretože sa stáva procesom prepájajúcim všetky jej činnosti. V článku sú prezentované časti výsledkov realizovaného výskumu, ktoré sa zameriavajú len na jednu zo súčastí hodnotenia – kritériami hodnotenia. Prezentované výsledky výskumu chcú poukázať na rozdielnosti medzi možnosťami hodnotených participovať na tvorbe kritérií hodnotenia a podporou zdieľaní znalostí, t. j. tvorbe znalostnej organizačnej kultúry v podmienkach verejnej správy. Informácie boli získavané z primárnych a sekundárnych dát.

V prípade sekundárnych zdrojov sa jedná predovšetkým o relevantné publikácie domácich a zahraničných autorov, ale i informácie čerpané z Európskeho inštitútu pre verejnú správu, európskych modelov komplexného manažérstva kvality (EFQM, CAF) a databázy ProQuest. Z primárnych zdrojov sa výskum opiera o techniku elektronického dotazníka, pričom boli použité dva typy dotazníkov. Na základe príručky CAF bol zostavený prvý typ dotazníka, zisťujúci prítomnosť prvkov znalostného manažmentu v skúmaných organizáciách. Druhý typ dotazníka bol použitý na zadefinovanie aktuálne uplatňovanej organizačnej kultúry modifikovaním dotazníka OCAI (metodika autorov Quinna a Camerona). Dotazník OCAI je najčastejšie využívaným inštrumentom v súvislosti so skúmaním celkového profilu organizačnej kultúry a prostredníctvom skúmania šiestich kľúčových aspektov organizačnej kultúry (dominantné charakteristiky, spôsob vedenia organizácie, riadenie zamestnancov, organizačný tmel resp. súdržnosť organizácie, dôraz na stratégiu a kritériá úspechu) umožňuje určiť dominantný typ organizačnej kultúry (1 – klanová, 2 – adhocratická, 3 – trhová, 4 – hierarchická).

Pre podporu prostredia otvoreného pre zdieľanie znalostí, je potrebné, aby mali zamestnanci priestor pre možnú premenu v znalostných pracovníkov a to prostredníctvom poskytnutia určitého stupňa autonómie, možnosti spolurozhodovať, a pod., pretože práve znalostný pracovník si vytvára svoje vlastné štandardy, ktorými sa riadi a sám si volí postup práce. Hypotézou H1 sme preto chceli overiť ako sa jednotlivé organizačné kultúry odlišujú v možnosti participácie hodnoteného na procese hodnotenia konkrétne tvorbe kritérií. Stanovili sme hypotézu:

*H1 Existuje štatisticky významný rozdiel medzi jednotlivými organizačnými kultúrami podporujúcimi zdieľanie znalostí v organizáciách verejnej správy a možnosťou hodnoteného participovať na tvorbe kritérií hodnotenia.*

Realizovaním dotazníkového prieskumu sme získali údaje umožňujúce overiť platnosť zadefinovanej hypotézy. Výsledky prieskumu sme najskôr spracovali v programe Excel. Spracovávanie pozostávalo z vyčistenia tzv. hrubých údajov z prostredia Google.docs a ich upravenia na hodnoty 1 – 10, príp. na hodnoty 0 – 100, ktoré predstavovali percentuálnu mieru zastúpenia jednotlivých možností v otázkach s možnosťami viacnásobného výberu. Štatistické procedúry na testovanie hypotéz boli vybrané s ohľadom na typy premenných a na ich spracovanie bol použitý softvér SPSS od IBM a Minitab.

### 3 Výsledky a diskusia

Realizovaným výskumom s využitím oboch dotazníkov boli skúmané súvislosti medzi podporou zdieľania znalostí v organizácii verejnej správy a typom organizačnej kultúry. Zistili sme, že každý typ organizačnej kultúry zadefinovaný autormi Cameronom a Quinnom pozitívne pôsobí na podporu zdieľania znalostí, ale nie v rovnakej miere, t. j. nemožno vylúčiť žiaden zo zadefinovaných typov organizačnej kultúry ako úplne nevhodný pre podporu zdieľania znalostí, avšak je možné vymedziť taký typ organizačnej kultúry, ktorý dominuje v podpore kľúčových hodnôt pre posilnenie znalostnej organizačnej kultúry v organizáciách verejnej správy na Slovensku. Ako kultúra vyznačujúca sa vyššou podporou

procesov znalostného manažmentu bola identifikovaná klanová kultúra, následne adhokratická kultúra, trhovú kultúra a hierarchická kultúra.

Pri testovaní hypotézy sme opäť najskôr overili normálne rozloženie dát prostredníctvom K – S testu. Test preukázal normálne rozloženie dát ( $p > 0,05$ ), a preto sme vzhľadom na typ premenných použili jednostrannú analýzu rozptylu.

Tabuľka 1 Test normálneho rozloženia dát – hypotéza H1  
**Test of Normality**

	H1	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Statistic	df	Sig.
Ot_Ok	0,00	0,350	15	0,062
	0,20	0,274	251	0,520
	0,40	0,291	66	0,148
	0,60	0,357	36	0,057

a. Lilliefors Significance Correction

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z výsledkov uvedených v tabuľke 2 vytvorenej v programe IBM SPSS Statistics 22 môžeme vyčítať, že hladina významnosti  $p < 0,05$ , t. j. štatistická významnosť rozdielov je potvrdená.

Na základe uvedeného je možné konštatovať, že hypotéza H1 *Existuje štatisticky významný rozdiel medzi jednotlivými organizačnými kultúrami podporujúcimi zdieľanie znalostí v organizáciách verejnej správy a možnosťou hodnoteného participovať na tvorbe kritérií hodnotenia je potvrdená.*

Tabuľka 2 Testovanie hypotézy H1

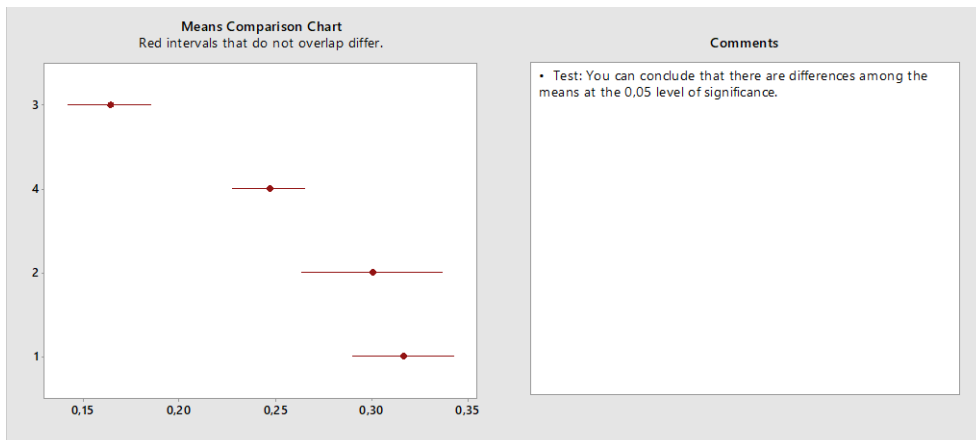
### ANOVA

Ot\_Ok

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	40,479	3	13,493	8,439	0,000
Within Groups	582,018	364	1,599		
Total	622,497	367			

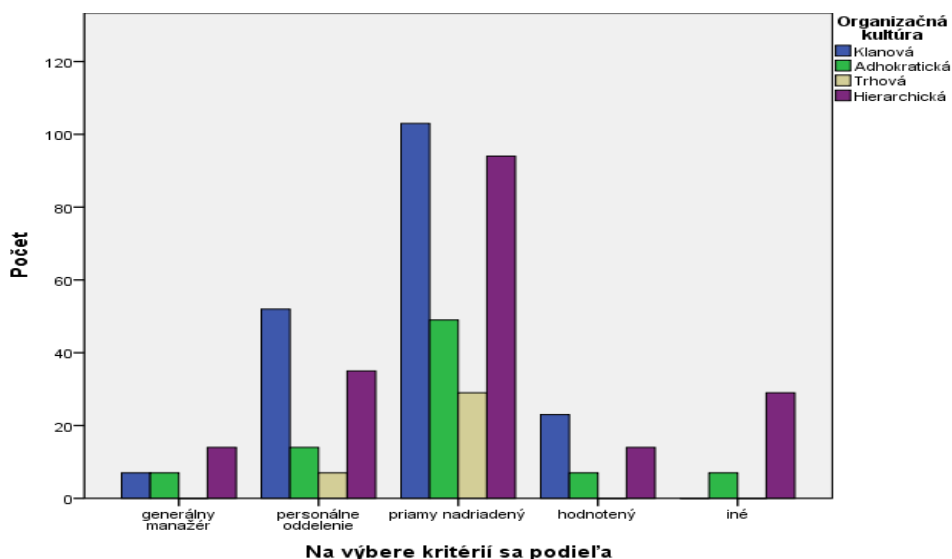
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Pre komplexnejší pohľad sme v programe Minitab vytvorili graf (viď. graf 1) porovnávajúci priemerné hodnoty medzi jednotlivými premennými (označenie: 1 – klanová, 2 – adhokratická, 3 – trhovú, 4 – hierarchická organizačná kultúra). Ako môžeme vidieť medzi jednotlivými kultúrami sú výraznejšie odlišnosti, pričom klanová kultúra sa odlišuje predovšetkým od trhovej a hierarchickej kultúry. Trhovú kultúra sa odlišuje od všetkých ostatných kultúr a najmenej odlišností zaznamenávame u adhokratickej kultúry.



Graf 1 Porovnanie priemerných hodnôt premenných – hypotéza H1  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Vo všetkých typoch kultúr dominuje ako osoba podieľajúca sa na výbere kritérií hodnotenia zamestnancov (viď. graf 2 a tabuľka 3) priamy nadriadený, čo možno považovať za najvyššie vhodné a racionálne riešenie, nakoľko priamy nadriadený najlepšie pozná úlohy hodnoteného pracovného miesta. Na druhom mieste sme zaznamenali personálne oddelenie, ktoré častokrát vytvára kritériá na základe spolupráce s priamym nadriadeným, avšak hrozí riziko zovšeobecňovania a nie osobitosti, práca s priemerami a strednými hodnotami a nie s individuálnym výkonom a jedinečnosťou osôb. Hodnotený zamestnanec môže vstupovať do procesu tvorby kritérií najmä v klanovej kultúre, adhokratickej kultúre a zaujímavým výsledkom je, že i v hierarchickej kultúre, pre ktorú je charakteristický skôr prístup príkazov, nariadení s vyšším stupňom byrokracie a dodržiavania hierarchickej postupnosti.



Graf 2 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 9  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka 3 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 9

Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 9	Organizačná kultúra			
	Klanová	Adhokratická	Trhová	Hierarchická
priamy nadriadený	103	49	29	94
personálne oddelenie	52	14	7	35
generálny manažér	7	7	0	14
hodnotený	23	7	0	14
iné	0	7	0	29

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z výsledkov môžeme pozorovať, že je podstatné, aby mal hodnotený zamestnanec možnosť participovať na tvorbe hodnotiacich kritérií. Takáto možnosť spoluúčasti rozhodovať, môže prispieť k transparentnosti hodnotiaceho procesu, ale aj vyššej kvality výstupov z hodnotenia. Z podrobnejšej analýzy odpovedí ďalej vyplynulo, že ako najvhodnejšia sa javí spolupráca viacerých osôb napr. personálneho oddelenia, priameho nadriadeného a hodnoteného.

V súvislosti s osobami vstupujúcimi do hodnotiaceho procesu sme otázkou č. 1 zisťovali, kto najčastejšie realizuje samotné hodnotenie (viď. tabuľka 4). Môžeme konštatovať, že nikto z opýtaných neuviedol ako osobu hodnotiteľa manažéra na vyššom riadiacom stupni, kolegov, hodnotiace komisie, nezávislého externého hodnotiteľa a assessment centrum. Najrozšírenejšie je hodnotenie prostredníctvom priameho nadriadeného. Práve tento hodnotiteľ býva v odbornej literatúre označovaný za najpovolanejšiu osobu na hodnotenie zamestnanca, nakoľko najlepšie pozná úlohy hodnoteného pracovného miesta. Klanová kultúra na rozdiel od ostatných vo väčšej miere využíva na hodnotenie zamestnanca i hodnotenie občanmi/klientmi a samohodnotenie. Práve samohodnotenie sa používa na podporu participácie a osobného rozvoja zamestnanca, ako i posilnenie jeho motivácie dosahovať stanovené ciele. Každá z uvedených alternatív obsahuje určitú filozofiu konania, postoja organizácie a zároveň so sebou prináša isté výhody i nevýhody, napr. používať samohodnotenie ako jediný zdroj hodnotenia sa neodporúča, nakoľko môžu byť hodnotené osoby voči sebe nedostatočne kritické. Najefektívnejšia je kombinácia viacerých hodnotiacich osôb a podľa výsledkov pre podporu znalostnej organizačnej kultúry sa ako vhodná javí práve uvedená kombinácia priameho nadriadeného, občanov resp. klientov a samohodnotenia.

Tabuľka 4 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 1

Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 1	Organizačná kultúra			
	Klanová	Adhokratická	Trhová	Hierarchická
priamy nadriadený	110	42	29	122
personálny útvar	45	21	23	37
samohodnotenie	30	7	8	22
občan/klient	37	7	0	7

(Zdroj: vlastné spracovanie)

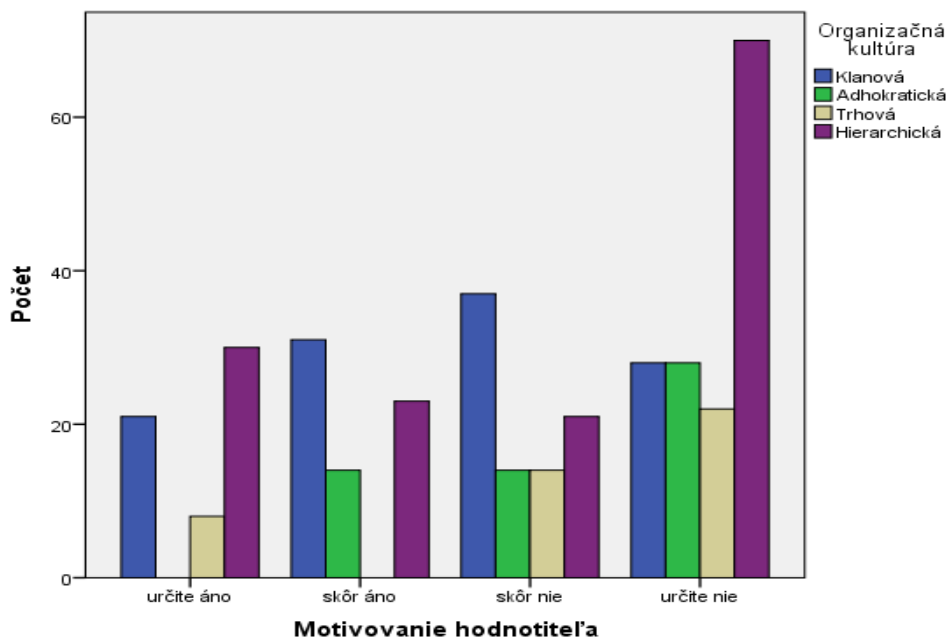
S výsledkami hodnotiteľa úzko súvisí i jeho motivácia, ktorá narastá priamo úmerne s uvedomením si prepojenosti kvality hodnotenia a ďalším postupom organizácie, ktorý súvisí s hodnotením. V skúmaných organizáciách verejnej správy prevláda nedostatočná motivácia hodnotiteľov, a práve tá môže mať negatívny vplyv na celkové výsledky hodnotenia (viď. graf 3, tabuľka 5). Najhoršie výsledky v tejto oblasti dosiahla adhokratická a trhovú organizačná kultúra. V klanovej kultúre sa prejavili približne vyvážené názory na motiváciu i „nemotiváciu“ hodnotiteľov. Napriek tomu, že klanová kultúra nedosiahla výrazne pozitívne výsledky, ak porovnáme medzi sebou jednotlivé kultúry, môžeme konštatovať, že pri tvorení znalostnej organizačnej kultúry by sa nemalo zabúdať i na motiváciu hodnotiteľa.

Tabuľka 5 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 10

			Ot_Ok Organizačná kultúra				Total
			Klanová	Adhokratická	Trhovú	Hierarchická	
Ot_10: Motivovanie hodnotiteľa	určite áno	Count	21	0	8	30	59
		% within Ot_9	35,6%	0,0%	13,6%	50,8%	100,0%
		% within Ot_Ok	17,9%	0,0%	18,2%	20,8%	16,3%
	skôr áno	Count	31	14	0	23	68
		% within Ot_9	45,6%	20,6%	0,0%	33,8%	100,0%
		% within Ot_Ok	26,5%	25,0%	0,0%	16,0%	18,8%
	skôr nie	Count	37	14	14	21	86
		% within Ot_9	43,0%	16,3%	16,3%	24,4%	100,0%
% within Ot_Ok		31,6%	25,0%	31,8%	14,6%	23,8%	
určite nie	Count	28	28	22	70	148	
	% within Ot_9	18,9%	18,9%	14,9%	47,3%	100,0%	
	% within Ot_Ok	23,9%	50,0%	50,0%	48,6%	41,0%	
Total	Count	117	56	44	144	361	
	% within Ot_9	32,4%	15,5%	12,2%	39,9%	100,0%	
	% within Ot_Ok	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

(Zdroj: vlastné spracovanie)





Graf 3 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 10  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ľudské zdroje predstavujú hnaciu silu každej organizácie. Ich aktivity určujú výsledné výstupy, či sa už jedná o hmatateľné výrobky alebo nehmateľné služby, t. j. výrazne ovplyvňujú proces poskytovania verejných služieb. Problematika funkčnosti verejnej správy v spojitosti s príslušnými organizačnými a manažérskymi problémami patrí k zásadným teoretickým a praktickým otázkam súčasnosti. V riadení verejnej správy je potrebné realizovať posun od tradičných modelov riadenia k inováčnému riadeniu a procesu vedenia ľudí. Za jednu z možností zvyšovania efektivity verejnej správy sa považuje zavádzanie znalostného manažmentu. Na základe získaných poznatkov je možné konštatovať, že v znalostnom manažmente:

- sú zamestnanci zapájaní do tvorby plánov, cieľov, stratégií, navrhovania procesov, identifikácie a implementácie zlepšovacích aktivít,
- sú zamestnanci pravidelne informovaní o kľúčových otázkach týkajúcich sa organizácie,
- sú zamestnanci podporovaní tým, že im je poskytnutá pomoc pri vykonávaní ich povinností, plnení cieľov na podporu dosiahnutia organizačných cieľov,
- je považované za dôležité stimulovanie, povzbudzovanie a vytváranie podmienok pre delegovanie autority a kompetencií,
- je stratégia riadenia vedomostí podporovaná informačnými technológiami,
- v organizácii prebieha uznávanie a odmeňovanie úsilia tímov a jednotlivcov,
- riadiaci zamestnanci podporujú dôveru a spoluprácu medzi jednotlivými zamestnancami,

- v organizácii je vytvorené transparentné prostredie, ktoré podnecuje dobré zamestnanecké vzťahy, atď.

Na vytvorenie vhodného prostredia, ale i dosiahnutie vyššie uvedených podmienok znalostného manažmentu, je potrebné venovať pozornosť organizačnej kultúre, v ktorej by mali byť prítomné hodnoty ako dôvera, transparentnosť, flexibilita, spolupráca, zodpovednosť, čestnosť, profesionalizmus. Jednou z možností ako podnietiť takúto organizačnú kultúru je zvoliť vhodný hodnotiaci systém. Pre budovanie kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí je podstatné, aby mali zamestnanci priestor pre možnú premenu v znalostných pracovníkov a to prostredníctvom poskytnutia určitého stupňa autonómie, možnosti spolurozhodovať, a pod. Potvrdila sa potreba, aby sa do procesu tvorby kritérií zainteresovalo viacero subjektov a to hodnotený, hodnotiteľ a personálny útvar, pričom najvhodnejšia sa javí možnosť kombinácie viacerých osôb najmä priameho nadriadeného, hodnoteného a personalistu. Je možné konštatovať, že platí nielen vzťah v ktorom sa hodnotiaci proces tvorí na základe prítomnej organizačnej kultúry, ale aj hodnotiaci proces môže byť tvorený na jej ovplyvňovanie.

## Záver

Zvyšovanie prínosu ľudských zdrojov v oblasti efektívnosti jednotlivých organizácií sa stáva čoraz naliehavejšou a náročnejšou úlohou, ktorej riešenie spočíva v adekvátnom modernom riadení ľudských zdrojov reflektujúc požiadavky vonkajšieho prostredia. Vzájomnou interakciou vhodne zvolených prvkov hodnotiaceho systému sa hodnotenie stáva integrujúcim elementom riadenia ľudských zdrojov. Napriek uvedenému sa častokrát v praxi organizácií stretávame s názorom, kedy je pokladané za nadbytočný byrokratický akt. Pritom vo vzťahu k organizačnej kultúre má dôležitý dynamizačný vplyv, t. j. pôsobí ako dôležitý nástroj jej zmeny a formovania. Túto skutočnosť je možné využiť pri zavádzaní znalostného manažmentu do organizácií verejnej správy, pretože kvalitná verejná správa je jednou z kľúčových podmienok a zároveň stimulačným faktorom pre podporu hospodárskeho rastu. Hodnotenie zamestnancov ako proces, ale aj ako výsledok procesu tak môže vplývať na dosiahnutie žiaduceho správania a to nielen ako prejavu pracovnej spokojnosti a na dosiahnutie požadovanej produktivity práce, ale i na podporu zdieľania znalostí medzi zamestnancami.

## Resume

Employee evaluation is one of the most important activities of personnel work, because it becomes a process that connects all its activities. In addition, the added value of an effective evaluation system lies in creating space for a fair perception and appreciation of each individual's contribution to the benefit of the organization as a whole. And it is the stimulation of a suitable organizational culture that is one of the important conditions for supporting the creation, acquisition, sharing and storage of knowledge. The main goal of the article is to point out the influence of one of the most complex, most sensitive personnel activities - employee evaluation to support

an environment open to knowledge sharing. Primary and secondary data were used for this purpose. Subsequent statistical testing of the hypothesis revealed the connections between the ability of the evaluated to participate in the creation of evaluation criteria and individual cultures supporting knowledge sharing in organizations. The benefit is the summarization of knowledge in the field of support of knowledge organizational culture through the evaluation of employees in the researched environment of public administration organizations. Although the public sector is dependent on state and municipal funds, it is also an organization that enters into various relationships, whether with the public or with other institutions and organizations. Public administration provides important services to citizens and businesses and plays a key role in creating the conditions for economic growth. It represents a specific area of each country and is closely linked to its economy, and therefore the phenomenon of increasing pressure on quality and transition to a knowledge economy accelerates the demand for more effective meeting the needs of clients / citizens and a change in management philosophy in public administration organizations.

The research between the support of knowledge sharing in the organization of public administration and the type of organizational culture was investigated through the conducted research using questionnaires. We found that each type of organizational culture defined by Cameron and Quinn has a positive effect on promoting knowledge sharing, but not to the same extent. j. none of the defined types of organizational culture can be ruled out as completely unsuitable for supporting knowledge sharing, but it is possible to define such type of organizational culture that dominates in supporting key values for strengthening knowledge organizational culture in public administration organizations in Slovakia. Clan culture was identified as a culture characterized by higher support of knowledge management processes, followed by adhocratic culture, market culture and hierarchical culture.

For building a culture that supports knowledge sharing, it is essential that employees have space for possible transformation into knowledge workers by providing a degree of autonomy, co-decision, etc. The need for more subjects to be involved in the process of creating criteria, namely the evaluated, evaluator and the personnel department, was confirmed, while the possibility of combining more persons, especially the direct superior, the evaluated and the personnel officer, seems to be the most suitable. It can be stated that not only the relationship in which the evaluation process is formed on the basis of the present organizational culture applies, but also the evaluation process can be formed to influence it.

## Literatúra

- Blašková, M. (2003) “*Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu*“, EDIS, Žilina. Slovakia.
- Boudrou, J., Ramstad, P. (2007) “*Beyond HR: The new Science of Human Capital*“, Harward Bussines School Press, Boston. USA.
- Davenport, T. H., Prusak, I. (2000) “*Working Knowledge*“, Harvard Business Review Press, Brighton.
- Foot, M., Hook C. (2002) “*Personalistika*“, Computer Press, Praha. Czech Republic.

- Hitka, M. et al. (2010) “*Organizačná kultúra v riadení ľudských zdrojov*”, Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen. Slovakia.
- Hofstede, G. (2006) “*Kultury a organizace*”, Linde, Praha. Czech Republic.
- Hroník, F. (2006) “*Hodnocení pracovníku*“, Grada Publishing. Praha. Czech Republic.
- Kolektív (2003) “Slovník modernej personalistiky“, *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, Roč. 2003, č. 13-14, s. 154.
- Milkovich, G. T., Boudreau J. W. (1993) “*Řízení lidských zdrojů*“, Grada Publishing, Praha. Czech Republic.
- Robbins, S. P. (2013) “*Organizational Behavior*”, Pearson, New Jersey.
- Schein, E.H. (1992) “*Organizational Culture and Leadership*“, Josey Bass Publisher, San Francisco. USA.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2002) “*Human resource management*“, Prentice Hall. London. Great Britain.
- Vetráková, M. a kol., (2007) “*Hodnotenie prínosu zamestnancov*“, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica. Slovakia.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2013) “*Moderní management v teorii a praxi*”, Management Press, Brno. Czech Republic.
- Vymětal, J., Diačiková, A. Váchová, M. (2005) “*Informační a znalostní management v praxi*”, Praha: Lexis Nexis CZ, 399 s. ISBN 80-86920-01-1.
- Ward, V. (2017) “*Evidence a Police*”, *Why, whose, what and how? A framework for knowledge mobilisers*, Vol. 13, No. 3, pp. 477-497. <https://doi.org/10.1332/174426416X14634763278725>

**PhDr. Jaroslava Bučková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
jaroslava.buckova@ku.sk

**prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
iveta.ubreziova@ku.sk

DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.20-35>

## **Vnímanie vybraných vôní vo výskumnej vzorke študentov pre vyučtie v odbore aróma marketingu**

### **Perception of selected scents in a research sample of students for using in aroma marketing**

Karol Čarnogurský, Anna Diačiková,  
Anna Hrnčiarová Turčiaková

#### **Abstrakt**

Výskum preferencií vôní respondentov rôznych cieľových skupín trhových segmentov produktov a služieb je z komerčného hľadiska veľmi zaujímavý. Príspevok prináša výsledky výskumu zameraného na zistenie znalosti vybraných vôní, pocitov vnímaných respondentmi a vplyvu vnímania aróm na emócie človeka. Asociačným testom bolo zisťované, pre aké prostredie by bola vôňa vhodná, s čím, resp. s akým odvetvím národného hospodárstva sa im vôňa spája. Tiež bolo zisťované, či má vplyv na zmenu, resp. čuchovú citlivosť jednotlivca vnímanie arómy po prekonaní koronavírusu Covid-19. Získané výsledky sú zaujímavé a bude im naďalej venovaný vedecký výskum s pokračovaním ďalších sérií výskumných aktivít v rôznych cieľových skupinách, s cieľom získania rôznych dátových setov, ako podkladov pre multispektrálne analýzy využiteľné v odbore aróma marketingu.

**Kľúčové slová:** marketing, spotrebiteľské správanie, aróma, spotrebiteľské preferencie aróm, aróma marketing, neuromarketing.

#### **Abstract**

The research of the preferences of the scents of the respondents of various target groups of the market segments of products and services is very interesting from a commercial point of view. The paper presents the results of research aimed at finding out the knowledge of selected scents, feelings perceived by respondents and the impact of the perception of aromas on human emotions. The association test was used to find out for which environment the scent would be suitable, with what, resp. what sector of the national economy does the scent associate with. It was also determined whether it affects the change, respectively. olfactory sensitivity of the individual's perception of aroma after overcoming the coronavirus Covid-19. The obtained results are interesting and will continue to be devoted to scientific research with the continuation of further series of research activities in various target groups, in order to obtain various data sets as a basis for multispectral analysis usable in the field of aroma marketing.

**Keywords:** Marketing, consumer behaviour. Aroma. Aroma consumer preference. Aromamarketing. Neuromarketing..

**JEL Classification:** M31, O30, Z10

## Úvod

Súčasný marketingový aktívny sú ovplyvnený celým radom inovácií, ktoré súvisia s dopadom na spotrebiteľské správanie. Ide predovšetkým o rešpektovanie individuálnych potrieb a požiadaviek zákazníkov, zapojenie sa do špičkového reťazca tvorby hodnôt, ktorý dosahuje vysokú kvalitu produktov a služieb a rýchlosť ich dodania. V neposlednom rade sa podniky zameriavajú na dosahovanie výnosov a zisku na základe nárastu zákazníckych výdavkov, čím si u nich budujú lojalitu a rešpekt. Obrovskou príležitosťou je využívanie najnovších poznatkov súvisiacich s vývojom informačných technológií, vedy a neurovedy.

Vône vytvárajú trvalé spomienky, ktoré človek podvedome zachováva, a čuch, ktorý si pamätá niekoľko rokov. Vôňa je jediný zmysel, ktorý je priamo spojený s časťou mozgu, ktorá poháňa naše správanie, určité druhy pamäte a emócií. Okrem toho nie je možné vypnúť vôňu. Preto pocit vône spôsobuje okamžité, priame a podvedomé emocionálne reakcie a bolo len otázkou času, kedy sa vôňa začne používať na marketingové účely (Čarnogurský, Diačiková, Madzík, 2020).

Používanie viacerých zmyslov je dnes bezpochyby nevyhnutnou súčasťou každého úspešného podnikania, ktoré sa snaží smerovať k výberu zákazníkov, vytvárať príjemné prostredie a zvyšovať svoje tržby (Stanton a kol., 2016). Jedna z možností pri vytváraní príjemného prostredia je využitie aromatizácie a tiež kvalita vzduchu. V dnešnej dobe je veľmi bežné používanie klimatizácie a nutnej výmeny vzduchu aj v maloobchode, no stále je veľa obchodov a obchodných jednotiek, ktoré nemajú takúto možnosť. Dôvodom je často to, že manažéri nemajú potrebné znalosti o technologických možnostiach a o požadovanej kvalite ovzdušia na predajnom mieste. Preto je dôležité získať spätnú väzbu o kvalite vzduchu a vonných zložkách priamo na mieste predaja (Berčík a kol. 2020).

Vplyv arómy na človeka ako novej vedeckej disciplíny (aromachológiu), prvýkrát popísanej v 80. rokoch minulého storočia, zatiaľ neprináša dostatok nezávislých výskumných prác a jednoznačných štúdií v literatúre, napriek tomu, že v oblasti výskumu vône už existuje značné množstvo informácií, o účinkoch arómy na správanie spotrebiteľov a pracovný výkon zamestnancov, nie sú overiteľne objasnené, a preto je táto oblasť predmetom záujmu mnohých vedeckých inštitúcií a vedeckých projektov (Čarnogurský, Diačiková, Madzík, 2021).

Do základného, resp. aplikovaného výskumu aróma marketingu významnou mierou prispela monografia *Využitie aromatizácie a inteligentných riešení vo vybraných hospodárskych sektoroch* od medzinárodného autorského tímu (Berčík a kol. 2021). Publikácia poskytuje základný systematický prehľad synergetickej interakcie medzi ľudským mozgom, fyziologickými a psychologickými procesmi s aromachológiou, ktorá vo vedeckých štúdiách stále absentuje, rovnako aj hodnotenie ich ekonomickej efektívnosti a efektívnosti vo vybraných odvetviach národného hospodárstva, a to vo výrobe, administratíve, obchode a službách. Publikácia je dôležitá pre budúce štúdie a výskumy, ktoré môžu potvrdiť vplyv vône na ekonomickú efektívnosť spoločnosti, vplyv na zákazníkov nakupujúcich alebo tráviacich čas v obchode, teda v skutočnej nákupnej zóne. Zahŕňa aj nové relevantné poznatky v tejto oblasti nielen využívaním poznatkov získaných prostredníctvom biometrických a neurovizuálnych metód,

ale aj využitím nových svetových poznatkov a informačno-komunikačných technológií.

Tento príspevok sa zaoberá štúdiom vplyvov vnímania rôznych aróm v skupine študentov dvoch univerzít zo Slovenska a Českej republiky. Cieľom výskumu je zistiť, či respondenti vôňu rozoznávajú, ako na nich pôsobí, aký pocit v nich vyvoláva a pre aké prostredie by bola vhodná. Taktiež zároveň bolo cieľom výskumu zistiť prítomnosť vplyvu postcovidového syndrómu na čuchovú citlivosť jednotlivca.

## **1 Teoretické východiská**

### **1.1 Trendy v marketingu**

Súčasný trendy v reklame a marketingu sú najčastejšie zamerané na zrak a sluch, ale najdôležitejším a napriek tomu podceňovaným zmyslom je vôňa. V súčasnosti je audiovizuálny priestor preťažený, takže takáto reklama obťažuje a dokonca odvádza od podstaty propagovaného produktu, či služby, na ktorý si ani nespomenieme. Aromatizácia priestorov môže ovplyvniť človeka, motivovať, zlepšiť náladu, pripomenúť krásne spomienky alebo dokonca zmeniť správanie. Podvedomie človeka má energiu a schopnosti, ktoré ho vedú k dosiahnutiu cieľov. Veda dokázala, že vôňa má silné dlhodobé spojenie s pamäťou a zmyslovými väzbami na určité veci alebo skúsenosti. Toto je základ marketingu arómy. Vyvolanie pozitívnych emócií, či už priamo alebo nepriamo, je dôležitým spôsobom, ako dosiahnuť obchodný úspech.

Marketing mal a stále má priestor na realizáciu a rozvoj svojich aktivít na dynamicky sa meniacom trhu. Ekonomika nemôže rásť donekonečna konvenčným spôsobom, ako ju dnes chápeme, a nové nápady sa môžu objaviť kedykoľvek a kdekoľvek. Preto je krátkozraké sledovať iba tradičných, resp. priamych konkurentov a využívať pritom tradičné marketingové nástroje (Petersen, Kushwaha, Kumar, 2015). Zároveň je dôležité udržať lojalitu zákazníkov natoľko, že sa podnik môže vo veľkej miere spoľahnúť na ich dôveru a vytváranie dlhodobých vzťahov. Preto je stále výzvou charakterizovať súčasný koncept marketingu ako holistický (Dessart, Veloutsou, Morgan-Thomas, 2015).

Východiskovým bodom pre tieto činnosti nie je len jeho potenciál, ale najmä trh a požiadavky jednotlivých trhových segmentov. Vývoj a súčasné vnímanie marketingu je ovplyvnené faktami, ktoré charakterizujú súčasný posun v spoločenských vzťahoch a štruktúrach (Batra, Keller, 2016; Petersen, Kushwaha, Kumar, 2015).

Hlavným cieľom marketingu je definovať a pochopiť potreby zákazníkov čo najpresnejšie a navrhnúť takéto produkty a služby tak, aby ich dokonale uspokojili. Pochopenie spotrebiteľského správania predstavuje výzvu pre marketing od začiatku jeho existencie (Godey a kol., 2016). Spotrebiteľia často ani nevedia, aký produkt chcú a aké funkcie, či úžitkové vlastnosti by mal spĺňať. Na druhej strane, podniky často nedokážu vybrať správny spôsob komunikácie, aby oslovili cieľové skupiny publika v príslušnej marketingovej kampani (Killian, McManus, 2015) a preto pre najpresnejšie popísanie produktov klasické metódy marketingového výskumu často

nestačia a otvárajú sa nové možnosti ich realizácie. Je preto potrebné vychádzať z definície marketingu, ako holistickej koncepcie (súbor politik, nástrojov, metód, filozofie, koncepcie), založenej na požiadavkách trhu s cieľom dosiahnuť maximálny ekonomický efekt z obchodných vzťahov realizovaných na trhu. Vychádzajúc z tejto definície možno trendy marketingu v súčasnosti definovať nasledovnými koncepciami:

- koncept win – win
- podporovanie trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti,
- podporovanie spoločensky zodpovedného podnikania,
- prekonávanie očakávania zákazníkov a adresné zacielenie (taylor made),
- dôsledná segmentácia trhu,
- vývoj holistických analytických metrik.

Marketing je primárne poháňaný vyvíjanými technológiami, ktoré ponúkajú riešenia pre neuspokojené potreby a požiadavky zákazníkov a často sa spolieha na nedostatky v predchádzajúcich marketingových konceptoch (Lemke, Clark, Wilson, 2010). Aj preto je v podnikaní, a najmä v dnešnom rozmachu informačných technológií potrebné prenášať marketingové aktivity do digitálneho prostredia. Neustále inovácie a pokrok sa stali prirodzeným javom a nevyužitie najnovších trendov sa často môže stať problémom, až likvidáciou podnikov (Killian, McManus, 2015).

Trendy v technologickom marketingu sú zrejmé v nasledovných oblastiach:

- presun aktivít do online digitálneho prostredia – užívateľ je anonymný v zmysle identifikácie,
- výrazný presun aktivít od r. 2012 do online mobilného digitálneho prostredia,
- každú sekundu sa internetom prenesie milión minút videa, čo by jednotlivcovi trvalo pozerať bez prestávky 2 roky,
- Big data, Data mining,
- potreba dáť neustále segmentovať, personalizovať,
- mobilný SEO (*search engine optimization*) - optimalizácia pre vyhľadávače SEO aj pre mobilné zariadenia,
- Google garáž – zdarma vzdelávanie v oblasti digitálneho marketingu (certifikát).

## 1.2 Neuromarketing a aróma marketing

Výsledky mnohých súčasných výskumov naznačujú, že dnešný spotrebiteľ v nakupovaní nie je racionálny, ale najmä emocionálny (Ariely, Berns, 2010). Marketingoví experti sa zhodujú, že prepojenie konkrétneho produktu alebo služby s pútavým príbehom a kvalitným obsahom, ktorý zahŕňa emócie, pomôže zvýšiť jeho zapamätateľnosť. Humor, láska, strach, hnev alebo smútok sa môžu dostať hlboko do podvedomia. Výskum sa v súčasnosti intenzívne snaží využiť hlbší pohľad na nákupné správanie, testovanie vznikajúcich situácií alebo zlepšenie budúcej marketingovej komunikácie (Batra, Keller, 2016).

Táto oblasť je monitorovaná pomerne novou vedeckou disciplínou nazývanou neuromarketing. Neuromarketing sleduje reakciu ľudského mozgu na rôzne



zmyslovo-marketingové podnety, ako aj emócie relevantné pre ľudské rozhodovanie. Monitoruje a kombinuje poznatky z neurovedy, psychológie, neuroekonomiky, informatiky, informačných technológií a v neposlednom rade z marketingu (Ariely, Berns, 2010). Neuromarketing je vedecká disciplína, ktorej cieľom je pochopiť, ako funguje mozog a myseľ zákazníkov/ spotrebiteľov, čo znamená pochopiť mozgové procesy zapojené do vnímania, učenia a rozhodovania (Lee a kol., 2012).

Ak sa marketingová komunikácia súčasne zameriava na všetky zmysly, môže poskytnúť podniku veľkú konkurenčnú výhodu vzhľadom na ich vplyv na výber spotrebiteľa. To môže byť nevyhnutné napríklad pre komunikáciu pri predaji v tradičných kamenných obchodoch, pretože použitie všetkých piatich zmyslov môže byť výhodou oproti e-shopom (Killian, McManus, 2015). Prepojenie zmyslového vnímania s určitou udalosťou tiež výrazne zvyšuje šancu na jeho zapamätanie, najmä ak je situácia pozitívna. Čím viac zmyslov priťahuje produkt alebo služba a čím pozitívnejšie reakcie vyvoláva, tým vyššia je šanca, aby si ich zákazníci pamätali (Lee a kol., 2012).

Čuch je najsilnejší ľudský zmysel, pretože má priamu súvislosť na tie časti mozgu, ktoré kontrolujú emócie, správanie a určité typy pamäte. Vôňa môže u ľudí vyvolať okamžitú emocionálnu reakciu (Lwin a kol., 2015). Každý vie hneď odpovedať, či sa mu vôňa páči, alebo nie. Vône nesú posolstvo a pôsobia na ľudí prirodzeným spôsobom, že často ani vôňu, či zápach nevnímajú. Ide o veľmi dôležitú funkciu z marketingového hľadiska. Z toho vyplýva, že aróma nie je vnímaná analyticky, ale hedonisticky (Herz, 2009). Aromatizácia prostredia vyvoláva účinné, resp. určité emócie. Účelom aromatizácie vnútorného prostredia je samozrejme vyvolať efektívne emócie s definovaným cieľom stimulovať vnímanie ľudského prostredia. Vedecký pohľad na ľudské vnímanie aróm publikoval Small (Small a kol., 2005), ktorý z medicínskeho hľadiska vysvetľuje ľudské vnímanie aróm oboma možnými požiadavkami, t. j. nosom (ortonasálne vnímanie), keď sa aromatické molekuly z vonkajšieho prostredia kontaktujú s čuchovým epitelom nosa, resp. ústami (retronasálne vnímanie).

V praxi sa stretávame s dvoma základnými pohľadmi na vnímanie a hodnotenie vôní človekom, a to aromaterapiu a aromachológiu. Aj keď tieto pojmy môžu znieť veľmi podobne, líšia sa svojim obsahom a podstatou. Čo majú spoločné je, že obe podporujú pozitívne účinky na ľudskú náladu a emócie. Aromaterapia predstavuje terapeutické využitie skôr prírodných vôní, kým aromachológia vychádza z vedeckých štúdií prevažne syntetických vôní a je úzko spätá s psychológiou (Herz, 2009; Tomi a kol., 2011). Aromaterapia rieši prednostne pozitívny vplyv a spôsobenie špecifickej fyziologickej reakcie u ľudí. Jej liečivé vlastnosti sa využívajú v medicíne (Wang, Chen, 2005). Aromachológia rieši prednostne vplyv a vyvolanie psychologickéj reakcie u ľudí, ktorá ovplyvňuje náladu a správanie ľudí, čo môže byť využiteľné na komerčné účely, napr. v maloobchode, v nákupných centrách, alebo aj na monitorovanie výkonnosti zamestnancov v mieste ich pracovného výkonu (Čarnogurský, Diačiková, Madzík, 2020; Wang, Chen, 2005).

## 2 Materiál a metódy

Vplyv aróm na ľudské správanie a vnímanie sa deje v podvedomí človeka, čo je možné zachytiť tradičným spôsobom, napr. prostredníctvom dotazníka, alebo prístrojom olfactometer, ktorý umožňuje subjektívne posúdenie príjemnosti alebo nepríjemnosti pocitu pachu. Podvedomé meranie je možné vykonávať pomocou prístroja, ktorý monitoruje elektrickú mozgovú aktivitu – elektroencefalografu. Ide o rovnaké zariadenie, aké sa používa v zdravotníctve, ale v mobilnej verzii. Menej komplikovaným prístrojom je sledovanie mimiky a rozšírenie zreníc. Zaznamenané video tváre potom analyzuje špeciálny softvér s názvom facereader (Berčík a kol., 2016).

V tomto článku na otestovanie účinku vybraných aróm bola využitá dotazníková metóda s identifikátormi a otázkami uvedenými v kapitole 3 Výsledky a diskusia. Pre vybranú vzorku respondentov bol vytvorený asociačný test/ dotazníkový prieskum, keď im bolo ponúknutých 5 druhov aróm. Respondenti mali možnosť vyjadriť svoju vedomú spätnú väzbu vnímania jednotlivých aróm na hodnotiacej škále.

Hlavným cieľom bolo zistenie znalosti vybraných vôní a pocit ich vnímania respondentmi. Taktiež bolo zisťované, pre aké prostredie by bola vôňa vhodná, s čím, resp. s akým odvetvím národného hospodárstva sa im vôňa spája, čo by mohlo naznačiť výber aróm pre nasadenie do reálneho obchodného prostredia vybraných segmentov. Autori príspevku sa domnievajú, že vybrané vzorky vôní sú vhodné predovšetkým do obchodov a predajných miest. Menej vhodné sú do priestorov kaviarní a predajní pekárenských a cukrárenských výrobkov.

Jednotlivé vône boli vybrané na základe odborných skúseností autorov príspevku, ktoré získali realizáciou projektov APVV a Erasmus+ a boli publikované (Berčík a kol., 2021; Čarnogurský a kol., 2020; Čarnogurský a kol., 2021). Do uvedených projektov boli zapojení erudovaní odborníci z oblasti aromachológie a aroma marketingu a tiež výrobcovia aróm a aromatizačných jednotiek. Na základe ich odporúčaní bolo do prieskumu zaradených 5 vôní, ktoré sú častokrát využívané v rôznych odvetviach.

Respondentmi v realizovanom výskume boli vysokoškolskí študenti zo Slovenskej a Českej univerzity. Na Slovenskej univerzite výskum prebiehal na vybranej prednáške v mesiaci október 2021. Pri jeho priebehu boli dodržiavané prísne hygienické normy súvisiace s pandemiou Covid-19. Údaje od študentov z Českej univerzity boli zozbierané v priebehu pobytu spoluautora príspevku v rámci programu Erasmus+. Zbieranie dát prebiehalo podobne ako u Slovenských študentov.

Pred začatím samotného výskumu boli všetci respondenti informovaní o jeho priebehu. V prvom kroku každý z respondentov dostal 5 dotazníkov. Každý dotazník obsahoval základné identifikačné údaje (pohlavie, vek a status) a otázky súvisiace s cieľom výskumu. V následnom kroku boli na absorpčné papieriky aplikované jednotlivé vzorky vôní. Každý respondent mal 10 sekundový časový limit na privoňanie absorpčného papierika s vybranou vzorkou vône. Následne do dotazníka zaznačil svoju odpoveď. Celý priebeh sa opakoval pri všetkých 5 vybraných vzorkách vôní. Vyplnené dotazníky boli následne zozbierané.

Názvy a charakteristika vzoriek vôní, ktoré boli využité vo výskume sú nasledovné:

**1. „Patience“**

Veľmi trpezlivo a uvoľnene pôsobiaca vôňa s vanilkou, sladkosťou jablka a levanduľovým olejom šíriacim harmóniu, zatiaľ čo citrón-mandarínka rozvinie svoju vyváženú a šťavnato-ovocnú vôňu.

**2. „Hendrik“**

Ovocná štipka jablka a bergamotu s príjemnou fazetou santalového dreva s nádychom olivovníka a cédra, osladená štipkou vanilky.

**3. „Fresh Office“**

Dotyk mäty, zlepšuje potrebnú koncentráciu zamestnancov.

**4. „Golden Sunrise“**

Ovocná a fascinujúca vôňa mandarínky a ríbezlí, ktorá plní karibské sny, je príjemne zakončená jemnými a kvetinovými prvkami jazmínu a orchidey, ako aj drevitými tónmi cédrového a santalového dreva.

**5. „Fresh Laundry“**

Vôňa čerstvo vypranej, čistej bielizne, sušená na vzduchu a na slnku, fantastická a veľmi obľúbená vôňa prádla.

Pre zjednodušenie interpretácie získaných výsledkov sú vône označované číslami **1, 2, 3, 4 a 5.**

### 3 Výsledky a diskusia

Primárnym cieľom výskumu bolo zistenie znalosti vône a jej pocit vnímania vybranými respondentmi z radov študentov študujúcich na Slovensku a v Českej republike. V realizovanom prieskume bolo získaných a zaznamenaných spolu 445 odpovedí, ktoré slúžili ako podklad pre spracovanie dát. Respondenti boli kategorizovaní podľa pohlavia, čo je uvedené v tab. 1, veku v tab. 2 a krajiny, v ktorej študujú, tab. 3. Údaje v nasledujúcich tabuľkách ukazujú, že do výskumu bolo zapojených viac ako 60% žien. Skoro 70% respondentov bolo vo veku 20-24 rokov.

Tabuľka 1 Rozdelenie počtu odpovedí respondentov podľa pohlavia

Pohlavie	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Ženy	294	66,1 %
Muži	151	33,9 %
Spolu	445	100,0 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

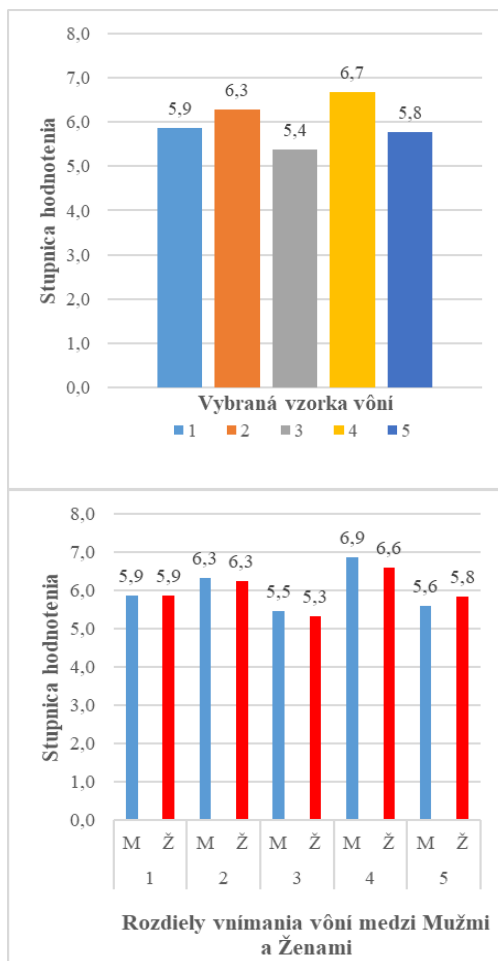
Tabuľka 2 Rozdelenie počtu odpovedí respondentov podľa veku

Vek	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
17-19	144	32,5 %
20-24	301	67,5 %
Spolu	445	100,0 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na spracovanie získaných dát bol využitý štatistický softvér *IBM SPSS Statistics* a program *MS Excell*.

V úvodnej otázke nás zaujímalo, do akej miery sa vybrané vzorky vôní respondentom páčia. Na stupnici od 0 – extrémne nepáči, až po 9 – extrémne páči mohli vyjadriť svoj názor na konkrétnu vôňu. Výsledky v Grafe 1 ukazujú, že respondentom sa najviac páčila vôňa 4 „Golden Sunrise“. Zaujímavé zistenie je zobrazené na Grafe 2, že daná vôňa sa vo väčšej miere páčila viac mužom ako ženám. Najmenej zaujala vôňa č.3 „Fresh Office“, ktorá je vôňou mäty a je určená pre zlepšenie koncentrácie administratívnych zamestnancov. Tento výsledok je zaujímavý aj z toho pohľadu, že vôňa nie je vhodná pre aróma marketing. Avšak táto hypotéza si vyžaduje ďalšie expertné skúmanie.

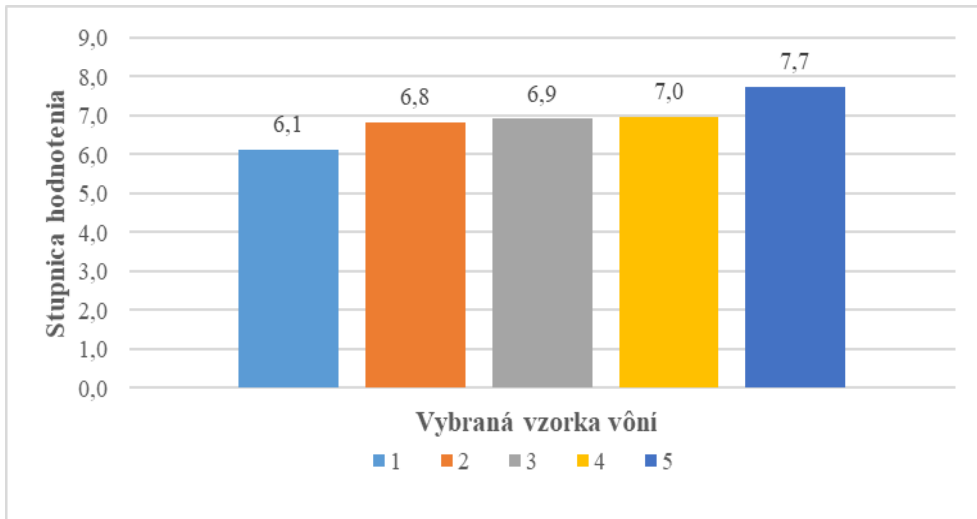


Graf 1 Páčenie vône

Graf 2 Rozdiely vo vnímaní vôní medzi mužmi a ženami

Zdroj: Vlastné spracovanie

Druhá otázka mala za cieľ zistiť, či dané vône respondenti poznajú, resp. či sa s nimi už niekde stretli. Podobne, ako pri predchádzajúcej otázke, respondenti mohli svoju odpoveď zaznamenať na škále od 0 – *vôbec nie*, po 9 – *veľmi známa*.



Graf 3 Známosť vybraných vôní medzi respondentmi

Zdroj: Vlastné spracovanie

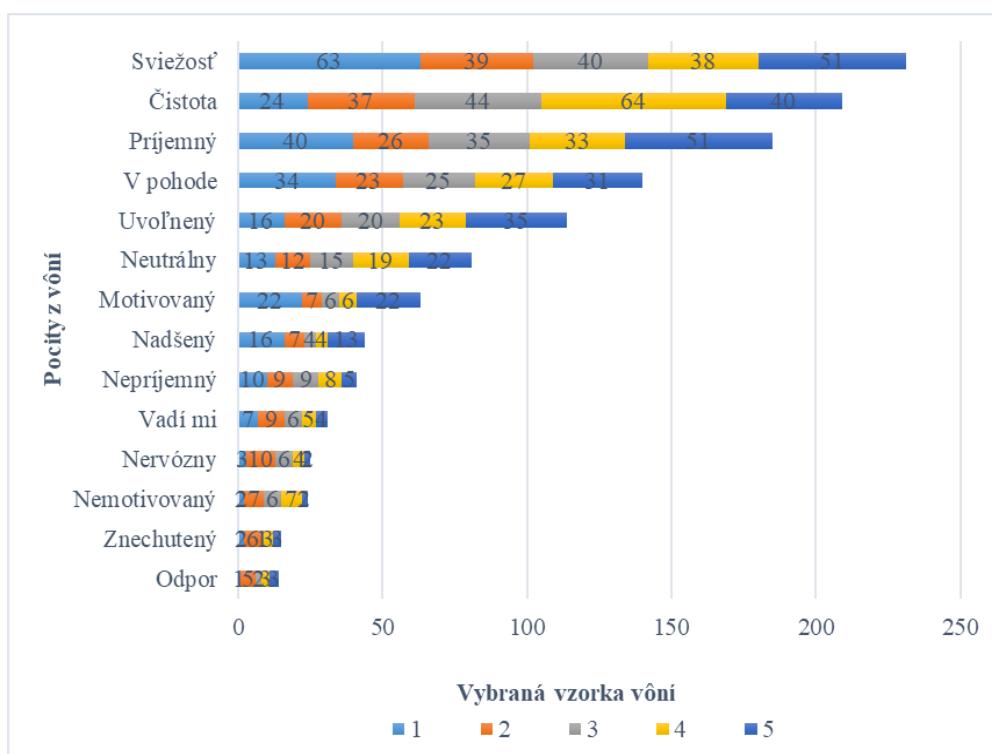
Výsledky v Grafe 3 ukazujú, že respondenti najviac spoznali vôňu č. 5 “*Fresh Laundry*”, s hodnotou 7,7, ktorá voňala po čerstvo vypranej čistej bielizni. Vo všeobecnosti je táto vôňa veľmi obľúbená a známa, práve z tohto dôvodu sa pravdepodobne respondentom javila ako najznámejšia. Za najmenej známu bola označená vôňa č. 1 “*Patience*” s vôňou vanilky, jablák, levandule, citrónu a mandarínky, napriek tomu, že vôňa týchto ingrediencií je samostatne všeobecne známa. Ostatné vzorky vôní mali medzi respondentmi približne rovnaké hodnotenia, pričom ich hodnota sa pohybovala na úrovni 7.

V tretej otázke vyberali respondenti zo 14 možností, aký pocit vôňa v respondentoch vyvoláva. Pätnásť možnosť bola otvorená odpoveď, t. j. respondenti mohli definovať vlastný pocit. Túto možnosť nevyužil žiadny respondent. Na základe toho možno vysloviť hypotézu, že ponúknutá škála pocitov bola dostatočne plastická. Z ponúknutých 14 možností pocitov bolo 7 kladných pocitov (**KP**), 6 záporných pocitov (**ZP**) a jeden pocit bol neutrálny (**O**). Do dotazníka mohli respondenti zaznamenať ľubovoľný počet pocitov z uvedených možností:

- pocit sviežosti (KP),
- pocit čistoty (KP),
- príjemný (KP),
- v pohode (KP),
- uvoľnený (KP),
- neutrálny (O),
- motivovaný (KP),
- nadšený (KP),

- nepríjemný (ZP),
- vadí mi (ZP),
- nervózny (ZP),
- nemotivovaný (ZP),
- znechutený (ZP),
- pocit odporu (ZP),
- iný pocit.

Vybrané vzorky vôní medzi respondentmi najviac vyvolávali pocit *Sviežosti*, resp. pocit *Čistoty*. Najvyšší počet odpovedí (63) dosiahla vôňa 1 spolu s vôňou 5. Vôňa 5 dosahovala všeobecne najvyšší počet odpovedí vo všetkých kladných pocitoch. Respondenti najmenej vybrali negatívne pocity, ale aj najexpresívnejší kladný pocit *Nadšený*. Detailné výsledky jednotlivých odpovedí sú zobrazené na Grafe 4.



Graf 4 Pocity pri vnímaní vybraných vôní

Zdroj: Vlastné pracovanie

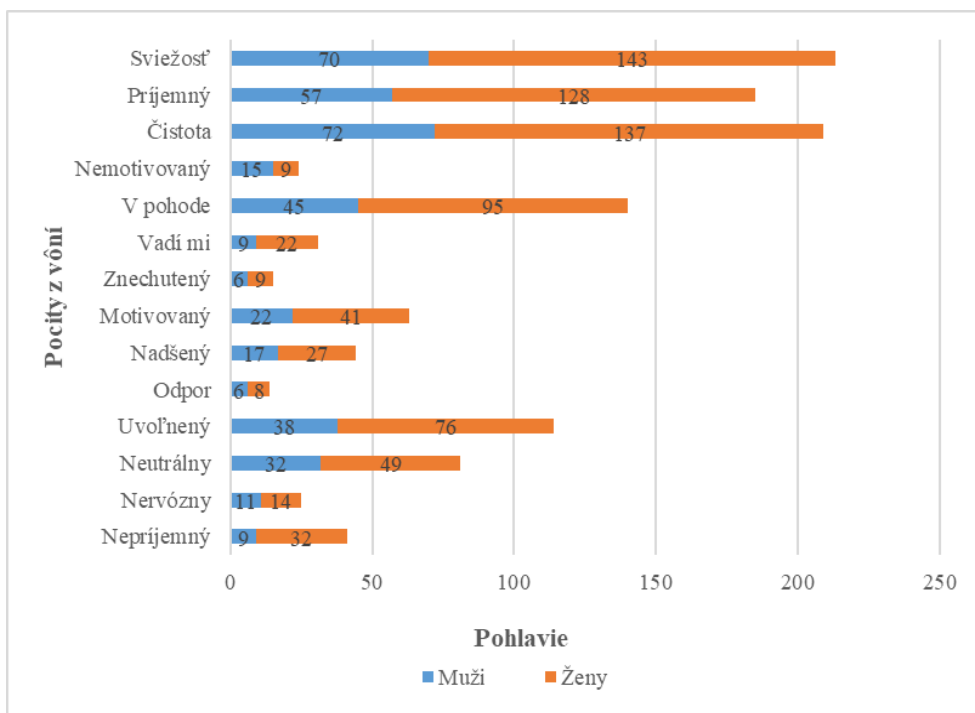
Pre lepšiu prehľadnosť jednotlivých pocitov z vôní **KP**, **ZP** a **O** sú v Tabuľke 3. Výsledky zobrazujú počet všetkých zaznamenaných odpovedí a ukazujú, že kladné, resp. pozitívne pocity z vybraných vzoriek vôní malo približne 80% respondentov.

Tabuľka 3 Pocity z vybraných vzoriek vôní

Pocity z vôní	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
<b>Kladné pocity (KP)</b> <i>Nadšený, Motivovaný, Uvoľnený, V pohode, Prijemný, Čistota, Sviežosť</i>	986	81 %
<b>Záporné pocity (ZP)</b> <i>Odpor, Znechutený, Nemotivovaný, Nervózne, Vadí mi, Neprijemný</i>	150	12,3%
<b>Neutrálne (O)</b>	81	6,7%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Taktiež nás zaujímalo, aké sú rozdiely vo vnímaní pocitov z vybraných vôní medzi mužmi a ženami. Získané údaje zobrazené v Grafe 5 ukazujú, že medzi mužmi a ženami prevládajú kladné pocity. Medzi ženami prevládajú pocity *Sviežosť, Prijemný* a *Čistota*. Vo všetkých troch prevládajú kladné pocity zo strany žien. Ženy mali taktiež vyšší pocit uvoľnenia z vybraných vzoriek vôní.

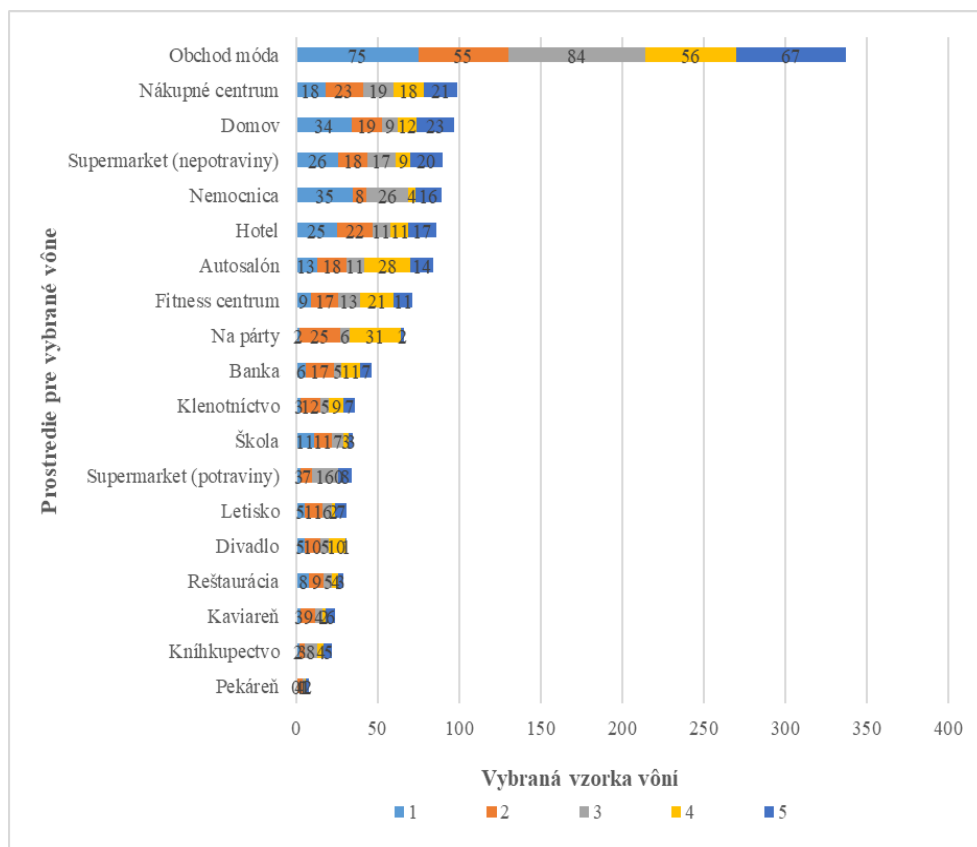


Graf 5 Rozdiel vo vnímaní pocitov medzi mužmi a ženami

Zdroj: Vlastné pracovanie

V záverečnej otázke nás zaujímal názor respondentov, pre aké prostredie by boli vybrané vône vhodné. Podobne, ako pri predchádzajúcej otázke, respondenti mohli zaznamenať ľubovoľný počet z uvedených možností. Výsledky v Grafe 6 ukazujú, že najvyšší počet odpovedí získal *Obchod s módou*, resp. *Nákupné centrum*. Respondenti odpoveďami vyjadrili názor, že práve pre tieto prostredia sú vhodné všetky vybrané vzorky vôní. Naopak, najmenej vhodným prostredím pre vybranú vzorku vôní je *Pekáreň*, resp. obchod s čerstvým chlebom a pečivom, *Kaviareň a Kníhkupectvo*. Táto skutočnosť sa dala predpokladať už pri prvotnom výbere vôní, pretože pre dané prostredie odborníci z praxe využívajú iné vzorky vôní. Tiež možno vysloviť hypotézu, že vôňa čerstvého chleba je sama o sebe tak špecifická, príjemná a lákavá takmer pre každého človeka, že takéto prostredie si nevyžaduje modifikovať prirodzenú vôňu chleba inou arómou.

Do výskumu bol taktiež zaradený faktor, či má vplyv na zmenu, resp. čuchovú citlivosť jednotlivca vnímanie arómy po prekonaní vírusu Covid-19. Získané výsledky nezaznamenali významné štatistické rozdiely a preto neboli zaradené do prezentovaných a diskutovaných výsledkov. Je im však potrebné v ďalšom výskume venovať detailnejšiu pozornosť.



Graf 6 Vhodnosť prostredia pre vybrané vzorky vôní



Zdroj: Vlastné pracovanie

Výsledky realizovaného výskumu ukázali, že respondentom sa z vybraných vzoriek vôní najviac páčila vôňa č. 4 „*Golden Sunrise*“. Vo väčšej miere sa viac páčila mužom ako ženám, napriek tomu, že ich relatívna početnosť bola takmer o jednu tretinu nižšia. Najmenej zaujala vôňa č. 3 „*Fresh Office*“. Respondenti označili za najznámejšiu vôňu č. 5 „*Fresh Laundry*“, čo je všeobecne veľmi obľúbená vôňa vypraného prádla. Z toho dôvodu sa pravdepodobne respondentom javila ako najznámejšia. Za najmenej známu bola označená vôňa č. 1 „*Patience*“. Vône medzi respondentmi najviac vyvolávali pocit *Sviežosti*, resp. pocit *Čistoty*. Najlepšie výsledky dosiahli vône č. 1 „*Patience*“. Respondenti najmenej vybrali negatívne pocity, ale aj najexpresívnejší kladný pocit *Nadšený*. Tento poznatok môže byť ďalším predmetom výskumu.

Zaujímavé výsledky priniesli odpovede na otázku pre aké prostredie by boli vybrané vzorky vôní vhodné. Najvyšší počet odpovedí získal *Obchod s módou*, resp. *Nákupné centrum*. Dôležitým zistením z realizovaného výskumu je skutočnosť, že pre tieto prostredia (odvetvia) respondenti odporúčili všetkých 5 vzoriek vôní. Naopak, najmenej vhodným prostredím pre vybranú vzorku vôní je *Pekáreň*, *Kníhkupectvo* a *Kaviareň*.

Ako už bolo spomenuté, pre tieto prostredia odborníci z praxe odporúčajú využívať iné vzorky vôní. Existujú exaktné výsledky z výskumov (Berčík a kol., 2021), (Minski a kol., 2018) a ďalších, ktoré odporúčajú v takýchto priestoroch využívať vône *Coffee & Cake*, *Bakery* a *Butter waffle*. Ich výsledky poukazujú na fakt, že tieto vône sú pre ľudí ľahko zapamätateľné a známe od ranného detstva a sú to vône, ktoré si ľudia najčastejšie asociujú s pekárskymi výrobkami, koláčmi a kávou.

Zisťovaný vplyv na zmenu, resp. čuchovú citlivosť jednotlivca vnímania arómy po prekonaní koronavírusu Covid-19 nepriniesol jednoznačné výsledky. Práve preto je im potrebné v ďalšom výskume venovať detailnejšiu pozornosť. Výsledky z výskumu budú naďalej overované a vedecký výskum bude pokračovať ďalšími sériami výskumných aktivít v rôznych cieľových skupinách, s cieľom získania rôznych dátových setov, ako podkladov pre multispektrálne analýzy, z ktorých budú vyvodzované hypotézy a ich overovania pre využitie aróma marketingu v aplikovanom výskume a následne v praxi.

## **Záver**

Výskum a výsledky prezentované v príspevku sú pokračovaním viacerých projektov a sérií širších výskumných aktivít vnímania vôní rôznych skupín ľudí na spotrebiteľskom trhu, ktoré by našli využitie v odbore aróma marketingu. Využitie arómy marketingu získava čoraz väčší záujem vo vedeckých projektoch a následne v komerčných aplikáciách. Mnoho ľudí si ani neuvedomuje, ako môže aróma pôsobiť na ich podvedomie.

V predloženom príspevku boli u respondentov zisťované znalosti vybraných vôní, ako sa im vôňa páči a aké pocity v nich vôňa vyvoláva. Taktiež bolo zisťované, pre aké prostredie by bola vôňa vhodná a s čím, resp. s akým odvetvím národného hospodárstva sa vôňa respondentom spája. To by mohlo naznačiť výber aróm pre

nasadenie do reálnych podmienok vybraných segmentov. Zavedenie aróma marketingu môže vybranému podniku zefektívniť vzťahy so zákazníkmi, čo môže prispieť nielen k zvýšenej konkurencieschopnosti podniku, ale aj k rozvoju podniku a zvýšeniu podielu na trhu.

## Resume

The research and results presented in the paper are a continuation of several projects and a series of broader research activities on the perception of the scents of different groups of people in the consumer market, which would find use in the field of aroma marketing. The use of aroma in marketing is gaining more and more prominence. Many people do not even realize how aroma can affect their subconscious. The respondents were asked about their knowledge of selected scents, how they like the scent and what feelings the scent evokes in them. It was also found out for which environment the scent would be suitable and with what, resp. with which sector of the national economy does the scent associate with the respondents, which could indicate the choice of flavors for deployment in the real conditions of selected segments. The introduction of the marketing aroma can make the selected company more efficient with customer relations, which can contribute not only to the company's competitiveness but also to the company's development and increase market share.

**Acknowledgments:** This work was supported by APVV-17-0564 “The Use of Consumer Neuroscience and Innovative Research Solutions in Aromachology and Its Application in Production, Business and Services“ (NEUROSMELL).

## Literatúra

- Ariely, D., & Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284–292. <https://doi.org/10.1038/nrn2795>
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122–145. <https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0419>
- Berčík, J. et al. (2020). Aromatization and Air Quality as an Important Aspect of Grocery Shopping Environment. *International Scientific Days 2020 "Innovative Approaches for Sustainable Agriculture and Food Systems Development"* Conference proceedings ISBN: 978-963-269-918-9. <https://doi.org/10.18515/dBEM.ISD.P01.2020.p006>
- Berčík, J. et al. (2021). The Use of Aromatization and Smart Solutions in Selected Economic Sectors. Nitra: Slovak University of Agriculture in Nitra. 2021, 103 pp. ISBN 978-80-552-2395-7. <https://doi.org/10.15414/2021.9788055223957>
- Berčík, J., Nagyová, Ľ., Horská, E. (2016). Využitie neuromarketingu v retailingu a vizuálnom merchandisingu potravín (Use of neuromarketing in retailing and

- visual merchandising of food). Nitra: SUA Nitra. 134 p. ISBN 978-80-552-1613-3 (In Slovak)
- Čarnogurský, K., Diačiková, A., Madzík, P. (2020). Innovative Research Solutions in Aromachology and Aromatherapy. International Scientific Days 2020 "Innovative Approaches for Sustainable Agriculture and Food Systems Development" Conference proceedings ISBN: 978-963-269-918-9.  
<https://doi.org/10.18515/dBEM.ISD.P01.2020.p008>
- Čarnogurský, K., Diačiková, A., Madzík, P. (2021). The Impact of the Aromatization of Production Environment on Workers: A Systematic Literature Review. *J. Appl. Sci.* 2021, *11*(12)  
<https://doi.org/10.3390/app11125600>
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, *24*(1), 28–42. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0635>
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, *69*(12), 5833–5841. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
- Herz, R. S. (2009). Aromatherapy Facts and Fictions: A Scientific Analysis of Olfactory Effects on Mood, Physiology and Behavior. *International Journal of Neuroscience*, *119*(2), 263–290.  
<https://doi.org/10.1080/00207450802333953>
- Killian, G., & McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, *58*(5), 539–549. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.05.006>
- Lee, M.S.; Choi, J.; Posadzki, P.; Ernst, E. Aromatherapy for health care: An overview of systematic reviews. *Maturitas* 2012, *71*, 257–260,  
<https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2011.12.018>
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2010). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(6), 846– 869.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Lwin, M. O., Morrin, M., Chong, C. S. T., & Goh, S. X. (2015). Odor Semantics and Visual Cues: What We Smell Impacts Where We Look, What We Remember, and What We Want to Buy. *Journal of Behavioral Decision Making*, *29*(2-3), 336–350. <https://doi.org/10.1002/bdm.1905>
- Petersen, J. A., Kushwaha, T., & Kumar, V. (2015). Marketing Communication Strategies and Consumer Financial Decision Making: The Role of National Culture. *Journal of Marketing*, *79*(1), 44–63.  
<https://doi.org/10.1509%2Fjm.13.0479>
- Small, M. D., Gerber C. J., Erica Mak, Y., Hummel, T. (2005). Differential Neural Responses Evoked by Orthonasal versus Retronasal Odorant Perception in Humans. *Neuron*, *47*, 593–605, August 18, 2005. ISSN: 0896-6273.  
<https://doi.org/10.1016/j.neuron.2005.07.022>

Stanton, S. J., Sinnott-Armstrong, W. and Huettel, S.A. (2016). Neuromarketing: Ethical Implications of its Use and Potential Misuse. In *Journal of Business Ethics*, Vol. 144, No. 4, pp. 799–811. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3059-0>

Tomi, K., Fushiki, T., Murakami, H., Matsumura, Y., Hayashi, T. and Yazawa, S. (2011). Relationships between lavender aroma component and aromachology effect. *Acta Hortic.* 925, 299-306 <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2011.925.44>

Wang, C.X., Chen, Sh.L. Aromachology and its application in the textile field (2005) *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, 13(6), pp. 41-44.

**Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku

Pedagogická fakulta

Katedra manažmentu

karol.carnogursky@ku.sk

**Ing. Anna Diačiková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku

Pedagogická fakulta

Katedra manažmentu

anna.diacikova@ku.sk

**Ing. Anna Hrnčiarová Turčiaková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku

Pedagogická fakulta

Katedra manažmentu

anna.hrnčiarova@ku.sk

DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.36-54>

## **Integrovaný manažment kreatívneho potenciálu na regionálnej a podnikovej úrovni**

### **Integrated management of creative potential at the regional and corporate level**

Mária Vrábliková, Zuzana Gončárová

#### **Abstrakt**

Kreativita je základným stavebným kameňom všetkých inovácií a je potrebné ju rozvíjať nielen na podnikovej úrovni, ale aj na regionálnej úrovni. Zároveň je dôležité, aby manažment kreatívneho potenciálu bol integrovaný a logický. Objektom skúmania je Prešovský samosprávny kraj, ktorý patrí k regionálnej úrovni NUTS3 a pozostáva z 13 okresov. Cieľom príspevku je vytvoriť integrovaný návrh 4 základných manažérskych funkcií pre obidve úrovne. Východiskom pre návrh je 6 štatisticky významných rozdielov medzi PSK a krajom s najvyšším kreatívnym indexom, teda BSK. V príspevku sú využité nasledovné metódy: analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia, matematicko-štatistické metódy, abstrakcia a prípadové štúdie.

**Kľúčové slová:** manažment, manažérske funkcie, kreativita, kreatívny klaster, inovácie, regionálny rozvoj.

#### **Abstract**

Creativity is the basic component of all innovations and it is necessary to develop not only at business, but also at regional level. It is also important to make management of creative potential integrated and logical. The research object is Prešov region, which belongs to the regional level NUTS 3 and it is composed of 13 districts. Aim of the contribution is to create the proposal of 4 basic managerial functions for both levels. Background for proposal are 6 statistically significant differences between Prešov region and region with the best creative index – Bratislava region. In the contribution are used these methods: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, mathematical-statistical methods, abstraction and case studies.

**Keywords:** Management. Managerial functions. Creativity. Creative cluster. Innovations. Regional development.

**JEL Classification:** M13, O31, O32, R11

## Úvod

21. storočie je typické aj presunom pracovnej sily od priemyslu k službám, v ktorých je prítomný nehmotný faktor, neskladovateľnosť a závislosť od ľudského faktora a jeho schopností, predovšetkým kreativity, ktorá nie je napodobiteľná ani umelou inteligenciou. Medzi ďalšie faktory rozvoja inovácií služieb patrí čoraz náročnejší a informovaný zákazník a zmeny v životnom štýle zamerané na zdravie, kultúru a zážitky prítomné najmä u spotrebiteľov z generácie Y. Takisto je dôležitým faktorom aj platnosť Easterlinovho paradoxu, ktorý hovorí, že od istej ekonomickej úrovne meranej veľkosťou dôchodku pocit spokojnosti obyvateľstva stagnuje, preto je potrebné doplniť tradičné meranie výkonnosti ekonomík pomocou HDP a HNP aj inými neekonomickými ukazovateľmi. Medzi ďalšie trendy môžeme zaradiť aj trendy v regionálnom rozvoji a vytváranie klastrov. Jedným z najznámejších modelov klastra je tzv. Triple helix model (prepojenie podnikov, vzdelávania a verejnej správy), Quadruple helix model (doplnenie o médiá, prípadne kultúrne inštitúcie) a Quintuple helix model (doplnenie o prírodu a zložky životného prostredia) (Kotler, Keller, 2007, Carayannis, Campbell, 2010, Wheelan, 2012, Madzík, Piteková, Daňková, 2015).

## 1 Teoretické východiská

Priekopníkom vo vedeckom skúmaní kreativity je John Paul Guilford, ktorý identifikoval divergentné myslenie, ktoré umožňuje človeku pozerat' sa na problém z rôznych uhlov pohľadu. Slovo kreativita pochádza z lat. „creare“ (tvoriť, plodiť,...) alebo „creatio“ (tvorba, výtvor). Je to napríklad „schopnosť poznávať predmety v nových vzťahoch a originálnym spôsobom, zmysluplne ich používať, neobvyklým spôsobom vidieť nové problémy tam, kde zdanlivo nie sú, odchyľovať sa od navyknutých schém myslenia a nepovažovať nič ako pevné (Mikuláščík 2010, s. 19).“

Poznáme viacero druhov kreativity. Priekopník konceptu kreatívnej ekonomiky Florida (2002) rozlišuje 3 typy kreativity, a to: technologickú, ekonomickú (resp. podnikavosť) a umelecko-kultúrnu. Klasifikácia UNCTAD (2010) rozlišuje umeleckú kreativitu (šírenie originálnych nápadov vo forme zvuku, textu, obrazu), vedeckú kreativitu (zvedavosť, chuť experimentovať a pýtať sa) a ekonomickú kreativitu (podnikateľské nápady, invencie, patenty), pričom technologickú kreativitu považuje za súčasť každej z nich.

Na kreativitu sa môžeme pozerat' z individuálneho hľadiska ako na psychickú vlastnosť jednotlivca, z podnikového hľadiska ako na zdroj inovácií alebo z makroekonomického, prípadne regionálneho hľadiska ako na zdroj ekonomického rastu a zvyšovania životnej úrovne. Prvým z autorov makroekonomického pohľadu na kreativitu je zároveň aj autor pojmu „inovácia“ Joseph Alois Schumpeter (Schumpeter, 1912/2006, Franková, 2011, Ali Taha Tej, 2015).

Prvým autorom, ktorý použil termín „kreatívna ekonomika“, bol J. Howkins v roku 2001, ktorý sa domnieval, že spojenie kreativity a ekonomiky má za následok ekonomický rast a bohatstvo (Howkins 2002). UNCTAD (2010, s. 10) definuje kreatívnu ekonomiku ako „vyvíjajúci sa koncept založený na kreatívnych aktivitách

potenciálne generujúcich ekonomický rast a rozvoj.“ Podľa názorov mnohých autorov je koncept kreatívnej ekonomiky pokračovaním konceptu znalostnej ekonomiky, v ktorej sa dostávajú do popredia inovácie, IT a komunikácia a digitálne vzdelávanie (Khanmirzaee et al. 2018).

Súčasťou kreatívnej ekonomiky je podľa Floridu (2002) aj kreatívna pracovná sila známa ako “kreatívna trieda” zložená zo superkreatívneho jadra (výkonní umelci) a z kreatívnych profesionálov (iní duševne pracujúci, napr. ekonómovia, lekári, vedci...). V rámci konceptu kreatívnej ekonomiky vznikli aj ďalšie pojmy, ako napr. kreatívny klaster, kreatívny priemysel a kreatívne odvetvia. Je viacero modelov, ktoré sa zaoberajú klasifikáciou kreatívnych odvetví (napr. Throsbyho model sústredných kruhov, 2001). Ďalším prvkom konceptu kreatívnej ekonomiky je jej meranie pomocou kreatívnych indexov.

Autorom základného kreatívneho indexu 3T (Technológia, Talent, Tolerancia) je Richard Florida (2002). Index bol následne modifikovaný na európske podmienky ako Euro-Creativity Index (Florida, Tinagli, 2004). Následne začali vznikať na základe národných a regionálnych špecifik aj národné a regionálne modifikované kreatívne indexy. Na Slovensku bol na základe ECI modifikovaný Slovak Creativity Index (SCI) zložený zo 6 subindexov: Otvorenosť a diverzita, Ľudský kapitál, Kultúrne prostredie, Technológie, Inštitucionálne prostredie a Kreatívne výstupy (Kloudová, 2010, Neulogy, 2013, Hudec, Klasová, 2016). Kreatívny potenciál je potrebné na každej úrovni efektívne riadiť.

Definícií manažmentu je veľké množstvo. Najvšeobecnejšie môžeme tento pojem vymedziť ako „riadenie človeka človekom“, pretože zo systémového hľadiska existujú aj iné typy riadenia, a to: stroj – stroj (napr. CAM, CAD, CIM, resp. počítačom riadená výroba), človek–stroj (napr. zadávanie parametrov výrobku do počítača alebo výrobnjej technológie) alebo stroj – človek (napr. kardiostimulátor) (Závadský et al. 2012). Výraz manažment môže mať 3 rôzne významy, a to: manažment ako praktická činnosť, manažment ako vedná disciplína, manažment ako skupina ľudí (Sedlák 2009, Kokavcová 2012).

Pojem „manažment“ sa často stotožňuje aj s postupom na vykonávanie určitých činností alebo na riešenie problémov aj mimo ekonomickej praxe (napr. manažment chorôb = spôsoby liečby, kroky, ktoré by mal lekár a pacient urobiť na zlepšenie svojho zdravotného problému). Hlavnou súčasťou manažmentu sú základné a prierezové manažérske funkcie. K základným manažérskym funkciám zaraďujeme:

- plánovanie (stanovenie cieľov, ktoré by mali byť SMART: S – špecifické, M – merateľné, A – akceptovateľné, R – realistické, T – termínované),
- organizovanie (úlohou je vytvoriť organizáciu, nahradiť neusporiadanosť poriadkom, vytvoriť systém hierarchických vzťahov),
- vedenie (motivovať ľudí tak, aby dosiahli vytýčené ciele rôznymi štýlmi – napr. autoritatívny, liberálny, demokratický),
- kontrola (porovnanie skutočne dosiahnutých výsledkov s plánovanými, je východiskom pre nápravné a preventívne opatrenia) (Kokavcová 2012, Papula et al. 2017).

Prierezové manažérske funkcie môžu byť súčasťou každej zo základných manažérskych funkcií. Patrí tam analyzovanie, komunikácia, rozhodovanie a implementovanie (Sedlák 2009, Kokavcová 2012, Papula et al. 2017).

Ak chceme, aby sa celková výkonnosť podniku (alebo na makroúrovni regiónu) zvýšila, je nevyhnuté zamerať sa práve na rozvoj ľudského potenciálu, kreativity a spokojnosti zamestnancov. V minulosti bol manažment viac zameraný na tvrdé zložky, technológiu a štandardizáciu (napr. fordizmus), dnes si už podniky a aktéri regionálneho rozvoja uvedomujú, že ľudský kapitál je najväčším bohatstvom. V 21. storočí sa pohľad na manažment, manažérov a zamestnancov mení a preto je nutné, aby disponovali takými odbornými a osobnostnými vlastnosťami, ktorými dokáže získať podnik konkurenčnú výhodu (Armstrong, Stephens 2008, Hlinka 2014, Vrábliková 2019).

Vrábliková (2019) v rámci prípadových štúdií zhrnula trendy moderného manažmentu v 4 hlavných oblastiach, a to ako prechod:

- od reaktívneho riadenia (riadenie ako reakcia na zmenu trhu) k proaktívnemu riadeniu (riadenie založené na plánovaní a predvídaní zmien na trhu),
- od nesystematického riešenia problémov k systematickému,
- od tvrdých zložiek k mäkkým zložkám (napr. dôraz na kreativitu a rozvoj ľudského potenciálu inovatívnymi spôsobmi – napr. koučovanie),
- od čiastkového prístupu k systémovému, resp. holistickému (napr. meranie finančnej výkonnosti vs. komplexný prístup k výkonnosti v rámci konceptu Balanced Scorecard).

Manažment kreatívneho potenciálu zahŕňa mnohé iniciatívy na nadnárodnej úrovni (napr. Zelená kniha: Uvoľňovanie potenciálu kultúrnych a kreatívnych odvetví), na národnej úrovni (napr. CIF – Creative Industry Forum) a na regionálnej a lokálnej úrovni (napr. agentúry regionálneho rozvoja, Európske hlavné mesto kultúry a iné).

## 2 Materiál a metódy

Cieľom príspevku je vytvorenie integrovaného návrhu 4 základných manažerských funkcií na regionálnej a podnikovej úrovni. Objektom výskumu je PSK. Návrh uvedeného manažerskeho modelu vyplýva z nasledujúcich výsledkov predchádzajúceho výskumu (Vrábliková, 2021):

1. aplikáciou konkurenčného benchmarkingu bol vyjadrený Slovak Creative Index (SCI) zložený zo 6 subindexov: BSK (1. miesto) vs. PSK (6. miesto),
2. verifikáciou 6 rozdielových hypotéz (kde PSK a BSK tvorili 2 nezávislé premenné) pomocou Mann-Whitney U-testu na vzorke 547 slovenských manažérov podnikov kreatívnych odvetví boli zistené nasledovné štatisticky významné rozdiely:
  - medzi vnímaním ekonomických prínosov kreatívnej ekonomiky (regionálny ekonomický rast, regionálna miera nezamestnanosti),
  - medzi vnímaním sociálno-psychologických bariér rozvoja kreatívnej ekonomiky (únik mozgov, nedostatočné využívanie kreatívnych metód vo vzdelávaní),
  - medzi využívaním kreatívnych metód pri návrhu produktov,
  - medzi využívaním kreatívnych metód v marketingovej komunikácii,



- medzi podmienkami zapojenia sa do kreatívneho klastra (ekonomické alebo znalostné),
  - medzi vnímaním rizík pandémie COVID-19 pre kreatívnu ekonomiku.
3. aplikáciou konkurenčného benchmarkingu bol vyjadrený Prešovský kreatívny index (PCI) zložený z tých istých subindexov – nadpriemerne hodnotenými okresmi boli: Prešov (1.), Poprad (2.), Levoča (3.), Kežmarok (4.) a Sabinov (5.).

Na základe týchto výsledkov sme zovšeobecnilí, že PSK má nedostatky na všetkých úrovniach kreativity. Návrh integrovaného manažmentu kreatívneho potenciálu pozostáva z návrhu 4 základných manažérskych funkcií, ktoré je možné aplikovať na regionálnej (krajskej a okresnej) úrovni a na podnikovej úrovni, pričom zohľadňujeme výsledky SCI, PCI, testovaných hypotéz a realizujeme projektový prístup.

### **3 Výsledky a diskusia**

Základom návrhu je model kreatívneho klastra, ktorý by podporil šírenie znalostí, spolupracoval by s univerzitami, gymnáziami a strednými odbornými školami technického, ekonomického a umeleckého zamerania. Model by zohľadňoval regionálne špecifická okresov PSK podľa druhu uplatňovanej kreativity. Výber stakeholderov by prebiehal na základe quintiple helix modelu. Okresy PSK sme na základe výsledkov PCI rozčlenili do 4 skupín nasledovne:

- Centrum klastra: okres Prešov, v ktorom sú vyvážené oba typy kreativity (vedecko-technická a umelecko-kultúrna) a dosahujú vysokú výkonnosť v rámci výslednej benchmarkingovej hodnoty PCI,
- Umelecko-kultúrne okresy: Bardejov, Kežmarok, Levoča, Stará Ľubovňa,
- Vedecko-technické okresy: Poprad, Sabinov,
- Vyvážené okresy s nižšou hodnotou PCI: Humenné, Medzilaborce, Snina, Stropkov, Svidník, Vranov nad Topľou.

#### ***Plánovanie – regionálna úroveň:***

Plánovanie v rámci manažmentu kreatívneho potenciálu PSK pozostáva z dvoch aspektov, a to: plánovanie kreatívneho potenciálu na regionálnej úrovni (kreatívny klaster PSK ako celok) a plánovanie kreatívneho potenciálu na úrovni jednotlivých podnikov, ktoré by mohli byť súčasťou klastra. Keďže kreatívny klaster založený na quintiple helix modeli by bol pre kraj konkurenčnou výhodou aj vzhľadom na situáciu v BSK, navrhujeme, aby celkový manažment kreatívneho potenciálu bol v kompetencii VÚC, okresných samospráv, organizácie podpory kreatívnej ekonomiky Creative Industry Forum (CIF) na národnej úrovni, Agentúry pre regionálny rozvoj PSK (ARRPSK) a projektového tímu CityPOint.

Strategický cieľ rozvoja kreatívneho potenciálu by znel nasledovne: „*Systematickým rozvojom kreatívneho potenciálu zvýšiť udržateľnosť regionálneho rozvoja PSK o ...%*. V rámci plánovania navrhujeme, aby si zakladateľské subjekty stanovili ciele udržateľného rozvoja kreatívneho klastra, ktoré by mali byť SMART. Odporúčame ich hodnotiť raz za rok. Čiastkové ukazovatele ekonomickej, sociálnej

a environmentálnej udržateľnosti regionálneho rozvoja by sa členili na krajské (monitoring v kompetencii krajskej samosprávy) a okresné (monitoring v kompetencii okresnej samosprávy) a mohli by znieť nasledovne: *zvýšiť regionálne HDP o... %, znížiť regionálnu mieru nezamestnanosti o ... %, zvýšiť počet prenocovaní v regióne o ..., znížiť únik mozgov, resp. mieru emigrácie vysokoškolských absolventov v regióne o ... %, zvýšiť počet kvalifikovaných cudzincov v regióne o ...%, znížiť mieru znečistenia životného prostredia v regióne o ... %, zlepšiť poradie PSK v rámci SCI o ... priečky, zlepšiť poradie vybraného okresu PSK v rámci PCI o ... priečky, atď.*

Pred vznikom klastra takisto navrhujeme, aby si kompetentné organizácie stanovili otázky potrebné na získanie mapy potenciálnych stakeholderov kreatívneho klastra a elektronicky ich oslovili a aby sa ich odpovede ukladali do centrálného informačného systému, kde to môžu vidieť všetci kompetentní. Otázky môžu znieť nasledovne:

- *Ktoré podniky kreatívnych odvetví sú kľúčové pre dominantný charakter kreativity v okrese?* (vytvorenie databázy perspektívnych podnikov a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré z novovzniknutých inovatívnych podnikov (technologické start-upy) by mohli byť súčasťou klastra vzhľadom na dominantný charakter kreativity v okrese?* (vytvorenie databázy perspektívnych technologických start-up podnikov a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré podporné podniky by mohli byť súčasťou klastra?* (vytvorenie databázy perspektívnych podporných podnikov a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré fakulty (prípadne detašované pracoviská, centrá excelentnosti) by mohli vedou a výskumom podporovať okres vzhľadom na jeho kreatívnu špecializáciu?* (vytvorenie databázy perspektívnych vedecko-výskumných inštitúcií a ich oslovenie v kompetencii krajskej samosprávy a okresných samospráv),
- *Ktoré stredné školy by mohli spolupracovať s podnikmi v okrese napr. vo forme zmluvy o duálnom vzdelávaní?* (vytvorenie databázy perspektívnych stredných škôl a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Majú aj základné umelecké školy význam pre charakter kreativity v okrese?* (vytvorenie databázy perspektívnych ZUŠ a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré z perspektívnych podnikov v okrese by radi využili služby inovačného poradenstva, teda coworkingu alebo inovačných inkubátorov?* (vytvorenie databázy perspektívnych podnikov so záujmom o služby inovačného poradenstva a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré printové a elektronické médiá by boli najefektívnejšie na propagáciu klastrových aktivít?* (vytvorenie databázy perspektívnych médií a ich oslovenie v kompetencii CIF, ARRPSK a EHMK 2026),
- *Má aj spolupráca s kultúrnymi organizáciami význam pre charakter kreativity v okrese?* (vytvorenie databázy perspektívnych kultúrnych organizácií a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv a CIF),

- *Je potrebné v okrese zásadne zlepšiť stav životného prostredia prostredníctvom spolupráce s environmentálnymi organizáciami?* (vytvorenie databázy perspektívnych environmentálnych organizácií a ich oslovenie v kompetencii ARRPSK a okresných samospráv),
- *Majú význam aj miestne organizácie CR pre okres?* (vytvorenie databázy perspektívnych miestnych organizácií pre CR a ich oslovenie v kompetencii ARRPSK a okresných samospráv).

V prípade, že kompetentné orgány získajú finálnu databázu všetkých stakeholderov (formálna štruktúra), ktorí sú na základe oslovenia ochotní spolupodieľať sa na kreatívnom rozvoji PSK ako celku a jeho okresov, mali by jednotliví stakeholderi na základe súhlasu GDPR mať prístupové konto do tejto databázy, kde by mali možnosť nadviazať kontakt medzi sebou podľa individuálnych potrieb a vymieňať si svoje skúsenosti, čím by mohla vzniknúť aj neformálna štruktúra kreatívneho klastra.

Komunikácia v rámci neformálnej štruktúry klastra (napr. medzi vybranými fakultami a podnikmi) by mala byť nielen obojsmerná, ale mala by fungovať aj v rámci jednotlivých stakeholderov (napr. komunikácia na akademickej pôde vo forme organizovania pravidelných workshopov, kde vedecko-pedagogickí pracovníci oboznámia študentov s predmetom a výsledkami svojho výskumu alebo komunikácia v rámci podnikov vo forme zjednotenia všetkých oblastí podnikania v podobe systému BSC, aby sa znalosti efektívne širili).

### ***Organizovanie – regionálna úroveň:***

Ďalšou funkciou manažmentu kreatívneho potenciálu je jeho organizovanie. Postup pri výbere stakeholderov sme už čiastočne opísali pri charakteristike plánovania. Keďže sme sa rozhodli okresy PSK na základe kreativity v rámci PCI špecializovať, ponúkame nasledovnú Tabuľku 1, v ktorej je vyznačená pri každej skupine okresov možná spolupráca s potenciálnymi stakeholdermi (hlavné podniky, podporné podniky, mäkká infraštruktúra). Navrhujeme využiť sieťovú organizačnú štruktúru. Je však možné, aby v rámci neformálnych vzťahov vznikla spolupráca aj iným spôsobom (napr. stredné umelecké školy s vedením vedecko-technických okresov), pričom okresné samosprávy by mali pri každom type spolupráce zväziť náklady a výnosy zo spolupráce.

Tabuľka 1 Zjednodušená schéma sieťovej organizácie stakeholderov

		CityPOint	CIF	ARRPSK	Krajská samospráva	Okresné samosprávy
		↓				
↓	Typ okresu (na základe PCI)	Centrum (PO)	Umelecko-kultúrne okresy	Vedecko-technické okresy	Vyvážené okresy	
↓	Stakeholder					
1	Hlavné podniky (kategória J)	✓	✗	✓	✓	
2	Hlavné podniky (kategória M)	✓	✓	✓	✓	
3	Hlavné podniky (kategória R)	✓	✓	✗	✓	
4	Hlavné podniky (ostatné KP)	✓	✓	✓	✓	
5	Technologické start-upy	✓	✗	✓	✓	
5	Podporné podniky	✓	✓	✓	✓	
6	Univerzity (Fakulty/detašované pracoviská/centrá excelentnosti zamerané na ekonomické a technické vedy)	✓	✗	✓	✗	
7	Univerzity (Fakulty/detašované pracoviská/centrá excelentnosti zamerané na ekonomické, kultúrne a pedagogické vedy)	✓	✓	✗	✗	
8	Stredné školy (gymnázia)	✓	✓	✓	✓	
9	Stredné školy (umelecké)	✓	✓	✗	✗	
10	Stredné školy (technické)	✓	✗	✓	✗	
11	Základné umelecké školy	✓	✓	✓	✓	
12	Coworking (inovačné inkubátory)	✓	✓	✓	✓	
13	Médiá	✓	✓	✓	✓	
14	Kultúrne organizácie	✓	✓	✗	✗	
15	Environmentálne organizácie	✓	✓	✓	✓	
16	Organizácie miestneho CR	✓	✓	✓	✓	

Prameň: Vlastné spracovanie.

### **Vedenie – regionálna úroveň:**

Ďalšou manažérskou funkciou je vedenie. Na základe navrhutej sieťovej organizácie odporúčame, aby v klastri prevládala demokratický štýl vedenia všetkých zúčastnených stakeholderov. Autoritatívny štýl vedenia by nebol efektívny, pretože

by neprispel k eliminácii sociálno-psychologických bariér (napr. nedostatok myslenia out of the box), ktoré sú štatisticky významne rozdielne v PSK a BSK, v prospech BSK. Liberálny štýl vedenia ľudí v klastru by narušil organizáciu a plnenie stanovených cieľov. Vedenie klastra (vo formálnej štruktúre) by malo pozostávať z členov krajskej samosprávy, okresných samospráv, CIF ako predstaviteľa rozvoja kreatívneho potenciálu na území SR, ARRPSK ako predstaviteľa rozvoja PSK a projektového tímu CityPOint ako predstaviteľa rozvoja mesta Prešov.

Vedenie ako manažérsku funkciu odporúčame integrovať s vedením ľudí na individuálnej úrovni v zúčastnených podnikoch. Preto odporúčame, aby prebiehala na webovej stránke klastra výmena skúseností medzi zúčastnenými podnikmi hlavne v oblasti využívania kreatívnych metód (hlavne pri návrhu nových produktov a v marketingovej komunikácii) a motivačných nástrojov podpory kreativity a jej merania v podniku. Týmto spôsobom by sme mohli vytvoriť priestor pre šírenie znalostí, know-how (len do tej miery, ako je to potrebné) a inšpiráciu na základe „best practices“ v kreatívnom odvetví, v ktorom podnik pôsobí.

Vedenie môže prebiehať aj vo vonkajšom prostredí. Rovnako je pre existenciu kreatívneho klastra dôležité získať ambiciózných študentov a absolventov univerzít. Riešením by bolo v rámci neformálnej komunikácie nadviazať kontakt s vybranými fakultami, detašovanými pracoviskami a výskumnými centrami a zistenie záujmu angažovaných študentov a absolventov o rôzne formy pracovného pomeru v niektorom zo zúčastnených podnikov (podľa študijného programu). Práve znalostné podmienky zapojenia sa do kreatívneho klastra (zdieľanie know-how a kreatívny ľudský kapitál z prostredia univerzít) sú štatisticky významným rozdielom medzi PSK a BSK. Zároveň tým eliminujeme únik mozgov na západné Slovensko a do zahraničia.

### ***Kontrola – regionálna úroveň:***

Kontrola je manažérskou funkciou, ktorej cieľom je porovnávať skutočné hodnoty a plánované hodnoty, na základe ktorých môžeme vykonávať nápravné a preventívne opatrenia. Ak by kreatívny klaster na území PSK vznikol, odporúčali by sme v priebehu jeho existencie hodnotiť vybrané ukazovatele efektívnosti spojenia pre udržateľnosť (ekonomickú, sociálnu a environmentálnu) regionálneho rozvoja. Ide o tie isté ukazovatele, ktoré sme si uviedli pri charakteristike plánovania (ciele udržateľnosti). Ukazovatele efektívnosti kreatívneho klastra na regionálnej úrovni odporúčame hodnotiť raz do roka, pričom v kompetencii krajskej samosprávy by bol monitoring krajských ukazovateľov a v kompetencii okresných samospráv okresných. Pri ukazovateľoch je zohľadnená ich tendencia (maximalistická alebo minimalistická). Mohli by vyzeráť nasledovne: *rast regionálneho HDP počas ročnej existencie klastra v %/ rast regionálneho HDP pred existenciou klastra v %, regionálna miera nezamestnanosti pred existenciou klastra v %/regionálna miera nezamestnanosti v regióne počas ročnej existencie klastra v %, atď.*

Na základe vypočítaných indexov zmeny môžu aktéri regionálneho rozvoja vidieť, ktorej oblasti udržateľného regionálneho rozvoja v PSK najviac prospieva existencia kreatívneho klastra. Takisto je možné vyjadriť tieto ukazovatele vzhľadom na okresy PSK a zistiť, v ktorej z oblastí udržateľného regionálneho rozvoja dosahujú

jednotlivé okresy slabé miesta, čo môže slúžiť na ďalšie plány regionálneho rozvoja kreatívneho klastra.

### **Plánovanie – podniková úroveň:**

Manažment kreatívneho potenciálu v PSK by mal tvoriť jeden systém. Kreatívny potenciál regiónu je súhrnom kreatívnych potenciálov hlavných aktérov jeho rozvoja. Preto naše ďalšie odporúčania zamerané na hlavné manažérske funkcie smerujeme na individuálnu (podnikovú) úroveň, ktorá by mala byť integrovaná s regionálnou úrovňou.

Na základe výsledkov výskumu vidíme, že existujú štatisticky významné rozdiely medzi využívaním kreatívnych metód pri návrhu nových produktov a v marketingovej komunikácii podnikov v PSK a kraji s najvyššou hodnotou SCI, teda BSK. V BSK sú tieto metódy využívané vo vyššej miere, čo môže ovplyvniť kreatívny potenciál jednotlivých podnikov a následne aj celého regiónu. V prípade rozvoja ľudských zdrojov sa významnosť rozdielu nepotvrdila, avšak kreatívny ľudský kapitál je takisto kľúčom ku konkurencieschopnosti podnikov. V tejto podkapitole si uvedieme možný príklad systematického plánovania individuálneho kreatívneho potenciálu v podniku.

V podnikoch, ktoré patria ku kreatívnym odvetviam (SK-NACE, kategórie: J – Informácie a komunikácia, M – odborné vedecké a technické činnosti, R – Umenie a rekreácia, iný predmet činnosti, ktorý využíva kreativitu ako „pracovný nástroj“) odporúčame v rámci plánovania zvýšiť úroveň individuálnej kreativity stanovením kreatívnych cieľov podniku. Jednou z možností by bola aplikácia konceptu Balanced Scorecard (BSC), ktorý pozostáva zo 4 perspektív: finančná, zákaznícka, interných procesov a učenia sa a rastu. Kreatívny a angažovaný zamestnanec je zdrojom efektívnych procesov a inovácií, to vedie k vyššej spokojnosti a lojalite zákazníkov a následne k lepším finančným výsledkom. Pre potreby rozvoja kreativity sa zameriame na možné ukazovatele (KPI – Key Performance Indicators) v oblasti učenia sa a rastu. Tendencia (T) ukazovateľa (KPI) by podobne ako pri benchmarkingu vyjadrovala, či ho chceme zvýšiť alebo znížiť. Cieľové hodnoty (CH) sú uvádzané kvôli vyššej názornosti ilustračne (Tabuľka 2).

Tabuľka 2 Návrh možných ukazovateľov HR Scorecard so zameraním sa na kreativitu

Cieľ	KPI	CH (T)	Kompetencia
<b>Zvýšenie kreatívneho potenciálu zamestnancov</b>	1. Priemerné skóre testu kreativity kľúčových zamestnancov	100 (+)	HR manažér, špecialista pre vzdelávanie zamestnancov
	2. Počet novozavedených metód rozvoja kreativity v podniku za rok	3 (+)	
	3. Počet navrhnutých produktových a procesných inovácií zo strany zamestnancov za rok	5 (+)	

Prameň: Vlastné spracovanie.

Podniky kreatívnych odvetví by sa mali zaoberať aj prínosom svojho členstva v klastri z ekonomického (neznalostného) a znalostného hľadiska a tým, ktorá motivácia k členstvu je pre neho dominantná. Preto odporúčame, aby si podnik stanovil aj ciele svojho členstva, ktoré rozdelíme na ekonomické (neznalostné) a znalostné. „Neznanostné“, resp. ekonomické ciele efektivity klastrovej spolupráce by mohli byť sformulované nasledovne:

- zvýšiť rentabilitu podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... %,
- znížiť nákladovosť podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... %,
- zvýšiť počet nových zákazníkov (resp. segmentov trhu) podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... %,
- znížiť výdavky na marketingovú komunikáciu podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... %,
- zvýšiť celkovú sumu dotácií zo strany verejnej správy na prevádzku podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... % (v prípade podnikov, ktoré dotácie zo strany verejnej správy získavajú), atď.

„Znalostné“ ukazovatele efektivity klastrovej spolupráce by mohli byť by mohli byť sformulované nasledovne:

- zvýšiť počet registrovaných patentov, ochranných známk a dizajnov podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... (v prípade podnikov vedecko-technických kreatívnych odvetví),
- zvýšiť počet organizovaných kultúrnych, resp. eventových podujatí podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... (v prípade podnikov umelecko-kultúrnych kreatívnych odvetví),
- zvýšiť počet produktových a procesných inovácií podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ...,
- zvýšiť počet marketingových a organizačných inovácií podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ...,
- zvýšiť počet získaných angažovaných študentov a absolventov pre prácu počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... , atď.

### **Organizovanie – podniková úroveň:**

V rámci organizovania pre členské podniky odporúčame, aby modifikovali svoje organizačné štruktúry tak, aby bol kreatívny potenciál zamestnancov podporovaný. Riešením by bola väčšia decentralizácia a pružnosť organizačných štruktúr. V podnikoch, v ktorých to charakter finálneho výrobku alebo služby umožňuje, odporúčame, aby bol aplikovaný procesný prístup, ktorý je holistický a systematický. Vyznačuje sa novým pohľadom na zamestnancov, ktorý hovorí o tom, akú úlohu plnia v hodnotovom reťazci a eliminuje sa striktné vymedzenie nadradenosti a podradenosti, čím uvoľňuje kreatívny potenciál zamestnancov. Ďalším navrhovaným konceptom organizovania kreatívneho potenciálu je osobnostná typológia známa ako „Dynamika bohatstva“ vytvorená Rogersom Jamesom Hamiltonom, ktorá umožňuje analyzovať, či sú správni zamestnanci na správnych miestach, pretože každý človek je kreatívny, len iným spôsobom. (<http://profildynamikybohatstvi.cz/>)

Táto analýza môže viesť k organizačným zmenám (napr. zmeny popisu a špecifikácie pracovných miest). Vo všeobecnosti platí, že každý človek je svojim spôsobom kreatívny, avšak sú zamestnanci, ktorí sa zameriavajú viac na nápady (dokážu urobiť inovácie efektívnymi, prevaha divergentného myslenia) a tí, čo sa viac zameriavajú na realizáciu (dokážu urobiť inovácie účinnými, prevaha konvergentného myslenia). Taktiež sú zamestnanci, ktorí sa viac zameriavajú na obchod a nové kontakty (ideálny zamestnanec PR oddelenia) a tí, ktorí sa viac zameriavajú na technológiu a systémy (ideálny zamestnanec oddelenia manažmentu výroby alebo kvality). Na základe toho je potrebné zistiť štruktúru našich zamestnancov a ich pracovné zaradenie, rovnako môžeme postupovať aj pri pracovných pohovoroch. Keď zamestnanci robia to, na čo majú predpoklady a čo ich baví, sú viac motivovaní a spokojní, čo zvyšuje výkonnosť celého podniku. „Dynamika bohatstva“ pozostáva z 8 typov osobnosti, a to: Tvorca – vytvára inovatívne produkty, Hviezda – buduje vplyvnú značku, Podporovateľ – buduje výkonné tímy, Spojovateľ – podporuje obchodné príležitosti, Obchodník – výhodne nakupuje a predáva, Akumulátor – nakupuje a zhodnocuje majetok, Lord – má pod kontrolou aktíva, ktoré zarábajú a Mechanik – vytvára systémy.

#### ***Vedenie – podniková úroveň:***

V rámci manažerskej funkcie zameranej na vedenie kreatívneho potenciálu sa zameriavame na procesy, ktoré by mali v členských podnikoch kreatívneho klastra prebiehať, aby boli zamestnanci motivovaní podieľať sa na kreatívnom rozvoji podniku a tým aj PSK ako celku. Ako aj vo vedení kreatívneho klastra ako celku, tak aj vo vedení členských podnikov preferujeme demokratický štýl vedenia ľudí. Zároveň sa zameriavame na uplatňovanie kreatívnych metód, pretože v rámci výskumu je v ich využívaní pri návrhu nových produktov a v marketingovej komunikácii štatisticky významný rozdiel medzi PSK a krajom s najvyššou hodnotou SCI, teda BSK.

Kreativita je psychická vlastnosť človeka, ktorú je náročné merať, avšak existuje niekoľko štandardizovaných psychologických testov, ktoré môžeme využiť. Aby členské podniky získali obraz o úrovni kreativity, odporúčame zistiť úroveň individuálnej kreativity u kľúčových zamestnancov pomocou týchto testov, napr. Torranceho test kreativity, resp. figurálny test tvorivého myslenia, ktorý pozostáva z merania 4 hlavných dimenzií kreativity, a to: fluencia, flexibilita, originalita a elaborácia, frekvenciu aplikácie testu navrhujeme pri pracovných pohovoroch a pri pravidelnom hodnotení zamestnancov. Zároveň pri aplikácii testu môžeme vidieť, v ktorej zo 4 dimenzií má daný zamestnanec nadpriemerné a v ktorej podpriemerné výsledky, čo môžeme neskôr využiť pri aplikácii kreatívnych metód „ušítych na mieru“.

Z hľadiska Maslowovej pyramídy potrieb patrí kreativita k najvyššiemu stupňu, resp. k seberealizácii jednotlivca. Predpokladom rozvinutia kreatívneho potenciálu, ktorý je v mnohých prípadoch potlačený, sú rôzne formy nefinančnej a finančnej motivácie. Medzi návrhy môžeme zaradiť aplikáciu niektorých z nových manažerských konceptov na zlepšenie fyzického a psychického zdravia či spokojnosti zamestnancov, napr. program COMM-PASS Vitality – manažment zameraný na zdravý životný štýl a prevenciu psychosomatických chorôb alebo



Happiness management zameraný na celkové šťastie a spokojnosť zamestnanca, čím podporíme nefinančnú motiváciu zamestnancov. Predpokladom pre aplikáciu týchto konceptov je decentralizácia súčasných organizačných štruktúr, demokratický štýl riadenia a otvorenosť k zmenám.

Ďalším odporúčaním je využívanie koučingu v porovnaní s často využívaným mentoringom. Metóda koučingu pre členské podniky kreatívneho klastra bola odporúčaná aj v strategickom dokumente Master plan pri organizácii EHMK Košice 2013. Myslíme si, že aplikácia koučingu by bola účinná aj pre rozvoj kreatívneho potenciálu PSK. Je to možné uskutočniť buď aplikáciou koučingu do manažmentu ľudských zdrojov alebo outsourcingom, teda využitím odborných služieb profesionálnych koučov registrovaných v SAKo (Slovenská asociácia koučov) a ICF (International Coach Federation). Koučovanie sa v porovnaní s poradenstvom alebo mentoringom snaží prejsť k podstate problémov zamestnancov a manažérov tak, aby na možné riešenia prišli sami a takto zvyšovali svoj potenciál. Kouč je určitým sprievodcom, ktorý pomáha koučovanému dostať sa z bodu A do bodu B. Na zachytenie problému používa rôzne metódy, napr. škálovanie (Na škále od 1 do 10, kde 10 znamená dosiahnutie vášho cieľa a 1 úplný opak, kde stojíte teraz? Čo spôsobuje ten rozdiel, že ste na škále už na ... a nie len na 1? ešte na ... a nie na 10?) Ako príklad môžeme uviesť najznámejší model koučovania Whitmoreov model GROW, ktorý pozostáva z nasledovných 4 krokov:

- G (goal = cieľ) – nutnosť vyjadriť ciele v merateľných požiadavkách (napr. SMART - špecifické, merateľné, akceptovateľné, realistické, termínované), ktoré predstavujú krok k rozvoju,
- R (reality = realita) – špecifikácia súčasného stavu,
- O (options = možnosti) – otvorenie možností, zdrojov, v tejto fáze je taktiež možné aplikovať aj rôzne pomocné metódy riešenia problému, napr. metódy rozvoja kreativity pokiaľ ide o problém zavádzania nového produktu na trh či pútavú reklamnú kampaň (napr. myšlienkové mapy, brainstorming, brainwriting, lotosový kvet, morfológická analýza, SCAMPER a pod.)
- W (will = vôľa, resp. wrapping up = zhrnutie, zabalenie) – zdefinovanie konkrétnych krokov SMART, pri ktorých kouč zistí, že koučovaný je pripravený k akcii (Whitmore 2005, Ali Taha, Tej 2015, Vrábliková 2019).

Ďalším z návrhov na zlepšenie vedenia v rámci podnikovej praxe je aplikácia vybraných metód rozvoja kreativity v závislosti od predmetu činnosti podniku kreatívneho odvetvia. Metódy rozvoja kreativity sa členia na systematicko-analytické a intuitívne, pričom prvá skupina má presne popísaný postup riešenia a využíva predovšetkým konvergentné myslenie. Intuitívne metódy majú počet možných riešení neobmedzený a využívajú predovšetkým divergentné myslenie. Obidva typy metód majú však v rozvoji kreativity svoje miesto a ich vzájomná kombinácia prispieva k efektívnosti a účinnosti inovácií. Na území PSK sú v porovnaní s BSK kreatívne metódy využívané v nižšej miere vo všetkých oblastiach manažmentu (MLZ, návrhy nových produktov, marketingová komunikácia), avšak v prípade návrhu nových produktov a marketingovej komunikácie je tento rozdiel štatisticky významný. Takisto aj v rámci skúmania situácie v PSK pomocou PCI je miera využívania kreatívnych metód vyššia

v podnikoch sídliačich v okresoch s vyšším kultúrnym alebo technologickým potenciálom (Prešov, Poprad, Kežmarok). Keďže sú kreatívne odvetvia rôznorodé a majú rôzne cieľové skupiny zákazníkov, rozdelili sme ich podľa SK-NACE (tak ako boli rozdelené v primárnom dotazníkovom výskume) nasledovne:

- J – Informácie a komunikácia – odporúčame, aby pri návrhu produktov prevažovali systematicko-analytické metódy ako napr. konkurenčný benchmarking, ktorý slúži na hľadanie a kvantifikáciu slabých miest parametrov v porovnaní s konkurenciou, Design Thinking alebo morfológickú analýzu. Pri návrhu vhodného spôsobu marketingovej komunikácie by marketér mal takisto zdôrazniť kvalitu a funkčnosť ponúkaných produktov/služieb. Ide o odvetvie, ktoré má výraznejšie zastúpenie okrem centra PSK (Prešov) v okresoch s dominanciou vedecko-technickej kreativity na základe PCI (Poprad, Sabinov) a vyvážené sa vyskytuje v okresoch s podpriemernou hodnotou PCI (východná časť PSK).
- M – Odborné vedecké a technické činnosti – vzhľadom na rôznorodý predmet činnosti tohto odvetvia odporúčame vyváženosť systematicko-analytických a intuitívnych metód. K odvetviu patria hlavne reklamné agentúry, médiá, knižnice a vydavateľská činnosť a je rovnomerne zastúpené vo všetkých okresoch PSK.
- R – Umenie a rekreácia – vzhľadom na predmet činnosti a emocionálny charakter odvetvia odporúčame, aby pri návrhu produktov prevažovali intuitívne metódy ako napr. brainstorming, lotosový kvet, SCAMPER, 6 mysliačich klobúkov (laterálne myslenie). Pri návrhu vhodného spôsobu marketingovej komunikácie by zákazníka mohli osloviť nové kreatívne formy marketingovej komunikácie – napr. guerilla marketing, buzz marketing, product placement. Pre zákazníkov tohto odvetvia (služby cestovného ruchu, designu a kultúry) sú významným zdrojom referencie. V prípade ubytovacích služieb odporúčame využiť webovú službu Airbnb. Na základe stanovenia PCI môžeme vidieť, že druh kreativity obsiahnutý v tomto odvetví je viac zastúpený v okresoch s kultúrne-historickým potenciálom (Prešov ako centrum PSK, Kežmarok, Levoča a Bardejov).

Aby dokázali členské podniky kreatívneho klastra udržať, zvyšovať kreatívny potenciál a byť atraktívnym zamestnávateľom kreatívnej triedy, bolo by vhodné, ak by využívali poradenstvo v oblasti kreativity a inovácií vo forme spolupráce s coworkingovými organizáciami alebo inovačnými inkubátormi (na území PSK Eastcubator Prešov, Fitcubator Poprad). Ďalšou formou spolupráce je vytvorenie systému otvorených inovácií zo strany zákazníkov (napr. na webovej stránke podniku, na sociálnych sieťach Facebook a Instagram) a zo strany iných subjektov (napr. sledovanie nových trendov v odvetví pomocou aktívnej a pasívnej účasti na veľtrhoch a výstavách, konkurenčné spravodajstvo a pod.).

Za najvýznamnejšiu formu spolupráce považujeme práve zapojenie sa do kreatívneho klastra, ktorý prispieva nielen k zvyšovaniu individuálnej a podnikovej kreativity, ale aj regionálnej. Prostredníctvom spolupráce so vzdelávacími inštitúciami eliminuje aj únik mozgov, ktorý je sociálno-psychologickou bariérou rozvoja PSK a prispieva zníženiu regionálnych disparít. V rámci testovaných

hypotéz je vnímanie sociálno-psychologických bariér rozvoja kreativity štatisticky rozdielne v PSK a BSK. Rovnako je to aj v prípade charakteru podmienok zapojenia sa do kreatívneho klastra, kde v BSK výrazne dominujú znalostné podmienky (získanie know-how a najlepších študentov z prostredia univerzít).

### **Kontrola – podniková úroveň:**

Po ukončení sledovaného obdobia odporúčame vyhodnotiť výkonnosť celej perspektívy HR Scorecard pomocou koeficientov plnenia stanovených cieľov, ktoré sme si stanovili pri ich plánovaní. Ak je tendencia KPI kladná, budeme vyjadrovať pomer skutočnej a cieľovej hodnoty a ak je tendencia KPI záporná, budeme vyjadrovať pomer cieľovej a skutočnej hodnoty. Váhy ukazovateľom (w) sme pre jednoduchosť stanovili ako 33,3 %, avšak ak má manažér v rámci cieľov kreativity konkrétne preferencie, bolo by to možné aj pomocou párového porovnania podobne ako pri výpočte SCI a PCI pomocou benchmarkingu. Skutočné hodnoty cieľov sú ilustračné, aby sme dosiahli vyššiu názornosť metodiky výpočtu (Tabuľka 3).

Tabuľka 3 Názorný výpočet plnenia kreatívnych cieľov v rámci HR Scorecard

KPI (T)	w	CH	SH	Koeficient
1 (+)	0,333	100	90	0,90
2 (+)	0,333	3	2	0,67
3 (+)	0,333	5	5	1,00

Prameň: Vlastné spracovanie.

V rámci plánovania kreatívneho potenciálu sme navrhli aj možný systém cieľov klastrovej spolupráce, ktoré sme rozdelili na ekonomické (neznalostné) a znalostné. Keďže kontrola nadväzuje na plánovanie, navrhujeme ich hodnotiť pomerom voči obdobiu, kedy podnik ešte nebol členom kreatívneho klastra. Opäť tu zohľadňujeme tendenciu ukazovateľov (maximalistická alebo minimalistická). „Neznalostné“, resp. ekonomické ukazovatele efektivity klastrovej spolupráce:

- *rentabilita podniku počas ročného členstva v kreatívnom klasteri v % / rentabilita podniku pred začatím klastrovej spolupráce v %*,
- *nákladovosť podniku pred začatím klastrovej spolupráce v % / nákladovosť podniku počas ročného členstva v kreatívnom klasteri v %, atď.*

„Znalostné“ ukazovatele efektivity klastrovej spolupráce by mohli byť napríklad:

- *v prípade podnikov, ktoré patria k vedecko-technickým kreatívnym odvetviam: počet registrovaných patentov, ochranných známok a dizajnov podniku počas ročného členstva v kreatívnom klasteri / počet registrovaných patentov, ochranných známok a dizajnov podniku pred začatím klastrovej spolupráce,*
- *v prípade podnikov, ktoré patria k umelecko-kultúrnym kreatívnym odvetviam: počet organizovaných kultúrnych, resp. eventových podujatí podniku počas ročného členstva v kreatívnom klasteri/počet inovácií podniku v klasteri/ počet organizovaných kultúrnych, resp. eventových podujatí podniku počet inovácií podniku pred začatím klastrovej spolupráce, atď.*

Na základe počtu dosiahnutých koeficientov vyšších ako 1 odporúčame umiestniť členské kreatívne podniky do jedného zo 4 kvadrantov nami navrhnutej matice (znalostne efektívna účasť, ekonomicky efektívna účasť, znalostne a ekonomicky efektívna účasť, neefektívna účasť).

Cieľom existencie kreatívneho klastra PSK je podpora inovácií, ktoré sú výstupom kreativity, prispievajú k udržateľnému rozvoju regiónu a spokojnosti zákazníkov regiónu. Preto členským podnikom odporúčame pravidelne hodnotiť ich efektívnosť a účinnosť. Efektívnosť inovácií (Effectiveness) vyjadruje hodnotu danej inovácie pre podnik a spoločnosť (v našom prípade regionálny rozvoj), resp. jej nápaditosť a funkčnosť. Účinnosť inovácií (Efficiency) hovorí o schopnosti firmy priniesť inováciu na trh a zarábať na nej. Niektoré firmy vynikajú v efektívnosti a niektoré v účinnosti, na čo slúži diagnostika, ktorou by sme navrhovali rozdeliť členské podniky klastra na 4 kvadranty (EE – Effectiveness & Efficiency, Ee – Effectiveness & efficiency, eE – effectiveness & Efficiency, ee – effectiveness & efficiency). Ak by sa určitý podnik nachádzal v napr. kvadrante eE, podnik by mal nízku efektívnosť inovácií (môže ísť napr. o inovácie nižšieho rádu, podnik imituje alebo nie je po výrobkoch/službách dopyt) a vysokú účinnosť inovácií (vysoko účinné procesy zavádzania inovácie na trh). Zároveň tu môžeme vidieť, či sa v podnikoch odporúčané metódy rozvoja kreativity, v našom prípade pri návrhu nových produktov a v marketingovej komunikácii, aplikovali správne (Vrábliková 2019).

## Záver

Význam rozvoja kreativity sa v súčasnosti zvyšuje, lebo je to vlastnosť typická len pre ľudí a nie je nahraditeľná technológiou. Môže byť súčasne vstupom aj výstupom vo výrobnom procese a v procese poskytovania služieb. Kreativita je jedným z hlavných faktorov regionálneho rozvoja a výskum kreatívnej ekonomiky je aktuálny. V príspevku sme sa mu venovali na individuálnej, podnikovej a regionálnej úrovni. Kreativita na regionálnej úrovni je súhrnom kreativity podnikov v regióne a jednotlivcov. Každý prvok však môže k rozvoju svojim podielom prispieť. Cieľom príspevku bolo vytvorenie návrhu modelu integrovaného manažmentu kreatívneho potenciálu vo forme kreatívneho klastra na regionálnej a podnikovej úrovni (pre podniky, ktoré by mali byť členmi klastra). Základom a hlavným materiálom výskumu bol SCI (Slovak Creativity Index) a výskum uskutočnený na vzorke 547 manažérov zo všetkých krajov Slovenska, overenie 6 rozdielových hypotéz (PSK vs. BSK), ktoré boli zamerané na jednotlivé úrovne kreativity a regionalizácia SCI na úrovni LAU 1 pre PSK (tzv. PCI). Prínosom príspevku je systematický a projektový prístup k rozvoju kreativity na regionálnej a podnikovej úrovni na území PSK. Inšpiráciou bola metodológia tvorby podnikateľských a marketingových plánov, kde sú jednotlivé komponenty integrované a tvoria ucelený systém. Veríme, že príspevok môže byť prínosný pre rozvojovú prax jednotlivých stakeholderov potenciálneho kreatívneho klastra na území PSK a pre ďalší výskum v tejto oblasti.

## Resume

The importance of the development of creativity is currently growing mainly due to the fact that it is a property that is typical for humans and is not substitutable by technology. It can be an input as well as an output of production and service processes.

Creativity is one of the main factors in the development of regions, and therefore research into the creative economy is justified today. We can develop it on an individual, corporate and regional level. Creativity at the regional level is the sum of the creativity of individual companies and individuals. Therefore, each of us can contribute to its development.

The aim of the paper was to create proposal for model of integrated management of a creative cluster in a selected Slovak region. The object of the paper is the NUTS3 level region - Prešov self-governing region and managerial functions are designed at the regional and corporate level (for companies that would be interested in being members of this cluster). The basis and main material for our proposal is the elaboration of SCI (Slovak Creativity Index), research conducted on a sample of 547 Slovak managers from all regions of Slovakia, verification of 6 differential hypotheses (Prešov vs. Bratislava region, which reaches the best value of the SCI) focused on individual, business or regional dimension of creativity and regionalization of the index at LAU1 level for conditions of Prešov region.

The contribution of the paper is a systematic and project approach to the development of creativity at the regional and corporate level in case of the Prešov region. We were inspired by the methodology of business and marketing plans, where one design results is connected with others and forms a comprehensive system.

We believe that the contribution will be beneficial for the development practice of the stakeholders of the potential creative cluster of the Prešov region and for further research in this area.

## Literatúra

- ALI TAHA, V., TEJ, J. 2015. Tvorivé metódy v manažmente. 1. vyd. Prešov: Fakulta manažmentu, 2015. 109 s. ISBN 978-80-8165-130-4.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 80-247-2177-4.
- CARAYANNIS, E. G., CAMPBELL, D. F. J. 2010. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other?: A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology" In International Journal of Social Ecology and Sustainable Development. Vol.1 No. 1, pp. 41-69. ISSN 1947-8402. <https://doi.org/10.4018/jesd.2010010105>
- FLORIDA, R. 2002. The rise of the creative class. New York: Basic Books, 2002. 404 s. ISBN 978-04-650-2476-6.
- FLORIDA, R., TINAGLI, I. 2004. Europe in the creative age. London: Demos, 2004. 48 s. [cit.2019-04-10]. Dostupné na internete:

- <<http://www.demos.co.uk/files/EuropeintheCreativeAge2004.pdf?1240939425> >.
- FRANKOVÁ, E. 2011. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247- 3317-3.
- HLINKA, M. 2014. Poraz školu (e- book). [online] [cit.2020-01-22]. Dostupné na internete: <http://www.ako-sa-naucit-skor.com/poraz-skolu.html>>. 99 s.
- HOWKINS, J. 2002. The Creative Economy: How People Make Money From Ideas. London: Penguin Books, 2002. 288 p. ISBN-10: 0-140-28794-9.
- HUDEC, O., KLASOVÁ, S. 2016. Slovak creativity index – a PCA based research In European spatial research and policy, Vol. 23 pp. 47-64. ISSN 1231-1952. <https://doi.org/10.1515/esrp-2016-0003>.
- KHANMIRZAEI, S. et al. 2018. A study on the role of science and technology parks in development of knowledge-based economy In World journal of entrepreneurship, management and sustainable development, Vol. 14 No.1, pp. 74-85. ISSN 2042-5961. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-05-2017-0021>.
- KLOUDOVÁ, J. et al. 2010. Kreativní ekonomika : Trendy, výzvy, příležitosti. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3608-2.
- KOKAVCOVÁ, D. et. al. 2012. Manažment I. Bratislava: Iura Edition, 2012. 157 s. ISBN 978-80-8078-513-0. 22.
- KOTLER, PH., KELLER, K. L. 2007. Marketing management. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MADZÍK, P., PITEKOVÁ, J., DAŇKOVÁ, A. 2015. Standard of Living as a Factor of Countries' Competitiveness In Procedia: Economics and Finance, International Scientific Conference: Business Economics And Management (BEM 2015), Vol.34, pp. 500-507. ISSN 2212-5671. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01660-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01660-3).
- MIKULÁŠTÍK, M. 2010. Tvořivost a inovace v práci manažéra. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- NEULOGY, a. s. 2013. Správa o stave a potenciáli kreatívneho priemyslu na Slovensku. [online] [cit.2019-05-21] Dostupné na internete: <[sprava-kreativnypriemysel\\_MKSR\\_Neulogy.pdf](http://sprava-kreativnypriemysel_MKSR_Neulogy.pdf) >. 227 s.
- PAPULA, J. et al. 2017. Podnikanie a manažment. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 318 s. ISBN 978-80-755-2579-6.
- SEDLÁK, M. 2009. Manažment. Bratislava: Wolters Kluwer, 2009. 434 s. ISBN 978-80-807-8283-2.
- SCHUMPETER, J. A. 1912/2006. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin: Drucker & Humboldt, 2006. 548 s. ISBN 978-34-281-17468.
- THROSBY, D. 2001. Economics and Culture. London: Cambridge University Press, 2001. 208 s. ISBN 0-521-58639-9.
- UNCTAD, 2010. Creative Economy Report 2010. [online] [cit.2019-03-28]. Dostupné na internete: <[http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf)>. 422 s.
- VRÁBLIKOVÁ, M. 2019. Moderný manažment a príklady jeho využitia v praxi In Dominanta.sk Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi, 2019, No.3, pp. 37-53 [online] [cit.2021-03-18]. Dostupné na internete: <[http://www.dominanta.sk/Rok\\_2019\\_3.pdf](http://www.dominanta.sk/Rok_2019_3.pdf) >.

- VRÁBLIKOVÁ, M. 2021. Manažment kreatívneho potenciálu PSK ako zdroj udržateľného rozvoja regiónu – Dizertačná práca. Prešov: Fakulta manažmentu, 2021. 191 s.
- WHEELAN, CH. 2012. Odhalená ekonómia. Bratislava: Kalligram, 2012. 376 s., ISBN 978-80-810-1523-6.
- WHITMORE, J. 2005. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press, 2005. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.
- ZÁVADSKÝ, J. et al. 2012. Manažment III. Bratislava: Iura Edition, 2012. 176 s. ISBN 978-80-807- 8512-3.

**Ing. Mária Vrábliková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
maria.vrablikova@ku.sk

**Ing. Zuzana Gončárová, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
zuzana.goncarova@ku.sk

DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.55-62>

## Hodnotenie stavu udržateľnosti krajín EÚ

### Assessment of the conditions on sustainability of EU countries

Erika Loučanová

#### Abstrakt

Cieľom príspevku je hodnotenie stavu udržateľnosti prostredníctvom SDG indexu. Primárnou metódou príspevku je analyticko-syntetickou metóda. Táto metóda spája prístup k problematike udržateľnosti a ekologických inovácií ako nástroja pre rozvoj trvalej udržateľnosti vo svete v kontexte metrik a údajov ovplyvňujúcich SDG index. Výsledky poukazujú na skutočnosť, že Európa je z hľadiska dosiahnutia cieľov trvalo udržateľného rozvoja v celosvetovom meradle najlepšia. Avšak napriek tomu Európa čelí veľkým výzvam pri dosahovaní niekoľkých cieľov trvalo udržateľného rozvoja.

**Kľúčové slová:** udržateľnosť, SDG index, trvalo udržateľný rozvoj, inovácie.

#### Abstract

The aim of the paper is to assess the state of sustainability through the SDG index. The primary method of the paper is the analytical-synthetic method. This method combines the approach to sustainability and eco-innovation as a tool for the development of sustainability in the world in the context of metrics and data affecting the SDG index. The results show that Europe is the best in terms of achieving the goals of sustainable development worldwide. Nevertheless, Europe faces major challenges in achieving several sustainable development goals.

**Keywords:** Sustainability. SDG index. Sustainable development. Innovation.

**JEL Classification:** Q01, Q56

#### Úvod

Koncept trvalo udržateľného rozvoja sa začal rodiť koncom 70. a najmä v priebehu 80. rokov 20. storočia. Tento koncept už od svojho vzniku je podrobovaný kritike, avšak nie je nič lepšieho, ako sa pokúsiť na dnešné vyhrocujúce sa problému globálneho rozsahu reagovať (Porubiak, 2018).

Spôsob životného štýlu veľkej časti populácie prispel k situácii, že planéta Zem nestíha obnovovať prírodné zdroje a ekonomická aktivita ľudstva výrazne ovplyvňuje zmenu klímy. Pokračovanie v súčasnom trende hospodárskej činnosti a správania mnohých obyvateľov by viedlo k neudržateľnosti systému, zvýšenej migrácii, konfliktom kvôli zdrojom a ďalším sociálnym nepokojom (Slobodníková



a Mitríková, 2020). Z tohto dôvodu sa začala venovať pozornosť práve udržateľnosti a preto cieľom tohto príspevku je hodnotenie stavu udržateľnosti krajín EÚ.

## 1 Teoretické východiská

Stratégie trvalo udržateľného rozvoja v rámci inovačného manažmentu podnikateľské subjekty implementujú prostredníctvom inovácií pre udržateľné využívanie zdrojov z prostredia, vrátane silnejúceho zmyslu socio - ekonomického prístupu. Popri udržateľnom využívaní zdrojov sa spoločnosť a podnikateľské prostredie zaoberajú problémami životného prostredia v snahe riešiť, zlepšovať a rozvíjať kvalitu samotného prostredia ako aj sociálnych podmienok, ktoré by mali jednoznačným spôsobom zabezpečovať udržateľnosť životného prostredia ako aj samotný sociálno-ekonomický rozvoj. Inovatívne prístupy k trvalo udržateľnému rozvoju sa preto aplikujú na všetkých úrovniach manažmentu (Loučanová a Parobek, 2014).

Celkove sa environmentálne potreby v inovačnom manažmente vo vzťahu k trvalo udržateľnému rozvoju uskutočňujú prostredníctvom programov environmentálne orientovaného manažerstva. Tieto umožňujú zvyšovať ekonomický efekt a účinnosť pre spoločnosť, a zároveň získavajú nový potenciál pre tvorbu zisku s environmentálnym profilom pre podnikateľské subjekty (Kollár a Brokeš, 2005). Prostredníctvom environmentálne orientovaného inovačného manažmentu je vhodné uskutočňovanie takých aktivít, ktoré napomáhajú prekonať rozpor medzi trhom, podnikateľskými subjektami, zákazníkmi ako jednotlivcami, ale aj spoločnosťou ako celku a životným prostredím.

Podnikateľské prostredie a spoločnosť vynakladajú značné úsilie pre zlepšovanie environmentálneho výkonu ich procesov, produktov a aktivít pomocou inovácií. Environmentálna výkonnosť sa hodnotí z pohľadu ich ohľaduplnosti k životnému prostrediu vo všetkých fázach životného cyklu zmien produktov alebo procesov nadväzujúcich na výrobu daných produktov a pod., od obstarávania materiálu, výskumu a vývoja, samotnej výroby, distribuovania, užívania, ale aj likvidácie a recyklovania. V priebehu hodnotenia environmentálnej výkonnosti počas životného cyklu produktov nesmieme zabúdať aj na sociálne a ekonomické aspekty, pre bezpečnejšie a komfortnejšie využívanie týchto ekologických inovácií pri tvorbe pridanej hodnoty. Inovačný manažment vychádzajúci z princípov trvalo udržateľného rozvoja predstavuje systém environmentálneho manažmentu založeného na troch pilieroch – environmentálna výkonnosť inovácie, kvalita inovácie a pridaná hodnota inovácie. Inovačný manažment založený na princípoch trvalej udržateľnosti tak rešpektuje požiadavky obmedzenia zdrojov v súlade so životným prostredím. Nepretržitý inovačný proces má snahu o zvyšovanie efektivity produktov, za účelom uspokojenia potrieb spotrebiteľov ako aj podnikateľských subjektov a spoločnosti, v zmysle realizácie efektívnych procesov, ktoré umožňujú ekonomický rast. V takomto ponímaní uspokojovanie potrieb, či už zákazníckych alebo podnikov a spoločnosti, predstavuje komfort, bezpečnosť a neustále inovovanie, ktoré vnímame ako rast kvality inovácií zohľadňujúcich aspekty udržateľnosti a trvalo udržateľného rozvoja (Loučanová-Parobek, 2014).

## 2 Materiál a metódy

Ako primárna metóda pre hodnotenie stavu udržateľnosti bola použitá analyticko-syntetická metóda, spájajúca prístup k problematike udržateľnosti a ekologických inovácií ako nástroja pre rozvoj trvalej udržateľnosti vo svete v kontexte metrik a údajov ovplyvňujúcich udržateľnosť. Prostredníctvom analýzy skúmaných javov a procesov bola rozobratá problematika jednotlivé časti a následne prostredníctvom deskriptívnej metódy sa analyzujú ich vzájomné vzťahy. Poznatky, ktoré sa získali popisujú súčasný stav v skúmanej oblasti udržateľnosti a popisujú ju z rôznych pohľadov a úrovní (svetová, EU a členských štátov EU). Pre hodnotenie stavu udržateľnosti SDSN (Sustainable development solutions network) v spolupráci s Inštitútom Európskej Environmentálnej politiky (IEEP) vyvinul SDG index, ktorý predstavujú étos, úspechy a aspirácie k trvalo udržateľnému rozvoju a súhrnne hodnotí uvedených 17 metrik a údajov do SDG (Sustainable Development Goals) indexu udržateľnosti, obrázok 1.

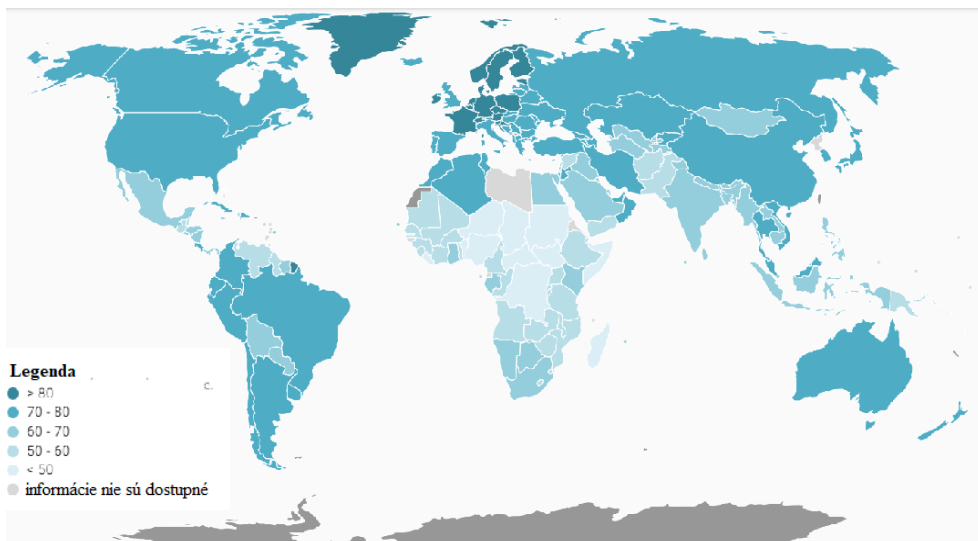


Obrázok 1 Index trvalo udržateľného rozvoja  
Zdroj: SDG Index, 2022.

Výsledkom príspevku sú čiastkové teoretické poznatky a závery, ktoré sa prostredníctvom syntézy spájajú do zjednoteného celku vytvárajúceho prehľad z pohľadu hodnotenie udržateľnosti vo svete.

## 3 Výsledky a diskusia

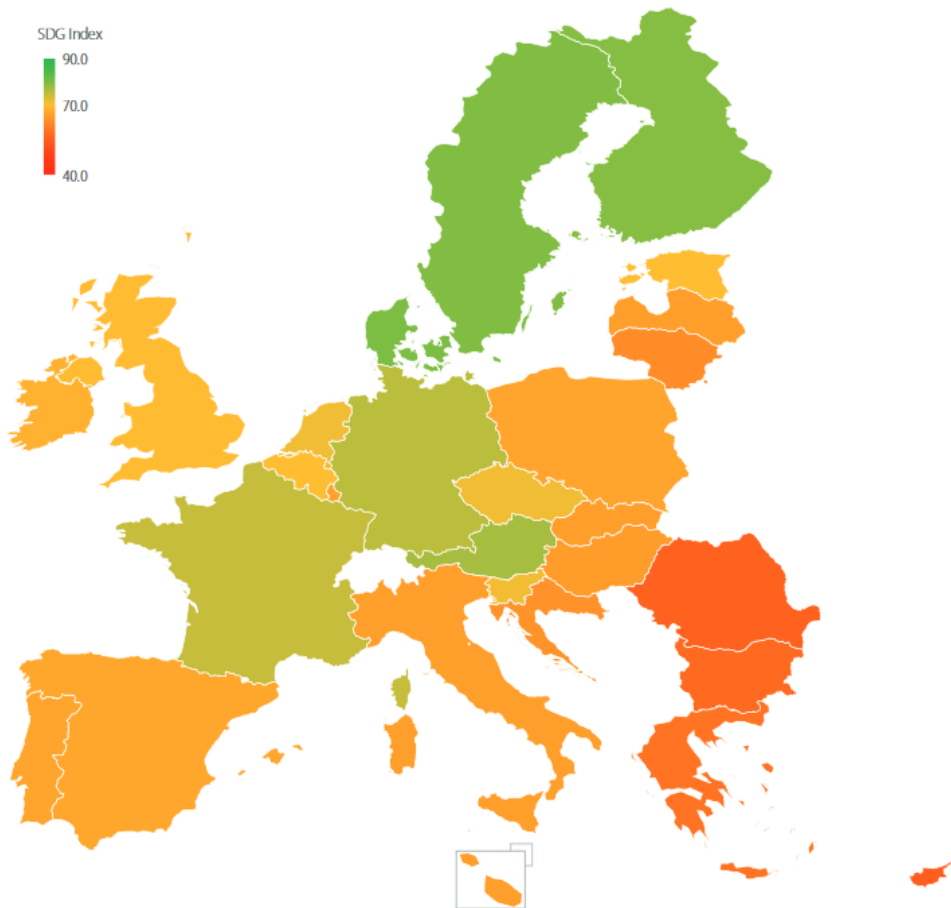
Agenda 2030 a ciele trvalo udržateľného rozvoja, ktoré prijali všetky členské štáty Organizácie Spojených národov v roku 2015, opisujú univerzálnu agendu, ktorá sa vzťahuje na všetky krajiny a musia ju implementovať. Zvukové metriky a údaje (obrázok 1) sú rozhodujúce pre premenu cieľov udržateľnosti na praktické nástroje na riešenie problémov. Hodnotu udržateľnosti súhrnne hodnotí SDG index, ktorého stav za jednotlivé štáty na svete znázorňuje obrázok 2.



Obrázok 2 Index trvalo udržateľného rozvoja  
Zdroj: spracované podľa IEEP a SDSN, 2019

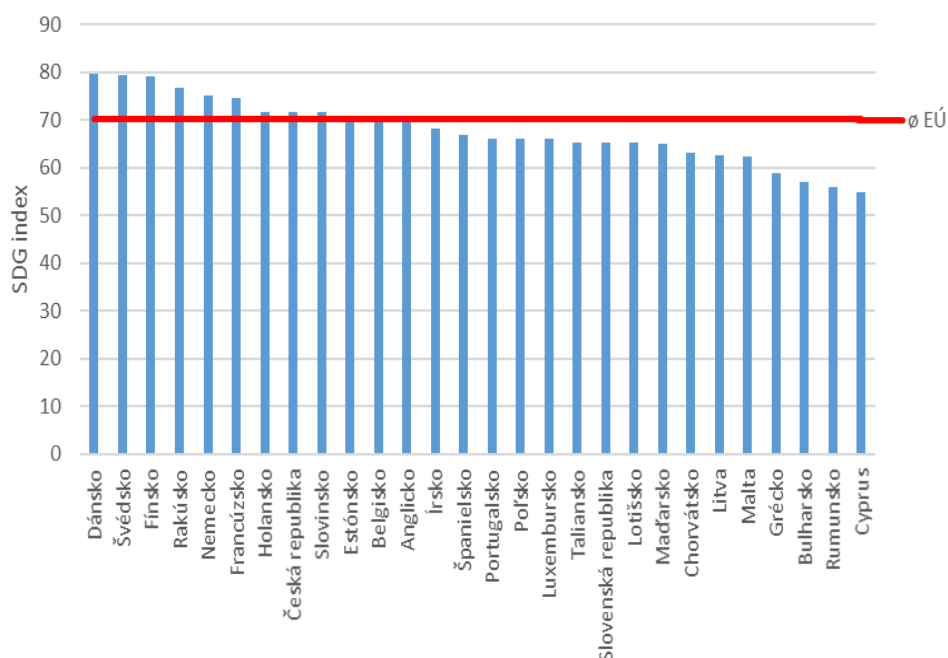
Celkové skóre meria celkový pokrok jednotlivých krajín smerom k dosiahnutiu všetkých 17 cieľov udržateľného rozvoja. Skóre možno interpretovať ako percento dosiahnutia udržateľnosti. Skóre 100 znamená, že boli dosiahnuté všetky metriky 17 cieľov udržateľnosti.

Podľa štúdie IEEP (2019) je Európa z hľadiska dosiahnutia cieľov trvalo udržateľného rozvoja v celosvetovom meradle ďaleko na špici. Cieľom trvalo udržateľného rozvoja Európskej únie je dosiahnuť neutrálnosť klímy do roku 2050. Tento odvážny a holistický cieľ je vysoko v súlade so stratégiou Európskej únie. Ako uviedla prezidentka Ursula von der Leyen v manifeste: „Toto je európsky spôsob: sme ambiciózní. Nikoho nenecháme.“ Zaviazala sa, že z Európy urobí „prvý klimaticky neutrálny kontinent do roku 2050“ a zakotví tento cieľ do nového európskeho klimatického zákona (IEEP, 2019). Obrázok 3 znázorňuje ako EÚ a jej jednotlivé členské štáty konajú v porovnaní s cieľmi trvalo udržateľného rozvoja.



Obrázok 3 Index trvalo udržateľného rozvoja krajín EÚ  
Zdroj: IEEP a SDSN, 2019

Výsledky štúdie IEEP a SDSN (2019) poukazujú na skutočnosť, že žiadny členský štát EÚ nedosiahol a ani nie je na ceste k dosiahnutiu cieľov trvalo udržateľného rozvoja. Krajiny severnej Európy - Dánsko, Švédsko a Fínsko - sú špičkou v trvalo udržateľnom rozvoji. Aj tieto krajiny však čelia veľkým výzvam pri dosahovaní niekoľkých cieľov trvalo udržateľného rozvoja. Krajiny južnej a východnej Európy majú slabšiu výkonnosť (obrázok 4).



Obrázok 4 Index trvalo udržateľného rozvoja krajín EÚ  
Zdroj: spracované podľa IEEP a SDSN, 2019

Európska únia a jej členské štáty dosahujú najlepšie výsledky v prípade atribútov bez chudoby, dobré zdravie a pohoda ako aj slušná práca a hospodársky rast. Európska únia patrí medzi regióny na svete, v ktorých je chudoba a nerovnosť najnižšia a kde základná zdravotná starostlivosť je dostupná širokej verejnosti. Naopak, Európska únia a jej členské štáty dosahujú najhoršie výsledky týkajúce sa cieľov trvalo udržateľného rozvoja z pohľadu atribútov bez hladu a trvalo udržateľného poľnohospodárstva a ciele trvalo udržateľného rozvoja týkajúce sa zodpovednej spotreby a výroby, klímy a biodiverzity.

## Záver

Koncept trvalo udržateľného rozvoja sa začal objavovať koncom 70. a najmä v priebehu 80. rokov 20. storočia. Stratégie trvalo udržateľného rozvoja v rámci inovačného manažmentu realizujú podnikateľské subjekty prostredníctvom inovácií pre trvalo udržateľné využívanie environmentálnych zdrojov, vrátane silnejšieho zmyslu pre socio-ekonomický prístup. Preto cieľom príspevku bolo hodnotenie stavu udržateľnosti prostredníctvom SDG indexu. Primárnou metódou príspevku je analyticko-syntetická metóda v kontexte metrík a údajov ovplyvňujúcich index SDG. Výsledky popisujú hodnoty indexu SDG z globálneho pohľadu, z pohľadu Európy a jednotlivých krajín EÚ. Výsledky z globálneho hľadiska poukazujú na skutočnosť, že Európa je na tom najlepšie z hľadiska dosahovania cieľov trvalo udržateľného rozvoja v celosvetovom meradle. Dánsko, Švédsko a Fínsko sú

špičkou v trvalo udržateľnom rozvoji. Krajiny južnej a východnej Európy majú slabšiu výkonnosť v trvalo udržateľnom rozvoji. Napriek tomu čelí Európa veľkým výzvam pri dosahovaní niekoľkých cieľov trvalo udržateľného rozvoja. Preto je potrebné prostredníctvom environmentálne orientovaného inovačného manažmentu uskutočňovať aktivity, ktoré napomáhajú prekonať rozpor medzi trhom, podnikateľskými subjektami, zákazníkmi a životným prostredím. Príspevok zhodnotil stav udržateľnosti krajín EÚ, na základe čoho môžeme konštatovať, že cieľ príspevku bol splnený.

## Resume

In the first part of the paper, we focused on the concept of sustainability. The concept of sustainable development began to emerge in the late 1970s and especially during the 1980s. Sustainable development strategies within innovation management are implemented by business entities through innovations for the sustainable use of environmental resources, including a stronger sense of socio - economic approach. Therefore, the aim of the paper was to assess the state of sustainability through the SDG index. The primary method of the paper is the analytical-synthetic method in the context of metrics and data affecting the SDG index. The results describe the values of the SDG index from a global perspective, from the perspective of Europe and individual EU countries. The results from a global perspective point to the fact that Europe is the best in terms of achieving the goals of sustainable development on a global scale. Denmark, Sweden and Finland are at the forefront of sustainable development. The countries of southern and eastern Europe have poorer performance in sustainable development. Nevertheless, Europe faces major challenges in achieving several sustainable development goals. Therefore, it is necessary to carry out activities through environmentally oriented innovation management, which help to overcome the conflict between the market, business entities, customers and the environment. The paper assessed the state of sustainability of EU countries, on the basis of which we can state that the goal of the paper has been met.

## Pod'akovanie

Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0475/22 "Environmentálny spotrebiteľ a environmentálny občan".

## Literatúra

- IEEP a SDSN, 2019. Europe Sustainable Development Report. Dostupné na internetovej stránke:  
[https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019\\_europe\\_sustainable\\_development\\_report.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_europe_sustainable_development_report.pdf).
- KOLLÁR, V., & BROKEŠ, P. (2005). Environmentálny manažment. Bratislav: Sprint. 327 p.

- LOUČANOVÁ, E., & PAROBEK, J. (2014). Inovačný manažment produktu a spoločensky zodpovedné podnikanie pri aplikovaní princípov trvalo udržateľného rozvoja. In: *Koncepty udržateľnosti organizácií: Zborník vedeckých statí. Poprad: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu*, 177-186.
- PORUBJAK, M., (2018). Trvalá udržateľnosť s dôrazom na environmentálnu problematiku–teória, implementácia a jej miesto v náuke o spoločnosti. In: *Spoločný vzdelávací program preshraničného exkurziného vyučovania jako podpora výchovy*, 57.
- SDG Index, 2022. Sustainable Development Report, Dostupné na internetovej stránke: <https://www.sdgindex.org/>
- SLOBODOVÁ, Z., & MITRÍKOVÁ, J. (2020). Parciálny náhľad na udržateľnosť a odpadové hospodárstvo cez percepciu nelegálnych skládok. In: *Mladá Veda*, 8(1), 24-36.

**Ing. Erika Loučanová, PhD.**

Technická univerzita vo Zvolene

Drevárska fakulta

Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva

[loucanova@tuzvo.sk](mailto:loucanova@tuzvo.sk)

DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.63-75>

## Dokonalá konkurencia

### Perfect Competition

Jana Piteková, Iveta Ubrežiová

#### Abstrakt

Dvojslovný názov príspevku u niektorých ekonómov, manažérov a študentov evokuje jednoslovný – neexistuje, v lepšom prípade existuje len v teoretickej rovine. Pre A. Smitha, P. Samuelsona, W. Nordhaua ako aj autora prvej slovenskej vysokoškolskej učebnice ekonómie, prof. Brišku, je súťaž, konkurencia, dokonalým hnacím motorom efektívnosti trhového mechanizmu. Cieľom state je na základe spracovania vedeckých a odborných literárnych zdrojov a empirických poznatkov poukázať na nezastupiteľný význam dokonalej konkurencie, respektíve voľnej súťaže v teórii ako aj v bežnej hospodárskej praxi.

**Kľúčové slová:** trhový mechanizmus, dopyt, ponuka, cena, konkurencia.

#### Abstract

The two-word title of the paper evokes a one-word word for some economists, managers and students - it does not exist. It only exists on a theoretical level from the viewpoint of A. Smith, P. Samuelson, W. Nordhaus. They said that the competition is the perfect driving force behind the efficiency of the market mechanism. Prof. Briška, an university professor (1948) confirmed their theory like first economist in Czechoslovakia in his study. It was first university textbook about perfect competition. The aim of submitted paper is based on the processing of scientific and professional literature sources and empirical knowledge to point out the irreplaceable importance of perfect competition, or free competition in theory as well as in general economic practice.

**Keywords:** Market mechanism. Demand. Offer. Price. Competition.

**JEL Classification:** A 11, D 01, D 04, D 51, E 10

#### Úvod

Takmer všetci študenti, ktorí sa na stredných školách stretli s ekonómiou, prichádzajú na univerzity s poznatkom, že dokonalá konkurencia je teoretická abstrakcia, v praxi neexistuje. Aj mnohé renomované knihy z ekonómie im dávajú za pravdu. Dokonalú od nedokonalej konkurencie dokážeme rozlíšiť veľmi jednoducho. V dokonalej konkurencii tvorí cenu vzťah dopytu a ponuky, napríklad nikto dnes nevie, aký bude zajtra kurz dolára a eura, rozhodne o tom situácia na trhu,



dopyt a ponuka v najbližších hodinách. V nedokonalej konkurencii cenu určuje podnik, rešpektujúc predovšetkým dopyt na trhu tovarov a služieb. Skúmanie trhovej krivky ponuky v podmienkach nedokonalej konkurencie nemá zmysel. A tak sa pri štúdiu ekonómie stretávame so situáciou, ktorá odporuje logike. Na jednej strane sa vysvetľuje fungovanie trhového mechanizmu na základe pôsobenia dopytu a ponuky a na strane druhej učíme, že dokonalá konkurencia neexistuje.

## 1 Teoretické východiská skúmania trhového mechanizmu a konkurencie

Ekonómia je v podstate „večná“. Jej základný problém – uspokojovanie neobmedzených potrieb vzácnymi, obmedzenými statkami – musel riešiť človek bez ohľadu na to, či žil pred 4000 rokmi alebo žije teraz. Vednou disciplínou sa stáva až v 18. storočí. Tak ako je pre veriaceho človeka kľúčovým dielom Sväté Písmo, tak je pre ekonóma Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva národov (Bohatstvo národov), ktoré v roku 1776 publikoval Adam Smith. Toto takmer 900-stranové veľdielo, o ktorom sa hovorí, že každý o ňom počul, ale málokto ho čítal, je hlavným teoretickým východiskom state. Po desaťročiach štúdia a výučby ekonómie dozrel čas na „ťah na hlbinu“, na návrat k pôvodným zdrojom. Zdravý a silný strom musí mať v prvom rade dobré korene. Adam Smith dielom Bohatstvo národov, ktoré o štyri roky oslávi 250 rokov, štvrt' tisícročie od svojho prvého vydania, korene ekonómie zasadil poriadne hlboko. Dodnes udržuju strom ekonómie živý, silný a zdravý.

Trh ako taký poznáme 3 – 8 tisíc rokov. O všeobecnom fungovaní trhového mechanizmu hovoríme až od procesu buržoázných revolúcií, kedy trh nadobudol tzv. všeobecný charakter. Trhový kolobeh sa uzatvoril. Dva základné typy trhov – trh tovarov a služieb a trh výrobných faktorov – sa prepojili a synergický efekt ich spolupôsobenia je nepopierateľný. V histórii ľudstva nenájdeme tisícročné obdobie, v ktorom by bol dosiahnutý taký pokrok ako napr. za posledných 100 rokov. Toto Adam Smith vedel a vysvetľoval. Cítil, že efektívne fungovanie trhového kolobehu môže do viesť národy k bohatstvu. Základnou podmienkou bola sloboda rozhodovania na trhu tovarov a služieb ako aj na trhu výrobných faktorov a konkurencia. Nadčasové sú jeho úvahy o tom, že cenu tovarov určuje jednak práca, pôda a kapitál potrebný na jeho výrobu, ale zároveň vzťah dopytu a ponuky na trhu tovarov a služieb. Voľnú súťaž považoval za základný predpoklad efektívneho fungovania trhu. Pochopil, že uzatvorením trhového kolobehu, predovšetkým sformovaním trhu práce, sa začína nová éra ľudstva. Význam voľnej súťaže, dokonalej konkurencie, vysvetľoval komparáciou s monopolom. Mnohí sa domnievajú, že monopoly vznikli ako prirodzený dôsledok pôsobenia dokonalej konkurencie, ktorá nemá schopnosť dlhodobo sa udržať v svojej čistej podobe. Štúdium Bohatstva národov čitateľovi vysvetlí, že monopoly sú známe už minimálne od čias merkantilizmu, t.j. v Anglicku od 16. storočia.

Adam Smith (2016, s. 56 - 57) uvádza, že „monopol, poskytnutý či už jednotlivcovi alebo obchodnej spoločnosti, má rovnaký výsledok ako obchodné alebo výrobné tajomstvo. Monopolisti udržuju trvalý nedostatok tovaru na trhu tým, že nikdy naplno nekryju účinný dopyt, a predávajú tak svoj tovar oveľa drahšie, ako je jeho prirodzená cena. Monopolná cena je za všetkých okolností najvyššia cena, akú je možné získať. Prirodzená cena, alebo cena voľnej konkurencie, je naopak najnižšia

cena, akú je možné prijať – nie síce v každom jednom prípade, ale vždycky na istú dlhšiu dobu. Monopolná cena je v každom jednotlivom prípade najvyššia cena, ktorú je možné z kupujúcich „vymačkať“ alebo ktorú budú – ako sa dá predpokladať, ochotní zaplatiť. Cena voľnej konkurencie je najnižšia cena, ktorú si predávajúci, ak chcú ešte ďalej obchodovať, môžu dovoliť prijať.

Trhový systém nezlyháva, trhový systém pôsobí. Na strane domácností ako aj podnikov sú ľudia so svojimi slobodnými rozhodnutiami. Už Adam Smith (2016, s. 571) použil výraz „naši chamtiví majitelia veľkých manufaktúr.....náš merkantilizmus podporuje hlavne podnikanie, ktoré prináša prospech ľuďom bohatým a mocným. Podnikanie, ktoré prináša prospech chudákovi a ľuďom potrebným, až príliš často buď zanedbáva, alebo poškodzuje.“ Adam Smith videl v uzatvorenom trhovom kolobehu a voľnej súťaži veľkú príležitosť pre každého jedného človeka.

## 2 Materiál a metódy

Materiál pre spracovanie state je tvorený vedeckými a odbornými knihami z ekonómie, ktoré reflektujú historicko-logickú metódu. Prvým a zásadným zdrojom je Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva národov Adama Smitha, v ktorom jasne vymedzuje voľnú súťaž ako protiklad monopolu. Ďalším citovaným zdrojom je celosvetovo už takmer osemdesiat rokov uznávaná Ekonómia od autorov P. Samuelsona a W. Nordhaua. Vynikajúci pluralitný prierez ekonómie nachádzame v dvojzväzkovom diele Národné hospodárstvo, ktorého autorom je profesor Rudolf Briška (1948). Jedná sa o prvú ucelenú knihu ekonómie pre vysoké školy na Slovensku. Rozsahom a kvalitou spracovania nebola dodnes prekonaná. Profesor Briška využíva rozsiahlu heuristickú bázu najvýznamnejších ekonómov 19. a začiatku 20. storočia. Tieto kľúčové diela konfrontujeme s názormi domácich ako aj zahraničných autorov, z ktorých väčšina publikuje dodnes. Ich diela sú zdrojovou literatúrou výučby ekonómie na stredných a vysokých školách na Slovensku.

Základnými metódami sú analýza, syntéza a komparácia. Využívame ich spolu s historicko-logickou metódou a metódou vedeckej abstrakcie. Vzhľadom na dvadsaťročné skúsenosti autorky s výučbou ekonómie na univerzite je uplatňovaná metóda pozorovania a empirie.

## 3 Výsledky a diskusia

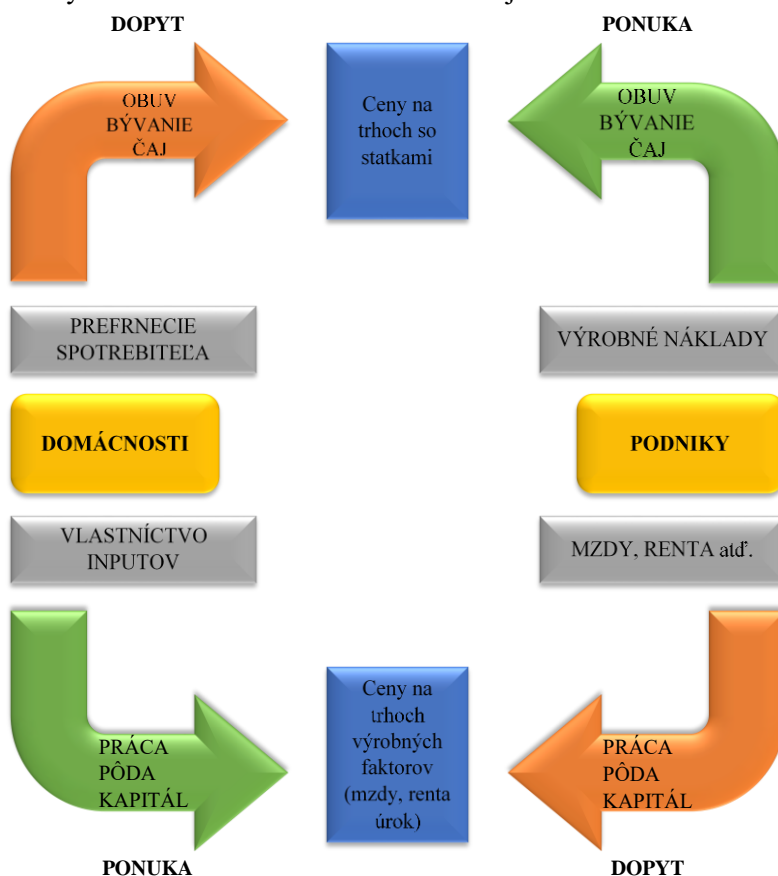
Celý život sa učíme, hľadáme, rozmyšľame ako každý deň prežiť čo najlepšie, najzmysluplnejšie. Ekonómia „len“ vysvetľuje prostredie, v ktorom robíme všetky svoje rozhodnutia. Učí nás pochopiť správanie jednotlivcov, podnikov, štátu, ale aj pozrieť sa do svojho vlastného vnútra. Zistíme, že všetko sa odvíja od myslenia a konania každého jedného z nás. V systéme fungovania trhu sa nič neudeje bez vnútornej motivácie, priania a túžby jednotlivca. Náš život je životom každodenných rozhodnutí, výberom jednej alternatívy sa vzdávame niečoho iného. Pre študentov je náročné hneď na prvých hodinách porozumieť ekonomickým zákonom, metodológii. Mnohých komplikované vysvetľovanie ekonómie odradilo od radostného odhaľovania jej prirodzených krás, zákonitostí a princípov. A pritom je

to veľmi jednoduché. Odkedy na našej zemi žili ľudia a chceli prežiť, museli si uspokojiť aspoň svoje základné potreby – najesť sa, obliecť, bývať. Dlhé stáročia ľudia celý svoj život pracovali len preto, aby vôbec žili. Nikto nemôže povedať, že ekonómii nevie, že ekonómii nerozumie, pretože ju každý jednoducho žije.

Biblický Matuzalem žil takmer tisíc rokov, ale ani takýto dlhý život mu nestačil na to, aby zažil také zmeny, ktorých sme my svedkom v priebehu niekoľkých rokov. Prof. Košťuriak (2020) v svojej knihe Zjednodušovanie cituje Diamandisa, ktorý uvádza príklad, že v Babylone, v roku 1750 pred Kristom, musel človek pracovať na jednu hodinu svetla s lampou so sezamovým olejom 50 hodín. Lojová sviečka v 19. storočí predstavovala 6 hodín práce a petrolejová lampa koncom 19. storočia 15 minút práce. Dnes pracuje človek na jednu hodinu svetla asi pol sekundy. Čo sa stalo? Ako je možné, že ľudstvo za posledných 200 rokov urobilo násobne väčší posun vpred v oblasti technológií, životnej úrovne atď. ako za tisíce rokov predtým? Zmeny, ktoré človek dnes zažije za 30 rokov, by Matuzalem nezažil, ani keby žil 3000 rokov. Ako príčiny sa uvádzajú zdokonalenie parného stroja, priemyselná revolúcia, nové objavy a vynálezy, ale základnou príčinou je:

### **Uzatvorenie trhového kolobehu**

Klasický trhový kolobeh môžeme znázorniť nasledujúcou schémou:



Spracované podľa: Samuelson, P. – Nordhaus, W. *Ekonómia 1*, s. 57

S týmto modelom sa študenti stretávajú už na stredných školách a určite ho poznajú študenti ekonómie na všetkých vysokých školách sveta so zameraním na ekonómiu. Horný polkruh predstavuje trh tovarov a služieb, domácnosti sú na strane dopytu, podniky na strane ponuky. Dolný polkruh je znázornením trhu výrobných faktorov, podniky sú na strane dopytu a domácnosti predstavujú ponuku práce, pôdy, kapitálu. Fungovanie týchto trhov osamotene, bez vzájomnej previazanosti, nemôže byť efektívne. Každý podnikateľ je zároveň aj členom domácnosti a tak tá istá osoba vystupuje na obidvoch trhoch zo strany dopytu aj ponuky súčasne.

Zázračný účinok pôsobenia trhového systému vidíme posledných cca 250 rokov. Prečo? Až v procese buržoázných revolúcií sa tento kolobeh uzatvoril. Efektívnosť fungovania celého systému je podmienená efektívnosťou trhu výrobných faktorov, z ktorých najdôležitejší je trh práce. Ten prirodzene nemohol formovať v otrokárskej, ani feudálnej spoločnosti. V procese buržoázných revolúcií (prvá v Anglicku 1640 - 1660) ľudia získali „dve slobody“. Tou prvou bola ľudská sloboda, mohli sa beztriestne vzdialiť od svojho pána, neskončili za to na dereši, ale druhá sloboda už nebola taká príjemná, človek stratil možnosť obživy na pôde, ku ktorej bol „pripútaný feudálom“. Súbežne vznikali manufaktúry, v ktorých ľudia nachádzali zdroj obživy.....je to veľmi zjednodušená verzia celého procesu, ale história jasne dokazuje, že uzatvorenie trhového kolobehu bolo štartom technologických a spoločenských zmien. Základným predpokladom efektívneho fungovania trhového kolobehu je slobodné rozhodovanie človeka v konkurenčnom prostredí.

Presne takto vysvetľuje voľnú súťaž (dokonalú konkurenciu) Adam Smith v diele Bohatstvo národov. Nezaobrá sa zvlášť trhom tovarov a služieb a v rámci neho formovaním dopytu a ponuky, ani nerieši samostatne trh práce. Hneď v úvodných kapitolách Bohatstva národov vysvetľuje trhový kolobeh komplexne s dôrazom na voľnú konkurenciu ako základnú podmienku jeho efektívneho fungovania.

Podobne ako A. Smith, aj Samuelson a Nordhaus (1993, s. 55) v úvode dvojzväzkovej Ekonómie vysvetľuje: „Milióny ľudí vyrábajú tisíce druhov tovarov z vlastnej vôle, bez centrálného riadenia alebo plánu. Trhový mechanizmus je komunikačné zariadenie, ktoré zhromažďuje poznatky a činnosti miliónov rôznych jednotlivcov. Tento systém je schopný bez centrálného sprostredkovania riešiť problém, ktorý by nevyriešil ani najväčší počítač, pretože zahŕňa milióny neznámych premenných a vzťahov. Tento systém nik nevytvoril, a podobne ako ľudská spoločnosť podlieha zmenám. Vydrží však základný test každej spoločenskej organizácie – je schopný prežiť.....Trh stále prináša podobné zázraky, stačí sa len poobzerať okolo seba a pozorne sledovať každodenné fungovanie trhového mechanizmu.“ Dokonalú konkurenciu charakterizujú ako „technicko-ekonomický výraz na označenie trhu, na ktorom žiadna firma alebo spotrebiteľ nemá taký veľký podiel, aby mohol sám ovplyvniť trhovú cenu. Napríklad trh pšenice je dokonale konkurenčný preto, že ani najväčšia farma, ktorá produkuje len miniatúrny zlomok svetovej produkcie pšenice, nemôže mať výrazný vplyv na cenu pšenice.“ (Samuelson – Nordhaus, 1993, s. 58) V druhom zväzku Ekonómie (Samuelson – Nordhaus, 1993, s. 123) uvádzajú, že „dokonalá konkurencia nastáva vtedy, keď ani jeden výrobca nemôže ovplyvniť trhovú cenu. Presnejšie vyjadrené, pri dokonalej konkurencii existuje veľa malých firiem, všetky vyrábajú rovnaký výrobok a každá

z nich je príliš malá na to, aby ovplyvnila trhovú cenu.....Typický dokonalý konkurent bude schopný predat' ľubovoľné množstvo outputu za bežnú trhovú cenu. V podmienkach dokonalej konkurencie firma, ktorá maximalizuje zisk, určí svoju produkciu na takej úrovni, na ktorej sa hraničné náklady rovnajú cene, resp. hraničným príjmom. Na záver analýzy postavenia podniku v podmienkach dokonalej konkurencie uvádzajú, že „akokoľvek elegantná a ideálna môže byť dokonalá konkurencia, trhovú ekonomiku je zmesou konkurenčných a monopolistických síl“ (Samuelson – Nordhaus, 1993, s. 129). Ide v podstate o identický názor ako mal Adam Smith v diele Bohatstvo národov.

Nie každý autor sa s názorom Adama Smitha a dvojicou Samuelson – Nordhaus plne stotožňuje. R. Holman (rok, s. 130 - 133) sa v šiestej kapitole diela *Ekonomie* zaoberá aj dokonalými a nedokonalými trhmi. Uvádza, že dokonalé trhy sú charakteristické pozíciou cenového príjemcu a dokonale elastickou individuálnou krivkou dopytu. Uvádza štyri základné znaky dokonalých trhov – dokonalá informovanosť kupujúcich a predávajúcich, nulové náklady na zmenu dodávateľa, homogénny produkt, veľký počet predávajúcich. Nesplnenie čo i len jedinej z týchto podmienok mení podľa Holmana dokonalú konkurenciu na nedokonalú. Podobne charakterizuje dokonalú konkurenciu aj Shiller v diele *Mikroekonomie* (2004, s. 159). Jednou vetou však dodáva, že „málo, ak ešte vôbec, sú nejaké trhy výrobkov dokonale konkurenčné“. Prvé pochybnosti o týchto tvrdeniach nachádzame v Holmanovej knihe *Mikroekonomie – stredne pokročilý kurz* (2002, s. 301). Podľa tohto veľmi známeho českého profesora ekonomie sa niektorí ekonómovia domnievajú, že dokonalé trhy predpokladajú dokonalú informovanosť a nulové transakčné náklady. Lenže to nie je tak veľmi pravda a také trhy by sme veľmi ťažko hľadali. Kľúčové je pre Holmana územné rozptýlenie trhu a heterogenita produktu. Toto vidí ako základné príčiny nedokonalosti trhu. V svojom diele sa však už analýzou dokonalej konkurencie nezaobera. Mankiw (2009, s. 86) súhlasí so Samuelsonom a Nordhausom, že „existujú trhy, na ktorých je možné predpoklady dokonalej konkurencie bez problémov aplikovať. Napríklad na trhu pšenice existujú milióny farmárov, ktorí pšenicu predávajú, a milióny spotrebiteľov, ktorí pšenicu požadujú na rôzne pšeničné produkty. Keďže žiadny jednotlivý kupujúci či predávajúci nie je schopný ovplyvniť cenu pšenice, každý ju prijíma ako danú.“ Mankiw v znakoch dokonalej konkurencii už uvažuje „s takmer rovnakými“ statkami, nepoužíva slovo „homogénny, identický“. Mankiw predkladá dôslednú a zrozumiteľnú analýzu správania sa podniku v konkurenčnom prostredí bez normatívnych úsudkov typu, že v praxi sa nevyskytuje.

Lisý (2007, s. 181) v svojom diele *Ekonomía v novej ekonomike*, ktoré patrí k základnej študijnej literatúre ekonomie na slovenských univerzitách uvádza, že „dokonalá konkurencia sa často označuje ako trhovú štruktúru, ktorá sa v reálnych ekonomikách nevyskytuje a považuje sa za akýsi ideál, ktorý sa v reálnom živote nikdy nedosiahne“. Opäť sa opakujú znaky vrátane homogénneho produktu. Nachádzame tu dôkladnú analýzu krátkodobej a dlhodobej rovnováhy podniku v dokonale konkurenčných podmienkach, ale len ako teoretický podklad pre pochopenie konkurencie nedokonale. Muchová a kol. (2021, s. 95) prepája teóriu a prax dokonalej konkurencie na príklade trhu s poľnohospodárskymi produktami. Oceňujeme názor, že „v súčasných ekonomikách existuje niekoľko podobných

odvetví – trh so zahraničnými menami, trh služieb, trh komodít, trh informačných technológií, ktoré sú charakteristické vysokým stupňom konkurencie a správanie firiem v nich sa približuje dokonale konkurenčnému trhu. Tieto trhy sú vysoko konkurenčné v tom zmysle, že čelia vysokoelastickým krivkám a relatívne ľahkému vstupu a odchodu. Predovšetkým v dôsledku procesu globalizácie a technologických zmien sa konkurencia zintenzívňuje a správanie firiem sa približuje konkurenčnému modelu. Varian (1993, s. 370 - 385) sa zaoberá vysvetľovaním dokonalej konkurencie predovšetkým využitím grafického spracovania modelov. Matematik má z Varianovho poňatia vysvetľovania ekonómie určite veľkú radosť, ale Varian absolútne neprepája svoje poznatky s nejakým praktickým príkladom, ani sa nevyjadruje, ktorý z jeho modelov je v praxi reálny, resp. nereálny. V diele Mikroekonomie (Soukupová, Hořejší, Macáková, s. 232 - 262), ktoré patrí k základnej literatúre ekonómie na VŠE v Prahe, nachádzame opäť teoretické a modelové ponímanie dokonale konkurenčného prostredia bez prepojenia na prax. Podmienka homogénneho produktu je braná ako axióma.

Bestsellerom v rámci vzdelávania stredoškôľakov je kniha Ekonómia v 31 hodinách. Litovskí autori Šilénas a Vyšniauskaitė (2019) ponúkajú jedinečný výklad, veľmi dobré prepojenie s praxou, vysvetľovanie spôsobom, ktorý chytí za srdce učiteľa ako aj študenta. Na strane 77 si však môžeme prečítať, že dokonalá konkurencia je teoretický model, ktorý len málokedy existuje aj v skutočnosti. Na to, že systém fungovania trhového mechanizmu je alfou a omegou pochopenia ekonómie, je to veľmi málo. Z tejto knihy sa však ekonómiu učia státisíce stredoškôľských študentov...v každom prípade kniha pôsobí ako veľmi dobrá reklama na štúdium ekonómie, autorom z Litvy môžeme blahoželať a poďakovať. Ich túžba vysvetliť ekonómiu zaujímavým a pútavým spôsobom však prevyšuje úroveň ich poznania a preštudovanej literatúry.

Medzi ďalšie vraj bestsellery patrí EKONOMIX – Jak funguje (a nefunguje) ekonomika (Goodwin, M., 2014). Vďaka ilustráciám Dan E. Burra je ekonómia spracovaná ako komix, čo je nepochybne lákadlo pre mladých ľudí ako sa za krátky čas a pre nich prijateľnou formou (každé dieťa začína na komiksoch) dozvedieť základy ekonómie. Už v názve však máme slovo „nefunguje“ a konkurenčný trh a trhový mechanizmus je podrobený až nezaslúženej kritike. Prínosom tejto knihy je aplikácia historicko-logickej metódy, ekonómia nie je vysvetľovaná podľa jednotlivých ekonomických kategórií a v kapitolách, ale na základe vývoja spoločnosti prepája históriu so základnými pojmami.

Študenti Slovenskej technickej univerzity, ktorých nie je málo, sa so základmi ekonómie môžu stretnúť vďaka knihe Všeobecná ekonomická teória, základy teórie a praxe (Bondareva, Majerník, 2018). Dočítajú sa, že dokonalá konkurencia predstavuje teoretickú abstrakciu, ideálny stav, ktorý v reálnom hospodárskom živote neexistuje a ekonomická teória ju používa pre objasnenie vzájomných súvislostí trhového prostredia v ideálnych podmienkach. Prepojenie na prax nenachádzame, tak ako aj v Mikroekonómii, Repetitórii, stredne pokročilý kurz (Macáková a kol., 2002, s. 87 - 99). Vlček (2005) uznáva, že ku princípu konkurencie nevyhnutne patrí to, že sa na trhu odmeňuje lepší výkon a naopak sa eliminuje výkon horší, ale dokonalú konkurenciu považuje za abstrakciu, ktorá v hospodárskom živote neexistuje a používa sa len pre objasnenie vzájomných

súvislostí trhového prostredia v ideálnych podmienkach. Uramová a kol. (1999, s. 116) uvádza, že „dokonalá konkurencia je teoretická abstrakcia, ktorá sa v hospodárskej praxi ojedinele vyskytuje v modifikovanej podobe na niektorých čiastkových trhoch (napr. plodínové burzy, burzy cenných papierov). Marasová a kol. (2018, s. 138) v týchto úvahách pokračuje a uvádza, že „keď pozorujeme ekonomiku v ktorejkoľvek krajine, nájdeme tam oblasti výroby alebo poskytovania služieb, v ktorých medzi producentmi prebieha intenzívny konkurenčný boj, ale aj také, v ktorých je konkurencia slabá alebo vôbec neexistuje.

Českí autori (Fuchs, Tuleja, 2005) zdôrazňujú význam konkurencie ako základnej podmienky fungovania trhového mechanizmu. Vysvetľujú, že konkurencia je proces stretávania sa rôznych, spravidla protikladných záujmov trhových subjektov. Proces konkurencie považujú za neoddeliteľný od trhu, je predpokladom fungovania trhu. Upozorňujú, že táto okolnosť si vyžaduje objasnenie, lebo veľmi často je práve konkurencia predmetom najrôznejších zjednodušení, nepochopenia a taktiež idealizácie. „Objektívnym základom týchto problémov je skutočnosť, že konkurencia prechádza vývojom, v ktorom sa odráža zložitá tendencia vývoja trhov. Dnešná konkurencia má podobu rôznych typov a rozširujú sa aj formy, v ktorých prebieha. Môže existovať trh bez konkurencie? Môže byť konkurencia z trhu vytlačená? Na obe otázky je jednoznačná odpoveď NIE. A napriek tomu sa v ekonomickej literatúre často stretáme s opačným tvrdením. Príčinou je, že pojem konkurencie, ako sme vyššie vymedzili, síce ctia všetci autori, napriek tomu ich v svojich dielach obsahovo stotožňujú s určitou konkrétnou formou. Tá skutočne na trhu nemusí byť zastúpená. **Ak má existovať konkurenčné prostredie, musia na trhu byť aspoň dva vzájomne závislé subjekty. Dvoh účastníkov však na trhu nájdeme vždy, pretože trh je ponuka a dopyt, predávajúci a kupujúci. Ich záujmy sú jednoznačne protikladné.**“ (Fuchs, Tuleja, 2005, s. 60)

#### **Prof. Rudolf Briška, Národné hospodárstvo (1948)**

Prvou slovenskou ucelenou vysokoškolskou učebnicou Ekonómie je dvojzväzkové dielo Národné hospodárstvo. Z hľadiska ponímania trhu a konkurenčného prostredia (prof. Briška namiesto pojmu konkurencia používa slovo súťaž, čo je v podstate identický význam) sú jeho poznatky aktuálne a akceptovateľne aj dnes, presne tak ako takmer štvrttisícročné dielo Adama Smitha. State týkajúce sa súťaže (konkurencie) uvádzame v pôvodnom znení (Briška, 1948, s. 60 - 61):

„Trh je miesto, kde sa proti sebe postaví výroba a spotreba, výrobcovia a spotrebiteľia, kupci a predavači a kde sa tvoria ceny pre predávané a kupované statky a služby. Je tu sústredenie ponuky a dopytu, kupcov a predavačov a evidencia a vznik cien.

Rozoznávame dvojakú súťaž:

a) Voľnú súťaž, ktorá predpokladá

- Veľké množstvo malých a slobodných, nikým a ničím neobmedzených výrobcov a spotrebiteľov.....
- Počet ponúkačov má byť tým väčší, čím je dopyt po ich výrobkoch nepružnejší....
- **Pri súťaži ide o ten istý alebo podobný výrobok, ktorý môže pri uspokojení tej istej potreby nahradiť iný výrobok. Preto úplná**

**totožnosť výrobkov nie je potrebná, stačí, keď výrobky môžu uspokojovať ten istý dopyt**

- Ide o vzájomný zápas, a to výrobcov a spotrebiteľov. Ide tu o selekciu, výber schopnejších výrobcov, ktorí vedú lepšie uspokojovať dopyt ako iní, Často zo súťaže vychádzajú nie schopnejší výrobcovia, ale chytřejší.

b) Viazanú súťaž (pozn. v súčasnom ponímaní je to nedokonalá konkurencia, ktorej sa v tejto stati nebudeme ďalej venovať)

Voľná súťaž umožnila ohromný rozvoj a využitie výrobných síl, spôsobila terajší blahobyt a pokrok a tým vytvorila aj terajšiu ľudskú civilizáciu. Je odvetou oproti cechovej, remeselnej viazanosti výrobných síl v stredoveku. Cechy viazali a znemožňovali voľné rozvinutie výrobných síl, kým voľná súťaž príchodom kapitalizmu odstránila všetky hranice, ktoré sa kládli úplnému využitiu výrobných síl. Preto výhody voľnej súťaže sú tieto:

- podporuje víťazstvo najvýkonnejších osôb a podnikov. Maximalizuje výrobu, vylučuje neschopných, zlacnie výroba, stúpne dopyt a blahobyt,
- automaticky, bez predpisov a kontroly, reguluje výrobu podľa želania spotrebiteľov, ale umožňuje uspokojenie potrieb spotrebiteľov s najväčším dôchodkom prv ako uspokojenie potrieb spotrebiteľov s nižším dôchodkom,
- znižuje zisk výrobcov, a to preto – keď v niektorom výrobnom odvetví sú vyššie zisky ako v inom – že výrobné prostriedky z menej ziskových výnosných odvetví prejdú do ziskovejšieho výrobného odvetvia. Takto zvýšia rozsah výroby, lepšie uspokojia dopyt a ceny začnú klesať. (Pozn. autorky – pravdivosť týchto slov potvrdzuje pandémia – rast farmaceutického priemyslu, výroba celulózy, nové e-shopy, kuriérske služby – nikto to nikomu neprikázal, ide o pôsobenie trhu prostredníctvom dopytu a ponuky)

Výhody súťaže sú tým väčšie, čím je intenzívnejšia. Určitý boj, súťaž medzi ľuďmi je nutná ako prostriedok zachovania ľudského pokroku a šťastia. Keby naše potreby boli uspokojené bez súťaže, nebolo by pohnútok k vzrastu výkonnosti, viedlo by to k ľahostajnosti, k mravnej izolácii, nevytvorilo by sa sociálne prostredie, v ktorom by sme poznali ozvenu nášho pokroku, výsledok našich úsilí a našich víťazstiev. Človek chce byť vždy viac než iný a táto tendencia k nerovnosti ľudí môže byť iba súťažou uspokojená. Súťaž môže byť normami a citom spravodlivosti a sympatií zjemnená. Pociťujeme nielen vlastné, ale aj cudzie bolesti. Keď sympatizujeme, počúvame hlboký inštinkt našej prirodzenosti, rozvitý sociálnym životom, a v charite, milosrdenstve môžeme vidieť dokonca vyžiarovanie individuálneho života. Egoizmus a altruizmus sú city hlboko v nás zakorenené.“

Základná myšlienka vzdelávania na Katolíckej univerzite – formovanie mysle a srdca – je evidentná a hmatateľná aj v prvom a zatiaľ najkomplexnejšie spracovanom diele z ekonómie na Slovensku a altruizmus, milosrdenstvo, sociálne cítenie nie je v rozpore s fungovaním trhového mechanizmu, je jeho súčasťou presne tak, ako každý jeden človek.



## **Záver**

Ťahom na hĺbnu našej viery je Sväté Písmo, ťahom na hĺbnu ekonómie je štúdium pôvodných zdrojov. Tak ako rôzne náboženské prúdy si rôznym spôsobom vysvetľujú Písmo a vyberajú si z neho čo sa im hodí, autori kníh o ekonómii si vyberajú aj to, čo sa im hodí pre ovplyvňovanie verejnej mienky, podnikateľov, ale predovšetkým študentov. A tí to cítia, žiadajú zmenu, prezentujú ju iniciatívou ISIPE (International Student Initiative for Pluralism in Economics, 2014), v rámci ktorej študenti z viac než tridsiatich krajín sveta vyjadrili svoju nespokojnosť s tým, akú ekonómiu vyučujú ich univerzity. Žiadajú okrem iného viac plurality, prepojenia s inými vednými disciplínami ako aj s praxou.

Analýzou preštudovaných zdrojov potvrdzujeme, že konkurencie nie je možné systém fungovania trhového mechanizmu vysvetliť. Zúženie problematiky na „dokonalá konkurencia je abstrakcia a v praxi neexistuje“, znižuje význam konkurencie ako takej. Bez konkurencie nemôže existovať ani slovo trh – pretože sa stretávajú protichodné záujmy. Je dôležité toto študentom správne objasňovať už na stredných školách, o vysokých ani nehovoriac.

Monopol evokuje význam, že „ja sám“, sám som pánom, sám určujem podmienky. Takto to bolo za čias Adama Smitha. Môže si monopol stanoviť akúkoľvek vysokú cenu? Nie, nemôže. Musí rešpektovať dopyt. Krivka trhovej ponuky však nemá pre podnik v nedokonalnej konkurencie zmysel. Ak trhovú ponuku svojim študentom vysvetľujeme, graficky znázorňujeme, potvrdzujeme tým rešpektovanie základných atribútov fungovania trhového mechanizmu na základe modelu dokonalkej konkurencie.

Z doteraz preštudovaných kníh, Základy ekonómie od autorov Fuchs a Tuleja považujeme za najlepšiu učebnicu ekonómie, ktorá bola na území Českej a Slovenskej republiky publikovaná za posledných 30 rokov. V kategórii „prepojenie ekonómie a praxe“ sú to učebnice ekonómie prof. Holmana. Pochopenie princípov fungovania trhového mechanizmu v intenciách zakladateľa ekonómie ako vedy A. Smitha považujeme za kľúčové pri formovaní racionálneho a efektívneho správania každého človeka, ktorý vystupuje v pozícii domácnosti ako aj podniku. Mimoriadne cenný zdroj poznatkov z ekonómie vrátane konkurencie a konkurenčného prostredia nachádzame v diele Národné hospodárstvo od jedného z prvých slovenských ekonómov, prof. Rudolfa Brišku. Odporúčame učiteľom ako aj študentom, aby predmetnú problematiku študovali a vysvetľovali minimálne tak, ako to v „univerzálnej knihe“ Ekonómia uvádzajú Samuelson a Nordhaus.

Interval konkurenčného prostredia je ohraničený prirodzeným monopolom na strane jednej a dokonalou konkurenciou na strane druhej. Obe „hraničné situácie“ nachádzame v praxi. Ak sa stotožníme s názorom prof. Brišku, že „úplná totožnosť výrobkov nie je potrebná, stačí, keď výrobky môžu uspokojovať ten istý dopyt“, priestor „súťaže v praxi“ je viditeľný v mnohých sférach. A to nemyslíme len na tvorbu menových kurzov, cenné papiere a komoditné burzy. Ak sa dnes rozhodnete cestovať IC vlakom, lietadlom, v danom momente nevíete cenu lístka, letenky. Ceny sú flexibilné, menia sa v závislosti od aktuálnej ponuky a dopytu. Dokonalá konkurencia sa stáva integrálnou súčasťou mnohých nedokonalých konkurenčných firiem – napr. cena skipasov v TMR, a.s. Ak sa vyberieme na jar kupovať do

Poľského Noweho Targu priesady muškátov, máme predstavu o maximálnej a minimálnej cene, ale presná cena bude vytvorená na základe ponuky a dopytu až priamo na mieste. Váš sused, ktorý príde na trh neskôr, môže priesady kúpiť lacnejšie, pretože ponuka prevýšila dopyt a rovnovážna cena klesla, ale môže obísť naprázdno, ak v ten deň kvety kupovalo veľa ľudí. To je presne tá dokonalá konkurencia, ktorá „vraj neexistuje“.

## Resume

The aim of the submitted article is to point out the irreplaceable importance of perfect competition, or free competition in theory as well as in common economic practice, based on the processing of scientific and professional literary sources and empirical knowledge. In perfect competition, the price is the relationship between demand and supply, for example, no one today knows what the dollar and euro exchange rate will be tomorrow, the market situation, demand and supply will decide in the coming hours. In imperfect competition, the price is determined by the company, respecting the demand on the market of goods and services. There is no point in examining the supply market curve in conditions of imperfect competition. And so, in the study of economics, we encounter a situation that contradicts logic. On the one hand, the functioning of the market mechanism based on the effects of demand and supply is explained, and on the other hand, we teach that there is no perfect competition.

The material for the processing of the state consists of scientific and professional books from the viewpoint of economics, which reflect the historical and logical methods. The first and fundamental source is Adam Smith's *Treatise on the Nature and Origin of the Wealth of Nations*, which clearly defines free competition as the opposite of monopoly. Another cited source is the *World Economy*, recognized by P. Samuelson and W. Nordhaus, which has been recognized worldwide for almost eighties. We find an excellent pluralistic cross-section of economics in the two-volume work *The National Economy* was explained by Professor Rudolf Briška (1948). This is the first university textbook of economics for universities in Slovakia. The scope and quality of processing has not yet been surpassed. Professor Briška used the extensive heuristic base of the most important economists of the 19th and early 20th centuries. We compared these key works with the opinions of domestic and foreign authors, most of whom have a rich publication activity till these days. Their works are the source literature for application of economy in teaching process at secondary schools and universities in Slovakia.

The result of the processing of this issue is the knowledge that most market structures in the real world belong somewhere between two extremes - perfect competition and natural monopoly. We do not consider it a simple statement that perfect competition does not exist, but it is a borderline situation, just like a natural monopoly, which also occurs in practice and is also accepted by current economic theory. At the same time, we devoted the attention to the explanation of importance of a correct and thorough explanation of the market mechanism and competition in teaching process of economy at secondary schools and universities.

## Literatúra

- BONDAREVA, I. – MAJERNÍK, M. (2018) Všeobecná ekonomická teória –  
Základy teórie a praxe. Bratislava : Spektrum STU, 2018, 120 s. ISBN 978-  
80-227-4782-0
- BRIŠKA, R. (1948) Národné hospodárstvo (Teória a politika) 1. zv.  
Národohospodárska teória, 2. vyd. Bratislava : Družstevné vydavateľstvo  
a kníhkupectvo, 509 s. bez ISBN
- BRIŠKA, R. (1948) Národné hospodárstvo (Teória a politika) 2. zv. 2. vyd.  
Bratislava : Družstevné vydavateľstvo a kníhkupectvo, 800 s. bez ISBN
- DUJAVA, D. (2016) Ekonomické krízy a ekonomická veda. Bratislava : Wolters  
Kluwer, 2016. 188 s. ISBN 978-80-8168-442-5
- FUCHS, K. – TULEJA, P. (2005) Základy ekonomie. 2. vyd. Praha : Ekopress,  
2005. 346 s. ISBN 80-86119-94-7
- GOODWIN, M. (2014) Ekonomix – Jak funguje (a nefunguje) ekonomika. Praha –  
Litomyšl : Paseka, s.r.o., 2014, 304 s. ISBN 978-80-7432-492-5
- HOLMAN, R. (2011) Ekonomie. 5. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 691 s. ISBN  
978-80-7400-006-5
- HOLMAN, R. (2002) Mikroekonomie – středně pokročilý kurz. 1. vyd. Praha : C.  
H. Beck, 2002. 591 s. ISBN 80-7179-737-5
- KRAMEŠ, J. (2016) Ekonomie jako předmět vysokoškolské výuky v českých  
zemích v XVIII. A XIX. Století. Praha : Management press, 2016, 159 s.  
ISBN 978-80-7261-435-6
- LISÝ, J. a kol. (2007) Ekonomía v novej ekonomike. 2. vyd. Bratislava : Iura  
edition, 2007, 634 s. ISBN 978-80-8078-164-4
- MACÁKOVÁ, L. a kol. (2002) Mikroekonomie repetitorium (středne pokročilý  
kurs). 3. vyd. Praha : Melandrium, 2002, 223 s. ISBN 80-86175-19-7
- MANKIW, G. (2009) Zásady ekonomie. Praha : Grada Publishing, 2009. 768 s.  
ISBN 978-80-7169-891-3
- MARASOVÁ, J. – HOREHÁJOVÁ, M. – MAZÚROVÁ, B. – HOREHÁJ, J.  
(2018) Princípy mikroekonomie. Bratislava, Wolters Kluwer, 2018, 248 s.  
ISBN 978-80-8168-976-5
- MUCHOVÁ, E. a kol. (2021) Základy ekonomie. Bratislava : Wolters Kluwer,  
2021, 280 s. ISBN 978-80-7676-134-6
- SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. (1992) Ekonomía 1 13. vyd.  
Bratislava : Bradlo, 1992, 420 s. ISBN 80-7127-030-X
- SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. (1992) Ekonomía 2 13. vyd.  
Bratislava : Bradlo, 1992, 551 s. ISBN 80-7127-031-8
- SCHILLER, B. (2004) Mikroekonomie. Brno : Computer press, a.s. 2004. 404 s.  
ISBN 80-251-0109-6
- SMITH, A. (2016) Pojednání o podstatě a původu bohatství národů (Preklad  
z anglického originálu An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of  
Nations (6. vyd.), Methuen&Co., Ltd., London, 1950. Prvé vydanie tejto  
knihy bolo publikované 9. 3. 1776 v Londýne) Praha : Liberální institut  
(výhradný distribútor Grada Publishing) 872 s. ISBN 978-80-86389-60-8

- SOUKUPOVÁ, J. – HOŘEJŠÍ, B. – MACÁKOVÁ, L. – SOUKUP, J. (1996)  
Mikroekonomie. Praha : Management Press, 1996, 535 s. ISBN 80-85943-17-4
- ŠILÉNAS, Ž. – VYŠNIAUSKAITĖ M. (2019) Ekonómia v 31 hodinách.  
Bratislava : EXPOL PEDAGOGIKA, 2019, 127 s. ISBN 978-80-8091-532-2
- VARIAN, H. (1995) Mikroekonomie. Moderní přístup. 1. vyd. 1995 Praha :  
Victoria publishing, a.s. 643 s. ISBN 80-85865-25-4
- VLČEK, J. A kol. (2005) Ekonomie a ekonomika. 3. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2005.  
560 s. ISBN 80-7357-103-X

**doc. Ing. Jana Piteková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
jana.pitekova@ku.sk

**prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
iveta.ubreziova@ku.sk

DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.76-89>

## **Investičná činnosť a faktory ovplyvňujúce podnikateľskú činnosť**

### **Investment activity and factors influenced business activity**

Miroslava Kubičková

#### **Abstrakt**

Cieľom článku je zrozumiteľne poskytnúť čitateľovi dôležité teoretické poznatky z oblasti investičnej činnosti za spolupôsobenia faktorov, ktoré ovplyvňujú podnikateľskú činnosť. Prehľadná forma poznatkov pomôže manažérom pri investičnom rozhodovaní s cieľom zabezpečiť trvalo udržateľný rozvoj podniku a znížiť riziko bankrotu v budúcnosti z dôvodu nezachytenia investičných potrieb samotného podniku z kvalitatívnej a kvantitatívnej stránky.

**Kľúčové slová:** Investičná činnosť. Investičné rozhodovanie. Projekt. Zdroje financovania. Proces. Časová hodnota peňazí. Práca. Pôda. Kapitál.

#### **Abstract**

The aim of the article is to clearly provide the reader with important theoretical knowledge in the field of investment activity with the interaction of factors that affect business activity. A clear form of knowledge will help managers in making investment decisions in order to ensure the sustainable development of the company and reduce the risk of bankruptcy in the future due to failure to capture the investment needs of the company itself in terms of quality and quantity.

**Keywords:** Investment activity. Investment decision making. Project. Sources of financing. Process. Time value of money. Work. Land. Capital.

**JEL Classification:** C58, D25, E22, O31, O32

#### **Úvod**

Investičná činnosť podniku je nutnou a neoddeliteľnou súčasťou úspešného fungovania a udržateľného rozvoja podniku v nastúpenej digitálnej dobe. Dlhodobá nízka miera investícií do výrobných faktorov môže byť jedným z finančných indikátorov pri identifikovaní symptómov možného zlyhania podnikov v budúcnosti. Technologické a technické prostredie, v ktorom súčasné podniky podnikajú, sa rýchlo a výrazne mení. Ak manažment podniku včas nezachytí a neimplementuje zmeny pôsobiace z vonkajšieho okolia do zmien v internom

prostredí, vystavuje sa riziku bankrotu. Bankrot podniku môže zaviniť samotné vnútorné prostredie, ktoré sa môže prejavíť prvotnou platobnou neschopnosťou alebo externé prostredie vo forme druhotnej platobnej neschopnosti. Aktuálne obdobie pandémie spôsobené vírusovým ochorením covid-19 ukázalo, ako výrazne dokáže vonkajšie prostredie spôsobiť rýchly bankrot fungujúcich podnikov.

Z hľadiska udržateľného rozvoja podnikov je manažment permanentne konfrontovaný z každodennými zmenami a je na vyspelosti manažmentu, ako tieto zmeny premietne do riadenia úspechu podniku.

Bez investičného rozhodovania o primeraných investíciách nie je možné z dlhodobého hľadiska zabezpečiť optimálny rozvoj podniku, jeho prosperitu a efektívnosť využívania výrobných faktorov. Podnik môže znížiť riziko bankrotu kontinuálnym zvyšovaním technickej, technologickej úrovne majetku podniku a efektívnym využívaním komplexných faktorov pôsobiacich na podnikateľskú činnosť. Z tohto dôvodu by mali podniky kontinuálne investovať do obnovy, rozširovania a rozvoja svojej technickej a digitálnej základne. Pri samotnej realizácii investičnej stratégie nemožno zabúdať, že na základe rozsahu investičného projektu môže dochádzať k dopadom napríklad na ekológiu, infraštruktúru v širšom ponímaní, alebo priamo na likviditu a existenciu samotného podniku.

## 1 Investičná činnosť

### 1.1 Vymedzenie pojmov

Dosiahnutie a udržanie prosperity podniku a ďalšieho úspešného rozvoja podniku v podmienkach trhovej ekonomiky predstavuje náročný proces. Jedným z predpokladov dosiahnutia tohto cieľa je uvedomelá rozvojová stratégia podniku, príprava a realizácia investícií, ktorými podnik bude uskutočňovať túto stratégiu.

Pojem **investovanie** predstavuje použitie finančných prostriedkov na obstaranie majetku v náležitej kvalite, hodnote, štruktúre a čase. Podnik môže investovať do budov, strojov, zásob alebo aj do nehmotného majetku (Majtán, 2007).

Pojem **investície** sa z makroekonomického hľadiska charakterizujú ako použitie úspor k výrobe kapitálových statkov, prípadne k vývoju technológií, alebo k získaniu ľudského kapitálu. Investície znamenajú obetovanie dnešnej istej hodnoty za účelom získania budúcej, spravidla menej istej hodnoty. Investície podniku ako účtovná a finančná kategória predstavujú rozsiahlejšie kapitálové náklady, u ktorých sa očakáva ich premena na budúce peňažné príjmy, počas dlhšieho časového úseku (Valach, 2010).

**Investičný projekt** predstavuje súbor technických a ekonomických štúdií, slúžiacich k príprave, realizácii, financovaniu a efektívnemu prevádzkovaní navrhovanej investície (Tetřevová, 2006). Projekt je špecifický spôsob dosiahnutia zmeny, dočasná aktivita, ktorá zjednocuje a organizuje úsilie rôznych odborností, vynaložené na vytvorenie jedinečného zámeru. Ide o nerutinnú, neopakovateľnú, jednorazovú úlohu so špecifickými časovými a nákladovými cieľmi. Plán projektu je formálne schválený dokument, používaný pre riadenie a kontrolu realizácie projektu (Veber, 2011). Investičné projekty predstavujú významný nástroj pri riadení rozvoja podniku. Slúžia ako dôležitý podkladový materiál, ktorý by mal presvedčiť

potencionálnych investorov o výhodnosti projektu. Následným krokom by malo byť poskytnutie kapitálu na jeho financovanie. Príprava investičných projektov a ich hodnotenie predstavujú náročné činnosti a ich kvalita významne ovplyvňuje úspešnosť jednotlivých investičných projektov.

**Klasifikačným hľadiskom projektu** je veľkosť investičných nákladov, potrebných na realizáciu projektu. Podľa výšky týchto nákladov rozlišujeme veľké projekty, projekty stredného rozsahu a malé projekty. Toto rozdelenie je relatívne a závisí na veľkosti firmy, resp. veľkosti kapitálového rozpočtu firmy. Projekt s rovnakými investičnými nákladmi 1 mil. € môže byť pre firmu s ročným kapitálovým rozpočtom v miliónoch € projektom veľkým a naopak pre firmu s ročným kapitálovým rozpočtom v stovkách miliónov € projektom malým (Fotr, Souček, 2005).

Podľa vzťahu **k rozvoju podniku rozlišujeme projekty rozvojové, obnovujúce a obligatórne**. Rozvojové projekty sú orientované na expanziu. Ide o projekty, ktoré slúžia na zvýšenie objemu produkcie, zavedenie nových výrobkov alebo služieb a na preniknutie na nové trhy. Prínosy týchto projektov sa väčšinou prejavujú v raste tržieb. Obnovujúce projekty sa zaoberajú obnovou (náhradou) výrobného zariadenia spôsobenou jeho fyzickým stavom, kedy je zariadenie na konci svojej fyzickej životnosti alebo obnovou pred koncom tejto životnosti. Cieľom obligatórných (regulačných) projektov nie sú ekonomické efekty, ale dosiahnutie súladu s existujúcimi zákonmi a predpismi. Tieto projekty sú väčšinou zamerané na ochranu životného prostredia, zvýšenia bezpečnosti práce a dosiahnutie súladu s hygienickými normami. Z hľadiska vecnej náplne máme projekty zamerané na zavedenie nových výrobkov alebo technológií, projekty zamerané na výskum a vývoj nových výrobkov a technológií a projekty zamerané na inováciu informačných systémov. Na základe miery závislosti rozdeľujeme projekty na vzájomne sa vylučujúce projekty, úplne závislé projekty, komplementárne, ekonomicky závislé projekty a štatisticky závislé projekty.

Základné smery **vecných investícií** sú charakterizované ako investície na zníženie nákladovosti, investície na rozšírenie kapacít, investície do nových podnikateľských aktivít a investície na ochranu životného prostredia (Vlachynský, 1996). Čím rozsiahlejšie sú tieto projekty, tým môže mať ich prípadná realizácia väčší dopad na spoločnosť a jej okolie. Úspešnosť jednotlivých projektov môže ovplyvniť podnikateľskú prosperitu spoločnosti a naopak neúspech môže byť príčinou výrazných problémov, ktoré môžu viesť až k zániku spoločnosti. Plánovanie je východiskovým bodom, ktorý predchádza výkonu všetkých ostatných manažérskych činností. Je tomu tak preto, že súčasťou plánovania je vymedzenie cieľov a určenie ciest, pomocou ktorých budú stanovené ciele dosiahnuté. Plánovanie je manažérska aktivita zameraná na budúci vývoj spoločnosti, určujúca čo a ako má byť dosiahnuté, určenie, čo sa má stať a nie reakciu na to, čo sa stane. Plán poskytuje racionálnu cestu (vymedzenie postupov, aktivít a opatrení) k dosiahnutiu stanovených cieľov (Veber, 2011).

**Peňažný tok z investičného projektu** predstavuje kapitálové náklady a peňažné príjmy vyvolané investičným projektom počas jeho obstarania, životnosti a likvidácie. Kapitálové náklady predstavujú súčet všetkých očakávaných peňažných

nákladov väčšieho rozsahu, u ktorých sa očakáva, ich premena na budúce peňažné príjmy počas dlhšieho časového horizontu (Valach, 2010).

## 1.2 Proces prípravy a realizácie investičných projektov

Podľa Scholleovej sa investičný proces rozdeľuje do štyroch základných fáz. Prvá je predinvestičná fáza, ktorá sa skladá z identifikácie projektov, selekcie projektov a vyhodnotenia a prípadne rozhodnutia o realizácii. Druhá je investičná fáza, ktorej cieľom je zabezpečiť podmienky pre úspešný štart investície. Treťou v poradí je prevádzková fáza, ktorá zabezpečuje a riadi vlastnú prevádzku investície a prípadne reakcie na nové podmienky. Ďalšou fázou je dezinvestícia, ktorá sa zaoberá ukončením prevádzky s minimálnymi nákladmi. Na úplnom konci investičného procesu je post investičný audit. Ide o etapu, ktorá nie je pevne naviazaná na celý proces, ale jej včasné a kvalitné prevedenie je v záujme lepšieho rozhodovania a riadenia ďalších podobných aktivít (Scholleová, 2009).

**Predinvestičná fáza obsahuje technicko-ekonomickú štúdiu.** Táto štúdia podnikateľského projektu by mala obsahovať analýzu trhu a marketingovú stratégiu, veľkosť výrobnéj jednotky, materiálové vstupy a energie, umiestnenie výrobnéj jednotky, technológiu a výrobné zariadenie, ľudské zdroje, organizáciu, riadenie a plán realizácie projektu (Fotr, Souček 2005).

**Investičná fáza** zahŕňa väčší počet činností, ktoré tvoria náplň vlastnej realizácie projektu. Základom pre začiatok investičnej fázy je vytvorenie finančného, právneho a organizačného rámca na realizáciu projektu. Investičná fáza obsahuje etapy spracovania zadania stavby, spracovania úvodnej projektovej dokumentácie projektu pre územné rozhodnutie, spracovania realizačnej projektovej dokumentácie, realizáciu výstavby, prípravu uvedenia do prevádzky, uvedenie do prevádzky, skúšobnú prevádzku a aktualizáciu dokumentácie a systému. Tento posledný krok v investičnej fáze obsahuje predovšetkým prípravu konečnej podoby všetkých nových dokumentov (napr. manuály, inštrukcie, výkresy), aktualizáciu a modifikáciu existujúcej dokumentácie, ktorú ovplyvnil nový projekt a modifikáciu výpočtových systémov (Žůrková, 2007).

**V prevádzkovej fáze** môžu vzniknúť problémy, ako napríklad nezvládnutie technologického procesu, nedostatok kvalifikovaných zamestnancov. Veľká časť týchto problémov má svoj pôvod v realizačnej časti projektu. Dlhodobý pohľad sa zaoberá celkovou stratégiou, na ktorú bol projekt založený a z toho plynúcich výnosov a nákladov. Tieto výnosy a náklady majú priamy vzťah k predpokladom (napr. dosiahnutý podiel na trhu, výška predajných cien výrobkov), z ktorých sa vychádzalo pri spracovaní technicko-ekonomickej štúdie. Ak sa zvolená stratégia a základné predpoklady ukázali ako nepravdivé, môže byť realizácia opravných opatrení dosť nákladná a pri niektorých projektoch sa to nebude dať napraviť a projekt nebude realizovaný (Fotr, Souček, 2011).

**Fáza ukončenie prevádzky** súvisí s odovzdaním projektu do používania. Je podmienená prevzatím výsledkov projektu externým alebo interným zákazníkom projektu. Sú vykonané záverečné fakturácie zo strany zákazníka, ale aj k dodávateľom a môže byť vyhodnotený finančný výsledok projektu (Korecký, Trkovský, 2011).



### 1.3 Zdroje financovania investičných projektov

Zdroje financovania investícií sa rozdeľujú na vlastné zdroje a cudzie zdroje. Medzi vlastné zdroje zaraďujeme vklady vlastníkov alebo spoločníkov, nerozdelený zisk, odpisy a výnosy z predaja a z likvidácie hmotného majetku a zásob. Okrem vlastných zdrojov väčšina podnikov využíva aj cudzie zdroje, ku ktorým patrí investičný úver, obligácie, dlhodobé rezervy, splátkový predaj, lízing a venture kapitál (rizikový kapitál). Zdroje financovania je možné členiť podľa rôznych kritérií. Najbežnejším je klasifikácia na zdroje vlastné, ktoré je možné získať interne, čiže z vlastnej činnosti podniku v podobe zadržaného zisku alebo externe, od subjektu, ktorého zdroje pochádzajú odinakiaľ, čo môžu byť napríklad akcionári a na zdroje cudzie, ktoré pochádzajú výlučne od externých subjektov. Podľa doby splatnosti zdroja členíme zdroje na dlhodobé a krátkodobé.

**Vlastný kapitál** môže okrem základného kapitálu, ktorý predstavuje súhrn peňažných a nepeňažných vkladov majiteľov spoločnosti obsahovať aj kapitálové fondy, rezervné fondy, nedeliteľný fond a ostatné fondy zo zisku, výsledok hospodárenia minulých rokov a výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia (Synek, 2003).

**Dlhodobé úvery** sú spravidla poskytované bankami a sú významným zdrojom financovania podniku. Klasickým dlhodobým úverom je z pozície podnikového financovania investičný úver. Investičný úver má výlučne účelový charakter a je poskytovaný na preklopenie časového nesúladu medzi tvorbou a potrebou finančných zdrojov na investície, či priamo na financovanie investícií do zariadenia, budov slúžiacich k podnikateľskej činnosti a technológií. Výška úveru je daná bonitou klienta a zaistením. Investičný úver sa väčšinou zaisťuje predmetom investície, pokiaľ to jeho povaha umožňuje, prípadne kombináciou ostatných foriem zaistenia (zmenkou, zástavou nehnuteľného či hnutel'ného majetku, pohľadávkami, cennými papiermi, ručiteľskými záväzkami a bankovými zárukami). Spravidla je úroková sadzba tým parametrom, ktorý je závislý na bonite uchádzača o úver. Ostatné faktory sú viac menej závislé od výsledku rokovania podniku s bankou. Všeobecne platí, že čím vyšší je úver a úroková sadzba, čím dlhší bude odklad splátok a doba splácania, tým budú pri danom spôsobe splácania vyššie i úroky (Valach, 2010).

Prenájom aktív za vopred dohodnuté nájomné je označovaný ako **lízing**. **Finančný lízing** je typickým dlhodobým, cudzím, finančným zdrojom. Lízingového kontraktu sa zúčastňujú dva subjekty, prenajímateľ a nájomca. Prenajímateľ je vlastníkom aktíva, ktoré je predmetom lízingovej zmluvy a nájomca je jeho používateľom. Prenajímateľom môže byť buď priamo výrobca daného aktíva alebo lízingová spoločnosť, ktorá odkupuje aktívum od výrobcu a ďalej ho prenájma. Lízingový kontrakt medzi prenajímateľom a nájomcom sa nazýva **priamym lízingom**. Okrem priameho lízingu existuje ešte tzv. **leverage lízing**, ktorý je charakteristický účasťou tretieho subjektu, čiže veriteľa. Veriteľom sú najčastejšie banky (Beňová, 2007). **Operatívny lízing** sa obvykle charakterizuje ako krátkodobý prenájom, kedy doba prenájomu je kratšia ako ekonomická životnosť majetku a nájomné formou splátok od

jedného nájomcu zahrňuje len určitú časť obstarávacej ceny. Nájomca nemá žiadne právo na kúpu prenajatého majetku. Po skončení lízingu vzťahu je majetok lízingu vrátený prenajímateľovi. Operatívny lízing sa využíva na prenájom automobilov a rôznych strojov (Nývltová, Marinič, 2010).

#### 1.4 Hodnotenie investičných projektov

V praxi sa rozlišujú statické a dynamické metódy hodnotenia efektívnosti investičných projektov, podľa toho či sa vo výpočtoch efektívnosti investičných projektov zohľadňuje faktor času. Medzi statické metódy patrí napr. doba úhrady a k dynamickým metódam radíme čistú súčasnú hodnotu a vnútornú mieru výnosnosti. Podľa chápania efektu z investície sa metódy rozdeľujú na nákladové metódy, kde ako kritérium vystupuje úspora nákladov. Ďalej ziskové metódy, kde je hlavným parametrom vykazovaný zisk a posledná je metóda čistých peňažných výnosov z investície (Vlachynský, 2002).

Rešpektovanie časovej hodnoty peňazí je založené na poznatku, že pri finančnom rozhodovaní záleží na nominálnych sumách peňažných výnosov a nákladov daného projektu, ale aj na ich rozložení v čase. Platí totiž, že peniaze, ktoré sú k dispozícii v súčasnosti, majú vyššiu hodnotu ako peniaze, ktoré budú k dispozícii v budúcnosti (Sedlák, 2010).

Medzi faktory, ktoré pôsobia na rôznu časovú hodnotu peňazí patrí neistota budúcich príjmov, to znamená, že príjem, ktorý je časovo vzdialenejší je menej istý ako príjem, ktorý je časovo bližší. Ďalej tu zaraďujeme faktor inflácie, ktorý postupne znižuje kúpnu silu peňažnej jednotky a to priamo úmerne s časom. Tretím faktorom sú alternatívne náklady, ktoré predstavujú náklady obetovanej príležitosti. Čistá súčasná hodnota projektu predstavuje rozdiel súčasnej hodnoty všetkých budúcich príjmov projektu a súčasnej hodnoty všetkých nákladov projektu (Tetřevová, 2006).

Táto metóda je pri hodnotení investičných projektoch často používaná, pretože berie do úvahy faktor likvidity, času a rizika. Je univerzálna, závisí na prognózovaných cash flow a podnikovej diskontnej miere. Čistá súčasná hodnota je základom všetkých dynamických metód a zároveň je metódou najpoužívanejšou a vo väčšine prípadov najvhodnejšou, pretože dáva zrozumiteľný výsledok a preto sú jasné aj rozhodovacie kritéria. Čistá súčasná hodnota v absolútnom čísle udáva, koľko peňažných prostriedkov nad investovanou čiastkou dostane spoločnosť navyše, t.j. o koľko vzrastie hodnota podniku (Scholleová, 2009).

Vyprodukovaný výsledok hospodárenia predstavuje vlastný kapitálový zdroj podniku, ktorý je iba potenciálne disponibilným zdrojom. Jeho transformácia do likvidnej podoby čiže peňažných prostriedkov predstavuje ďalší proces, ktorý je ovplyvnený mnohými faktormi. Pritom likvidita predstavuje základný atribút prežitia podniku v trhovej ekonomike a je podmienená práve dostatkom peňažných prostriedkov, ktorých stav a vývoj je výsledkom uskutočnených peňažných tokov. Preto vznikla potreba analyzovať nielen ziskovú schopnosť podniku, ale aj jeho finančnú silu, ktorá je závislá od objemu a charakteru peňažných tokov (Zalai, 2004).

Spracovatelia peňažných tokov musia jasne špecifikovať predpoklady, na ktorých sú tieto toky založené. Medzi tieto predpoklady patrí cenová úroveň (peňažné toky stanovené v stálych alebo bežných cenách), predpoklady, z ktorých vychádza odhad investičných nákladov a čistého pracovného kapitálu, veľkosť očakávaného predaja a predpoklady, na ktorých je odhad predaja založený, nábeh využitia výrobnjej kapacity v období uvádzania projektu do prevádzky a predpokladaný stupeň využitia kapacity v období prevádzky, spôsob určenia likvidačnej hodnoty projektu a predpoklady, z ktorých určenie tejto hodnoty vychádza, predpoklady, na ktorých je založené určenie životnosti projektu a predpokladané pozitívne alebo negatívne dopady, ktoré bude mať prípadná realizácia projektu na ostatné aktivity firmy (Kislingerová, 2001).

**Diskontná sadzba** predstavuje popri peňažných tokoch druhý kľúčový faktor pre stanovenie kritérií ekonomickej efektívnosti investičných projektov. Určenie diskontnej sadzby preto patrí k základným úlohám investičného rozhodovania. Diskontná sadzba musí odpovedať cenovej úrovni, v ktorej sú spracované peňažné toky investičného projektu. Peňažné toky môžu byť spracované v stálych cenách (ceny východiskového obdobia) alebo v bežných cenách (ceny jednotlivých rokov, rešpektujúce inflačný vývoj). Ak sú peňažné toky investičného projektu spracované v bežných cenách, použijeme nominálnu diskontnú sadzbu, ktorá sa vzťahuje k bežným cenám. V prípade, že sú peňažné toky investičného projektu spracované v stálych cenách, je potrebné upraviť nominálnu diskontnú sadzbu na jej reálnu hodnotu, ktorá je očistená o vplyv inflácie (Fotr, Souček, 2005).

## 2 Faktory ovplyvňujúce podnikateľskú činnosť

### 2.1 Vymedzenie pojmov

**Podnikateľská činnosť, podnikanie** je základným predpokladom fungovania trhovej ekonomiky. Podľa modernej teórie podnikania je podnikateľskou činnosťou taká ľudská aktivita, ktorá sa orientuje na dosiahnutie rovnovážneho stavu v ekonomike, t. j. stavu, keď sú výrobné zdroje použité optimálnym spôsobom so zreteľom na ekonomické prostredie. Podnikanie sa považuje za tvorivú činnosť, ktorú vyvíjajú najmä hospodárske podniky. V podobe ekonomických príležitostí môžu podniky vzniknúť náhodne, alebo sú vytvárané cieľavedome. Cieľavedomosť vo vytváraní ekonomických príležitostí sa pokladá za nevyhnutný predpoklad úspešného podnikania.

Národná banka Slovenska zozbierala údaje z relatívne veľkého množstva slovenských podnikov a na ich základe určila, ktoré faktory najviac ovplyvňujú podnikateľskú činnosť a konkurencieschopnosť slovenských podnikov. Podľa jej výskumu je podnikateľská činnosť a konkurencieschopnosť slovenských podnikov najviac ovplyvňovaná nasledujúcimi faktormi rozdelenými do troch skupín. **Vnútro podnikové faktory:** profesionálnosť manažmentu, kvalita riadenia v podniku, orientácia na znižovanie nákladov, efektívnosť podnikového vedenia, rozsah využívania komunikačných technológií. **Odvetvové faktory:** náročnosť zákazníka, dostupnosť kvalifikovaných a skúsených manažérov, podstata konkurenčnej výhody, ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily, existencia

rozvinutých odberateľských odvetví. **Makro úrovnňové faktory:** členstvo v Európskej únii, náklady na energie, jednotná mena, stabilita výmenného kurzu, kvalita infraštruktúry (Lalinský, 2008).

Vávra a kol. (Vávra a kol., 1998) zdôrazňujú potrebu neustáleho sledovania a analýzy okolia podniku, ak si chce podnik udržať svoju trhovú pozíciu. V tejto súvislosti používa termín **marketingové prostredie**, ktoré chápe ako nekontrolovateľné faktory, ktoré obklopujú podnik. Toto prostredie sa podľa autora skladá z **mikroprostredia a makroprostredia**. Pod **mikroprostredím** sa rozumie súbor faktorov, ktoré majú vplyv na schopnosť podniku uspokojovať potreby zákazníkov. Takto chápané mikroprostredie má podobu **interného** mikroprostredia. **Externé** mikroprostredie tvoria dodávatelia, marketingoví sprostredkovatelia, zákazníci, konkurenti a verejnosť. **Pod makroprostredím** sa chápe pôsobenie 6 základných faktorov, ktorými sú: **demografické prostredie** – tvoria ho demografické trendy, a to zmeny vekovej štruktúry obyvateľstva, počtu členov v rodine, zmeny v pracovnom postavení a pod.; **ekonomické prostredie** – vytvára najmä kúpna sila spoločnosti, štruktúra jej výdavkov a pod.; **prírodné prostredie** – reprezentujú najmä prírodné zdroje, ktorými spoločnosť disponuje; **technologické prostredie** – vytvárajú ho sily, ktoré pôsobia na vznik nových technológií, nových trhových príležitostí, nových produktov; **kultúrne prostredie** – prvok okolia podniku, ktorý sa historicky vyvíjal a ovplyvnil základné hodnoty spoločnosti, záluby a pod.; **politické prostredie** – sa presadzuje prostredníctvom práva, tvoria ho teda zákony vládnych orgánov, ktorými sa upravujú podnikateľské aktivity, konkurenčné prostredie, ochrana spotrebiteľa (Kupkovič, 1999).

## 2.2 Faktory makroprostredia

**V rámci demografického prostredia** sú skúmané faktory týkajúce sa zákazníckej základne, t.j. faktory ovplyvňujúce záujmy a potreby potenciálnych zákazníkov. Radia sa sem faktory ako sú počet, štruktúra, migrácia obyvateľstva, zmeny v jeho vekovej, sociálnej a ekonomickej štruktúre, počet obyvateľov v práceschopnom veku, miera urbanizácie obyvateľstva, úroveň vzdelania, príjmové zloženie, životná úroveň obyvateľstva, hodnoty obyvateľstva, trendy životného štýlu, preferencie spotrebiteľov, etnické a náboženské otázky, oblasť médií, vnímanie reklám a pod (Ďaďo, 2006).

**Sociálne faktory**, ktoré môžu mať vplyv na vybraný podnik sú napríklad: dôraz na ochranu životného prostredia, dôraz na využívanie informačných technológií, charakter podnikateľskej etiky a obchodných vzťahov.

**Ekonomické faktory** sú charakterizované stavom ekonomiky. Základnými indikátormi stavu makroekonomického okolia, ktoré majú bezprostredný vplyv na plnenie základných úloh každého podniku sú: miera ekonomického rastu, úrokové miery, miera inflácie, výška daní, výmenný kurz, štátne zásahy do voľného trhu, miera nezamestnanosti, fáza podnikateľského cyklu, vývoj cien energií.

**V rámci technologického prostredia** sú skúmané nové vedecké poznatky, nové výrobkové a technologické inovácie môžu byť príležitosťami aj hrozbami. Zrýchľovanie vedeckého poznania a procesu jeho technických aplikácií skracuje životný cyklus výrobkov a technológií. Neskorá reakcia môže znamenať zaostávanie

za konkurenciou, prípadne až odchod z odvetvia. Do technologického prostredia zaradujeme úroveň infraštruktúry a telekomunikácií, výskum a vedu. Toto prostredie je kľúčové pre všetky spoločnosti, ktorých predmetom podnikania sú rýchlo vyvíjajúce sa technológie alebo sa venujú výskumu (Sedláčková, Buchta, 2006).

**Politické a legislatívne faktory** predstavujú pre podnik významné príležitosti, ale zároveň aj možné ohrozenie. Politické obmedzenia sa dotýkajú každého podniku prostredníctvom daňových, protimonopolných zákonov, regulácie exportu a importu, cenovej politiky, ochrany životného prostredia a pod. Zákony regulujú samotné podnikanie a môžu významne ovplyvniť budúcnosť podniku (Slávik, 1999). Medzi typické príklady politických a právnych faktorov patria napríklad: ochrana životného prostredia, zmeny v daňovom práve, regulácie ohľadom zahraničného obchodu, pracovné právo, politická stabilita, správanie regulačných orgánov.

### 2.3 Základné výrobné faktory

Pokiaľ chce podnik vyrábať, musí disponovať výrobnými faktormi, ktoré sú súčasťou výrobného procesu. Kombinácia týchto faktorov umožňuje firme produkovať a ponúkať požadované tovary a služby (Kotulič a kol., 2015). Národohospodárska teória rozlišuje predovšetkým tri základné výrobné faktory. Výrobné faktory **primárne**, ktoré nie sú výsledkom ekonomickej činnosti, patria tu pôda (a prírodné zdroje) a práca. Výrobné faktory **sekundárne**, ktoré sú vyprodukované ekonomicou činnosťou. Patrí tu kapitál. V trhovej ekonomike sa pomocou výrobných faktorov uskutočňuje výroba statkov a služieb. Národohospodárska teória zaznamenáva aj iné členenie výrobných faktorov a to na elementárne podnikové výrobné faktory a dispozitívne výrobné faktory.

**Elementárne podnikové výrobné faktory** delíme do dvoch základných skupín z hľadiska ich uplatnenia na potenciálne elementárne výrobné faktory a spotrebované elementárne faktory. *Potenciálne elementárne výrobné faktory* je možné charakterizovať prvkami dvojakého charakteru a to ako výrobná pracovná sila a podnikové prostriedky. Spolupôsobia v podnikovom transformačnom procese prostredníctvom svojej činnosti. Potenciálne výrobné faktory môžu byť v transformačnom procese v jednom prípade ako aktívne a v druhom prípade ako pasívne. *Spotrebované elementárne výrobné faktory* sú charakterizované jednorazovou spotrebou v priebehu jedného transformačného procesu. Členíme ich medzi faktory, ktoré svojou podstatou vchádzajú do výrobu a faktory, ktoré svojou podstatou nevchádzajú do výrobu, ale ovplyvňujú priebeh výroby.

**Dispozitívne výrobné faktory** súvisia s organizačnou stránkou výroby. Ich úlohou je nájsť vhodnú kombináciu elementárnych výrobných faktorov, aby sa dosiahol stanovený cieľ podniku. Medzi dispozitívne faktory môžeme zaradiť manažérske činnosti na všetkých úrovniach. Riadenie ako nepretržitý proces prelinania všetkých jeho zložiek (Kotulič a kol., 2015).

### 2.4 Faktory externého mikroprostredia

Za kľúčový faktor podnikového okolia sa považuje odvetvie, v ktorom podnik podniká.

V rovnakom odvetví pôsobí skupina podnikov ponúkajúcich zameniteľné výrobky, alebo služby. Hranice odvetvia sú definované nahraditeľnosťou, a to na strane ponuky aj dopytu.

V súčasnosti však nie je jednoduché odvetvie identifikovať, keďže dochádza k prekryvaniu jednotlivých odvetví. Nie je totiž vždy úplne jasné, akú potrebu zákazníka ktorý produkt uspokojuje a akú má teda produkt pre zákazníka hodnotu (Sedláčková, Buchta, 2006). Odvetvie je tradične určované podľa: **podobnosti produktu**, kedy tvoria jedno odvetvie firmy, ktorých produkty sú natoľko zameniteľné, že sú zákazníkmi považované za blízke substitúty; **podobnosti výrobných procesov**, kedy odvetvie tvoria firmy s rovnakými alebo podobnými výrobnými procesmi; **podobnosti trhov**, kde je smerodajný profil potenciálnych zákazníkov.

Možným kritériom vymedzenia odvetvia je aj klasifikácia ekonomických činností SK NACE. Ktoré kritéria je vhodné použiť pri určení odvetvia pre konkrétny podnik závisí od účelu klasifikácie odvetvia. Medzi **všeobecné parametre odvetvia** zaradíme: veľkosť trhu, miera rastu trhu, priemerná ziskovosť odvetvia, počet konkurentov a ich relatívna veľkosť, počet zákazníkov a ich relatívna veľkosť, rozvoj a smerovanie vertikálnej integrácie v odvetví, veľkosť prekážok pri vstupe a výstupe z odvetvia, inovačný priestor produktov a výrobných procesov, miera diferenciacie výrobkov a služieb konkurenčných podnikov, vplyv veľkovýroby na znižovanie nákladov vo výrobe, doprave a predaji (existencia nákladových predností veľkých podnikov pred malými (Slávik, 1999).

## 2.5 Faktory interného mikroprostredia

V rámci interného prostredia podniku sú skúmané hlavne nasledujúce faktory:

**Výroba** - úroveň výrobných nákladov, úroveň výrobných kapacít z hľadiska uspokojovania dopytu, pružnosť výroby z hľadiska požiadaviek zákazníkov, spoľahlivosť a stabilita výrobných systémov, hospodárnosť a účinnosť výrobných zariadení, hospodárnosť využitia energií, surovín a polotovarov, hospodárnosť a účinnosť systému riadenia zásob, hospodárnosť a účinnosť procesov riadenia výroby vrátane riadenia kvality iné (Keřkovský, Vykyřěl, 2006).

**Produkt** - s výrobou bezprostredne súvisí produkt, ktorý podnik vyrába. Produktom je všetko to, čo je ponúkané na trhu za účelom uspokojenia potreby zákazníkov. Aby zákazník kúpil práve produkt podniku, musí sa ten nejakým spôsobom líšiť od produktov konkurencie.

Diferenciáciu produktu môže podnik dosiahnuť prostredníctvom formy produktu, cez jedinečnosť jeho vlastností, možnosti prispôsobenia produktu požiadavkám zákazníka, cez kvalitu, trvácnosť, spoľahlivosť, možnosť opravy, až po jeho dizajn, či možnosť recyklácie.

Odlíšiť sa podnik môže aj poskytovaním prídavného servisu k svojim produktom (Kotler, 2001).

**Technológie a technologické vybavenie** - hmotné zdroje ako stroje a zariadenia, rovnako ako aj dopravné prostriedky a ich základné charakteristiky, ako je počet, kapacita, spotreba, či technický stav a spoľahlivosť pomáhajú podniku determinovať nielen kvalitu produktu, ale slúžia pre každodenné fungovanie

podniku (Sedláčková, Buchta, 2006). Za účelom, čo najhladšieho fungovania výroby sa stále viac využívajú stroje, ktoré sú automatizované a nepotrebnú ľudskú obsluhu, čo znižuje podniku náklady na mzdy.

Informačné technológie sú neoddeliteľnou súčasťou technického vybavenia každého podniku.

V súčasnosti podniky majú k dispozícii komplexné informačné systémy, ktoré využívajú na zvolenej úrovni a pokrývajú väčšinu podnikových funkcií. Navyše informačné systémy disponujú veľkou vzájomnou prepojenosťou. Ich výhodou je nielen spracúvanie informácií z interného prostredia podniku, ale taktiež aj z externého prostredia (informácie o dodávateľoch, zákazníkoch a i.). Je tak jedným z rozhodujúcich faktorov efektívnosti riadenia podniku.

S využívaním technológií bezprostredne súvisí aj **vedecko technický rozvoj** v podniku, ktorý by mal slúžiť na vývoj nových produktov a na zlepšovanie vlastností súčasných produktov ako aj na znižovanie nákladov na výrobu a ostatných podnikových funkcií a na zvyšovanie efektívnosti procesov. Otázka investície do rozvoja závisí aj od samotného produktu, ktorý podnik ponúka a taktiež od toho aká je vysoká pravdepodobnosť, že by daná investícia znamenala pre podnik zvýšenie záujmu zákazníka a predaja produktu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

**Marketing a distribúcia** - účelom marketingu je výber vhodného trhu, získavanie a udržiavanie zákazníkov prostredníctvom vytvorenia a dodania hodnoty zákazníkom. Cieľom je poznať a pochopiť zákazníka v takej miere, že sa produkt bude predávať sám (Kotler, Lane Keller, 2012). Distribúcia sa zasa zaoberá pohybom produktov od predávajúceho ku kupujúcemu a jej úlohou je výber spôsobov, akým sa budú výrobky predávať, plánovanie organizovanie a kontrola prepravných a skladovacích výkonov a zabezpečenie optimálneho spôsobu predaja produktov (Synek, Kislingerová, 2015).

**Ľudské zdroje** so svojim intelektuálnym potenciálom sú základným prvkom konkurencie v trhovom prostredí podniku. Kvalitný a výkonný personál sa stará o zabezpečovanie plnenia cieľov podniku. Dôležitá je nielen kvantitatívna stránka pracovných zdrojov, t.j. počet, štruktúra a formálna kvalifikácia, ale taktiež kvalitatívna stránka, ktorú predstavuje výkonnosť, tvorivosť a motivovanosť pracovníkov (Synek, Kislingerová, 2015). Poznanie vnútorných faktorov a zdrojov podniku je jednou z rozhodujúcich podmienok pre úspešný výkon podnikateľskej činnosti každého podniku a budovanie a udržanie konkurenčnej výhody. Výsledkom vnútornej analýzy faktorov je získanie informácií o silných a slabých stránkach podniku.

## **Záver**

Investičné rozhodovanie začína ešte pred samotným založením podniku a sprevádza podnik počas celého životného cyklu v menšom alebo väčšom rozsahu podľa majetkových potrieb podniku a prístupov k zdrojom financovania (objem a cena).

Bez analýz faktorov pôsobiacich na podnikateľskú činnosť, príležitostí a hrozieb, silných a slabých stránok by podnik len s veľkou obtiažou mohol dlhodobo úspešne obstať v silnej konkurencii a rýchlo sa meniacich trhových podmienkach. Posledné 2

roky preverili podniky v ich flexibilitate a schopnosti prežiť v prudko zmenených podmienkach spôsobených celosvetovou pandémiou. Zároveň tieto zmenené podmienky urýchlili rozvoj nových alebo menej rozvinutých podnikateľských činností. Na trh vstúpili nielen nové tovary, produkty a služby, ale aj požiadavka na uvedomelosť majiteľov podnikov, zamestnancov a samotných zákazníkov.

Z dlhodobého hľadiska nesie so sebou investičná činnosť a jej financovanie vždy mieru rizika neúspechu v podobe finančných strát pre podnik. Na druhej strane neadekvátne nízka investičná činnosť zvyšuje riziko bankrotu podniku z dôvodu nezachytenia trendov a teda nižšej konkurencieschopnosti. Preto sú kladené vysoké nároky na investičné rozhodovanie, ktoré zahŕňa používané metódy, posudzovanie investičných projektov, výber zdrojov financovania a samotný proces prípravy a realizácie investičných projektov.

## Resume

The investment activity of the company is a necessary and inseparable part of the successful operation and sustainable development of the company in the coming digital age. The long-term low level of investment in factors of production may be one of the financial indicators in identifying the symptoms of possible corporate failure in the future. The technological and technical environment in which today's businesses operate is changing rapidly and significantly. If the company's management does not capture and implement changes from the external environment into changes in the internal environment in time, it is exposed to the risk of bankruptcy. The bankruptcy of a company can be caused by the internal environment itself, which can manifest itself in the initial insolvency, or the external environment in the form of a secondary insolvency. The current period of the covid-19 virus pandemic has shown how severely the external environment can cause rapid failures of operating companies.

In terms of sustainable business development, management is constantly confronted with everyday changes and it is up to the maturity of management how these changes are reflected in the management of the company's success.

Without investment decisions about appropriate investments, it is not possible to ensure the optimal development of the company, its prosperity and the efficiency of the use of production factors in the long run. The company can reduce the risk of bankruptcy by continuously increasing the technical, technological level of the company's assets and by effectively using complex factors affecting business activities, whether they come from the macro or micro environment. For this reason, companies should continuously invest in the renewal, expansion and development of their technical base. However, in the implementation of the investment strategy itself, it must not be forgotten that, depending on the scope of the investment project, there may be impacts on ecology, infrastructure in a broader sense or directly on liquidity and the existence of the company itself.

Investment decision-making begins before the establishment of the company and accompanies the company throughout the life cycle to a greater or lesser extent according to the company's property needs and access to sources of financing (volume and price).



Without analyzes of the factors affecting business activity, opportunities and threats, strengths and weaknesses, the company could only with great difficulty withstand strong competition and rapidly changing market conditions in the long run. The last 2 years have tested companies in their flexibility and ability to survive in rapidly changing conditions caused by a global pandemic. At the same time, these changed conditions have accelerated the development of new or less developed business activities. Not only new goods, products and services have entered the market, but also the awareness requirement of business owners, employees and customers themselves.

In the long run, investment activity and its financing always carry a degree of risk of failure in the form of financial losses for the company. On the other hand, inadequately low investment activity increases the risk of the company going bankrupt due to not capturing trends and thus lower competitiveness. Therefore, high demands are placed on investment decisions, which include the methods used, assessment of investment projects, selection of funding sources and the process of preparation and implementation of investment projects.

## **Literatúra**

- BEŇOVÁ, E. et al. 2007. *Financie a mena*. 2. vydanie. Bratislava: Iura Edition. 2007. 391 s. ISBN 978-80-8078-142-2.
- ĎAĎO, J. et al. 2006. *Marketing služieb*. 1. vyd. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2006. 295 s. ISBN 80-8057-662-9.
- FOTR, J., SOUČEK, I. 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FOTR, J., SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, E. 2001. *Oceňování podniku*. 2. vydanie. Praha: C. H. Beck. 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. 2011. *Management rizik projektů*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, P. 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P., KELLER, L.K. 2012. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. 2012. 812 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
- KOTULIČ, R. a kol. 2015. *Princípy ekonomie pre manažerov*. 1.vyd. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. 2015. 223 s. ISBN 978-80-555-1375-1.
- KUPKOVIČ, M. a kol. 1999. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 1999. 352 s. ISBN 80-88848-39-3.
- LALINSKÝ, T. 2008. *Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov*. Národná Banka Slovenska, 2008.
- MAJTÁN, Š. et al. 2007. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint vfra. 2007. 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.

- NÝVLTOVÁ, R. MARINIČ, P. 2010. Finanční řízení podniku. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. 2006. Strategická analýza. 2., prepracované a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SEDLÁK, M. et al. 2010. Podnikové hospodárstvo. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2010. 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4.
- SCHOLLEOVÁ, H. 2009. Investiční controlling. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SLÁVIK, Š. 1999. Strategické riadenie podniku. Bratislava: SPRINT – vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
- SYNEK, M. et al. 2003. Manažerská ekonomika. 3. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. 2015. Podniková ekonomika. 6., prepracované a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- TETŘEVOVÁ, L. 2006. Financování projektů. 1. vydanie. Praha: Professional Publishing, 2006. 182 s. ISBN 80-86946-09-6.
- VALACH, J. et al. 2010. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. vydanie. Praha: Ekopress, 2010. 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.
- VÁVRA, M. a kol. 1998. Marketing. Bratislava : Ekonóm. 1998. ISBN 80-225-0843-8.
- VEBER, J. et al. 2011. Management. 2. vydanie. Praha: Management Press, 2011. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VLACHYNSKÝ, K. et al. 1996. Finančný manažment. Bratislava: Elita. 1996. 328 s. ISBN 80-8044-014-X.
- VLACHYNSKÝ, K. et al. 2002. Podnikové financie. 4. vydanie. Bratislava: Súvaha, 2002. 508 s. ISBN 80-88727-48-0.
- ZALAI, K. et al. 2004. Finančno-ekonomická analýza podniku. 4. vydanie. Bratislava: Sprint vfra, 2004. 305 s. ISBN 80-88848-89-1.
- ŽŮRKOVÁ, H. 2007. Plánování a kontrola. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

**Ing. Miroslava KUBIČKOVÁ**

Katolícka univerzita v Ružomberku

Pedagogická fakulta

Katedra manažmentu

miroslava.kubickova@ku.sk

DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.90-105>

## **Internal Audit of the Informational Management Process**

### **Interný audit procesu informačního manažmentu**

Jakub Sieber

#### **Abstract**

Information is one of the most important and valuable tools available to management. A well-designed document registration system, which includes: Directives, working procedures, as well as e-mail communications, meeting minutes, and more. Organizations have at their disposal several dozen tools that allow the setting up of new processes and procedures with which an organization can streamline the process of transmitting and obtaining information. These tools include, among others, the external Microsoft-office tool, which allows vast amounts of information to be stored on disks, as a service for the organization. This paper will address the implementation of new workflows in the processes of the investigated organization in order to streamline the work of documents and information shared between those responsible throughout the organization.

**Keywords:** Informational management. Audit. Risks. Documentation. Work-flow.

#### **Abstrakt**

Informace jsou jedním z nejdůležitějších a nejcennějších nástrojů, které má management k dispozici. Základním stavebním kamenem předávání informací uvnitř organizace se stává správně nastavený systém evidence dokumentů, mezi které patří: Směrnice, pracovní postupy, ale i e-mailová komunikace, zápisy z meetingů a další. Organizace mají k dispozici několik desítek nástrojů, které dovolují nastavování nových procesů a postupů, s nimiž může organizace zefektivnit proces předávání a získávání informací. Mezi tyto nástroje mimo jiné patří i externí nástroj Microsoft-office, který dovoluje uskladnění ohromného množství informací na discích, jakožto službu pro organizaci. Zároveň s ním ve správných rukou může odpovědná osoba nastavit postupy, které práci s dokumenty usnadní, zrychlí a zároveň je zavedou v souladu s požadavky norem na management kvality, jakými je například ISO 9001:2015, která je celosvětově uznávanou normou managementu kvality, se zaměřením, mimo jiné i na správné nastavení dokumentace a předávání informací uvnitř organizace. Tato práce se bude zabývat implementací nových work-flow do procesů zkoumané organizace za účelem zefektivnění práce s dokumenty a informacemi, které se mezi odpovědnými osobami uvnitř celé organizace sdílí.

**Klíčová Slova:** informační management, audit, rizika, dokumentace, work-flow.

**JEL Classification:** G32, M12, M42

## Introduction

Management is the cornerstone of group work, allowing us to organize and manage its members to achieve results. Organization management is a field that has evolved rapidly over the last few decades, and getting it right is crucial to the success of the entire organization. There are many definitions of what management means. (Robbins and Coulter, 2016) argue that management is the coordination and supervision of the work activities of others to complete their activities efficiently and effectively. (Bateman and Co., 2017) argue that management is a process of working with people and resources to achieve organizational goals. As such, we divide management into several degrees according to periods and the size of the process it deals with. The basic division is strategic and operational management. The strategic perspective concerns questions of securing the future of the organization as well as deriving organizational ideas of success. The operational perspective focuses on aspects of effective management of daily working life and the use of resources (Rüegg-Stürm & Grand, 2020). (Bleicher, 2011) describes strategic and operational management as follows: The role of strategic management is to provide guidance for operational activities and to manage them following the founding regulations. Operational management includes implementing normative and strategic rules, achieving performance, and carrying out work by managing daily activities. This work will explore the process of information management and specifically the process of controlled documentation. It will audit this process and, based on new methods, set up corrective action to remove risk factors.

## 1 Theoretical framework

If we are talking about knowledge management, we can divide its levels according to (Bureš, 2007) into transnational, national, organizational, and knowledge management levels. This is a hierarchy where the supranational level is the highest and the level of knowledge management is the lowest and most professional area available to the manager. On knowledge management, we need to mention the concept of information, as this goes hand in hand with management knowledge. Information is processed data. They provide context and allow decisions to be implemented. Those decisions are then contingent on the knowledge of the manager concerned, who makes the decisions based on those two metrics. (Wilson, 1996) had already argued that information and knowledge could be viewed as closely related and complementary phases and as such played both essential roles in the decision-making process. We have to process the information as such, and according to (Webb, 2017), the hierarchy of process processing will help. This shows that by selecting and analyzing data it is possible to gather information, selecting and combining information it is possible to acquire knowledge from which decisions can be made and action taken.

According to this hierarchy, the decision-making process proceeds as follows. The manager collects the data and selects the necessary information for processing it. Based on the experience he has accumulated, he will make a decision, and the relevant activities within the organization will be triggered accordingly. It follows

from this process that knowledge is therefore the cornerstone of this process. Knowledge is an abstract concept that philosophers such as Plato and Aristotle used in ancient Greece, since when many philosophers and other scholars have tried to describe the concept. (Bolisani & Bratinau, 2017) specifies knowledge as an abstract that must meet three conditions.

- A condition of truth. It requires that if a person knows a fact, that fact must be true. Because truthfulness is what makes opinions different from knowledge.
- A condition of faith. This condition requires a person who works with a fact to believe that fact.
- Justification condition. This condition requires a justification that the belief a person has in a given fact is true.

As the world becomes increasingly globalized and organizations face a higher level of competitiveness, what they know and how they manage this knowledge becomes crucial to their survival (Halil and Co., 2019). Knowledge management is a planned structured approach to the management, creation, sharing, collection, and use of knowledge as an organizational asset, resulting in enhanced company capability, speed, and efficiency in delivering products or services for the benefit of clients, consistent with its business strategy (Du Plessis, 2007). (Abubakar and Associates, 2019) identify the process of knowledge work and identify individual steps such as the process of knowledge creation, the process of knowledge capture, the organization of knowledge, the preservation of knowledge, the dissemination of knowledge, and the process of the application of knowledge.

- Knowledge creation process — Knowledge creation is a process of generating and sharing the knowledge of the organization of its individual staff, with the aim of ensuring the competent and comprehensive leadership of the whole organization' (Baker, 2015).
- The Knowledge Capture Process- (Pentland, 1995) argues that capturing lies in the creation of new experiences and is essential in the replacement of existing, that is, obsolete processes. Modern technologies are used for this capture, which currently includes video conferences, data banks, and others (Sharma, Gupta, & Wickramasinghe, 2004).
- Knowledge Organization Process - If an organization owns knowledge, it must organize and manage it. This process is then linked to the sharing of this knowledge. There are three stages of organizing knowledge. These include the selection and evaluation of knowledge, its organization, and pooling, or re-selection (Abukar, Elc Ei, Elrehail & Alatailat, 2017).
- Knowledge storage process - This process occurs after the acquisition and organization of knowledge acquired by an organization. (Alavi, 2000) argues that setting up a mechanism for storing and later acquiring knowledge is critical to the success of the organization. Electronic databases, printed company documentation covering guidelines, procedures, and the overall know-how of the entire organization are now used for this purpose.
- The knowledge dissemination process - is a process of sharing knowledge with the organization's members to improve results and foster an innovative mindset (Huang & Mas-Tur, 2016). For this purpose, a training tool is used

in the company from the rule. (Abukar, Elc Ei, Elrehail & Alatailat., 2017) describe this process as a set of behaviors that involves exchanging information or helping others through different communication channels.

- Process of application of experience - Organisations apply and use the experience to be used productively and to generate a reasonable profit (Probst and Associates, 2000) By applying experience in the organization, we can grow and streamline the processes that the organization uses in its existence.

As such, technology has started to play a key role in this process. It serves as a tool for sophisticated storage, organization, and indexing of organization knowledge details (Webb, 2017). Technology has clearly become the most effective tool for the entire process of working with knowledge from acquiring it, to tools that allow us to connect across the world, to the process of storing knowledge on online servers accessible everywhere at the click of a finger. (Ngoc, 2005) argues that IT plays a decisive role in promoting communication, cooperation, and critical assistance in the search for knowledge.

When using information technology for knowledge management, we need to mention information systems that help organizations manage and store their knowledge as tools. In the current business environment, information systems serve to improve performance, promote the sustainability of competitive advantages and help ensure long-term success (Ghobakhlooa & Tang, 2015). Information systems take multiple forms. (Stair and Reynolds 2020) divide them into a staff information system, a working group information system, a corporate information system, and an inter-organizational information system. The different systems are described in their publication (Stair and Reynolds 2020) as follows:

- Personnel IS - an information system that increases the productivity of individual users when performing separate tasks.
- IS working groups - A system that supports teamwork and allows people to work together effectively, whether team members are in the same location or dispersed around the world.
- Corporate IS - Information system used by the organization to define structured interactions between its own employees and/or with external customers, suppliers, government agencies, and other business partners.
- Inter-organizational IS - An information system that allows information and business to be shared electronically across organizational boundaries.

## 2 Materials and Methodology

The research material is the organization's information management and, above all, the process of storing and using the organization's internal documents. The objective (A1) was to identify weaknesses in the information management process in the area of organization documentation. The second objective (A2) was to propose recommendations to address weaknesses in the field of information management, specifically for the preservation and updating processes of internal documents. Analytical activity is one of the basic ways to control processes within an organization. The modern concept of internal audit evolved in the last century from

the position of the comptroller of financial statements. At the moment, the internal audit is used for independent verification of the activities of the organization, mainly due to the complexity of these activities (Dvořáček, 2003). Internal audit serves as a management tool to control and validate processes within an organization. It offers analysis and a complete picture of the activities carried out through the working methods used in the company, the methods of organization of the entities, and the operations carried out within the company itself (Fülöp & Szekely, 2017). Internal auditing underwent many changes in the 20th and early 21st centuries. The publication of new internal audit standards in 2008 is crucial. These standards broadened the scope of audit work by including performance and ethics measures. These standards require auditors to carry out their work in accordance with the adopted criteria for professional experience (Temirkhanova & Jurayevna, 2020). IPPF standards, or the international framework for the professional practice of internal audit, currently exist for the use of internal auditors. These documents then describe the duties of the auditor, and mainly implement the procedures and ethics that the audit has to fulfill in the exercise of its profession (Müllerová & Králíček, 2020). The audit process has several phases, according to (Synek 2011), the audit phase is divided into the understanding of the object and the setting of the audit objective, the identification of evidence, the decisions on techniques, the collection and analysis of documents, the finding of audit conclusions and the drawing up of the audit report. These requirements are expressly linked to the core responsibilities of the internal auditor, which include the examination, evaluation, and monitoring of the adequacy and effectiveness of internal control objectives for operations, reporting, and compliance across the organization (Cheng et al., 2019). An internal audit model consisting of methods, sampling, interview, risk analysis, and a rating of these risks will be used for this work.

Picture 1: Methodology



Source: author's work

### ***Sample selection***

Sampling the audited process or entity is one of the most critical parts of the audit. The sample shall be sufficiently fungible and a cross-section of the processor body under examination. When designing an audit sample, the auditor should first consider the objectives of the audit procedure and the attributes of the population from which the sample will be drawn (Puttick et al., 2007). In principle, we distinguish two approaches - statistical and non-statistical. Sampling by assessment, or non-statistical, is a method of selection whereby the auditor selects, on the basis of his professional judgment, the number of units to serve as a fungible sample. The statistical approach aims to create such a sample using statistical methods to be representative of the entire population. There is often a big difference between

statistical and non-statistical methods. This leads people to use the notion of a sample only for statistical methods and to use the notion of selection for non-statistical methods. But both statistical and non-statistical methods aim to select a sample to help the auditor draw a conclusion covering the entire population (Jones, 2017). The choice of method is contingent, among other things, on the size of the sample. If the population is greater than 50 entries, it is recommended to use a statistical method that includes random selection using statistical practices, systematic selection, and sampling of individual groups. In the case of a smaller population, it is recommended to examine the population as a whole and to use non-statistical methods only if such an objective survey is impossible or ineffective for reasons (Mucha, Brestovanská & Peráček, 2018). There are risks with sampling that need to be considered by the auditor. There is a probability that we may miss the variations in sampling. The sample size should then be sufficient to enable the auditor to conclude that the rate of these variations in the control tests does not exceed the acceptable rate of variation that the auditor is willing to accept (Felix, 1987). The auditor, therefore, considers the risk of sampling, which is that the conclusion of the auditor who created the sample may differ from the conclusion that this same auditor would have reached if he had audited the entire data set (Hitzig, 1995).

### ***Interview***

Among the most frequently used methods in the audit process is an interview, an interview with a person who has relevant and factual knowledge and experience in the field regardless of their position within the organization (Müllerová & Králíček, 2020). One of the most important skills an auditor should acquire is the ability to ask and receive answers to relevant questions. The best way to find out something is simply to ask the person involved in the process. The auditor's first contact with the client may be the initial interview initiating the audit (Pickett, 2004). For a successfully performed interview, attention must be paid to all stages of the interview. These include preparation or study of issues, planning, in particular the implementation environment, the start-up, the interview with the audited area itself, the conclusion, and sufficient recording of the information received (Dvořáček, 2005). The auditor must learn to judge when an answer is sufficient before moving on to the next question. If the answer is incomplete or vague, auditors should ensure that the question is understood or they should draw more information from the audited entity to supplement the answer. The inspectors can verify the accuracy of the answers by requesting supporting documents from the inspected body (Vallebhaneni, 2013).

The success and quality of the information collected are determined, among other things, not only by the nature of the respondents and the scope of the questions but also by the way the interview is organized. Thought of the overall atmosphere during the interview. It should be mentioned here that not every interview benefits from this because the order of questions and behavior of respondents can be examined (Przybylska, Rydzak & Trębecki, 2021). We distinguish several types of interviews that the auditor can use in his examination, three in total. These types



include interviewing closed questions that have limited answers (e.g. How many people work in your department?), interview with closed questions with additional commentary, or semi-open questions (e.g. What is the distribution of professional experience for employees in the department?) and open questions without specified answers (e.g. How does the billing process work?) (Kagermann et al., 2007).

### ***Risk Analysis***

Risk analysis is one part of risk management that works to reduce the negative impact of risks in an organization. There are five basic parts to the risk management activity, all linked by continued risk communication. The five parts are risk identification, risk estimation, evaluation, control, and monitoring (Yoe, 2019). Each undertaking encounters risks of an internal and external nature; these risks must be assessed and identified (Sawyer, 2003). The risk analysis shall identify the relevant motivating events and create an informal picture and picture of the consequences. The method of implementation depends on which method is used and what results are to be used. However, the intention is always the same, to describe the risk (Aven, 2015).

Risk identification is the first step in full risk analysis, given that the decision maker's objective has been well defined. There are a number of techniques to help formalize risk identification. This part of risk analysis will often prove to be the most informative and constructive element of the process, improving corporate culture by encouraging more team effort and reducing blame. It should be carried out with caution (Vose, 2008). There are three main categories of risk analysis methods, which include: Qualitative simplified risk analysis, which is an informal process that creates a risk process by brainstorming or group discussion. Standard risk analysis, where is a formalized process in which accepted risk analysis methods such as hazard analysis and distinctiveness are used (Aven, 2015).

### ***Risk Rating***

A risk rating serves as an output tool for analysis. We then decide according to the risk rating which risks are the most serious and what are the most likely, which we deal with first. Risk analysis and subsequent rating is a systematic approach to risk assessment. It is a process of determining the probability of the risk incurred and the consequences of that risk. It is an essential component of an effective risk management program, an essential management tool consisting of risk assessment and risk control (Lee T., Ostrom, Cheryl A. & Wilhelmsen, 2019). In risk analysis, we can look at the process quantitatively and qualitatively. The risk rating takes into account two important conditions, namely the frequency of occurrence of the risk and its impact. Frequency analysis determined the frequency/appropriateness of the initiation event. Given that the opening event can evolve through a number of possible accident scenarios into different events, we also need to develop options for the different scenarios we have identified. This is then used to determine the probability of end events (Rausand & Haugen, 2020). In determining the impact of risks, we need to take into account several factors, including: What impacts can accident scenarios have? How will the consequences vary depending on the scenario

of the accident and its development? What effects can individual emergency scenarios have on the assets under consideration? On the basis of the above information, how likely is it that the assets under consideration will be damaged? (Rausand & Haugen, 2020).

The risk analysis for the case study selected the following range.

- Likelihood: 1- Negligible, 2- Slight, 3- Maybe, 4- Almost probable, 5 – Very likely.
- Impact of risk: 1- Negligible, 2- Slight, 3 - Small, 4- Medium, 5- Considerable.

Table 1: Risk measurement

<b>Impact of risk</b>	<b>5</b>	Medium/ High	Medium/ High	High	High	High
	<b>4</b>	Small/Medium	Medium/ High	Medium/ High	High	High
	<b>3</b>	Small/Medium	Small/Medium	Medium/ High	Medium/ High	High
	<b>2</b>	Small	Small	Small/Medium	Small/Medium	Medium/ High
	<b>1</b>	Small	Small	Small	Small/Medium	Small/Medium
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Likelihood</b>						

Source: (Hrudey & Vatanpour, 2015)

## Results and Discussion

The risk analysis of information management revealed two risks in the process of reviewing and implementing the new documentation in the form of a Sharepoint used by the organization.

Table 2: Risk 1

Risk	Implementation is not standardized and is transferred to one person in the organization who does this on a superstructure basis.
Risk assessment	The probability of risk was assessed as 4 and its impact as 3.
Impact of risk on the organization	The reintroduction of documentation may have time delays and thereby cause problems across the organization. Particularly when it comes to new working practices and organizational guidelines.

Source: author's work

Table 3: Risk 2

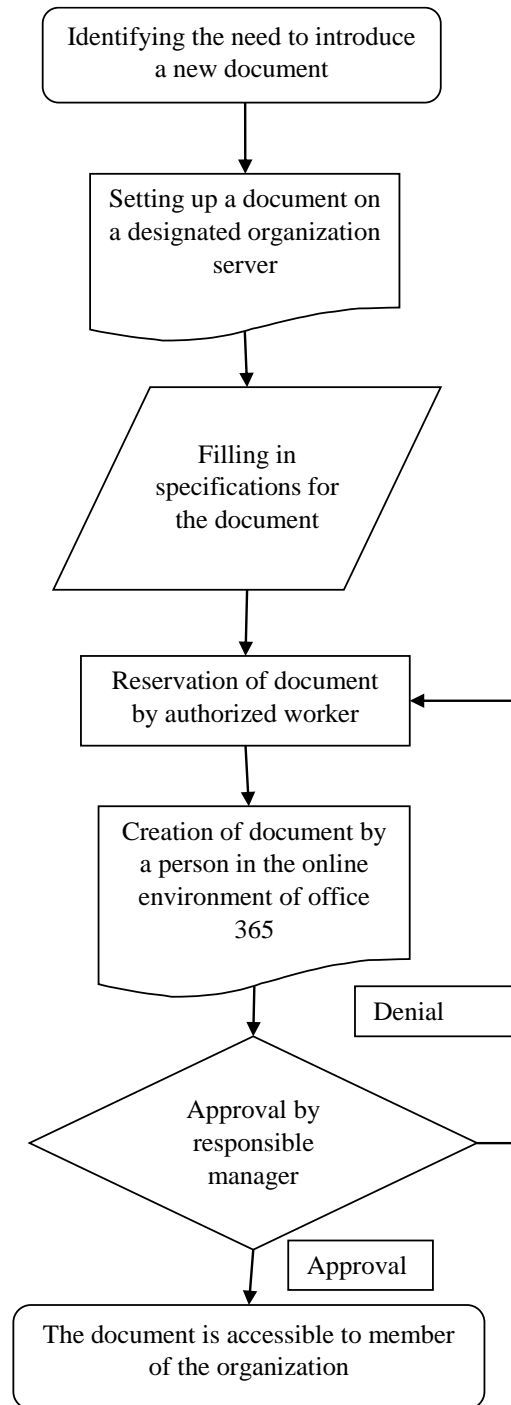
Risk	Failure to review organization documents.
Risk assessment	The probability of risk was assessed as 3 and its impact was assessed as 4
Impact on the organization	The impact varies according to the document. The impact may be critical for a document correlated with safety audits or certificates owned by the organization.

Source: author's work

The processes were inconsistent and unset. This resulted in outdated documents that did not comply with the company's internal rules. The implementation and revision process was moved to one person and thus overwhelmed them and made time-inefficient use of the opportunities offered by Sharepoint.

The remedy involving the risk of the document being introduced and agreed upon by the responsible manager is as follows. On the Sharepoint used by the organization, the workflow must be set for introducing new documents and then approved by the manager. Microsoft 365 and its Sharepoint library, which the organization uses, offer some simple ways to set up this workflow. To remedy this risk, the simplest and most user-friendly procedure has been chosen, which is as follows: The person in charge introduces a new document and names it according to company guidelines. This person will then add to the specifications of the document the manager who will be responsible for checking this document, the department manager to whom this document belongs. Thereafter, other additional information such as the title of the document, the department under which it belongs and others will be specified in the following solution due to their direct correlation with the risk of updating will be filled in. It is then 'booked', or booked for editing. This modified document is then sent through the Microsoft 365 Auto Process to the manager who is assigned to the document, if they agree to it, the document will be made available to all members of the organization on the Sharepoint that is designed for the documentation. The process is mapped by flowchart No.1.

## Workflow 1: Process of document implementation



Source: author's work

Only the responsible person who edits the document shall have access to it while the document is being reserved. This will ensure that the implementation process is accelerated. At the same time, we are also automating the process of control by a supervisor, which is needed for validation of the document and its subsequent use across the organization. A second risk is associated with non-compliance with revisions of organization documents. Among these documents we can classify, for example, in the organization under review: room operating schedules, security guidelines, and more. The risk could be critical in these documents as it is directly linked to non-compliance with safety audits, ISO 9001:2015 certification, and more. The following corrective levels have been proposed for this risk: To the specifications of the dossier, which included the title of the document, the department under which the document falls, and the manager responsible for the document, the following specifications will be added with these parameters offered by the office 365 tool.

Table 4: Document parameters

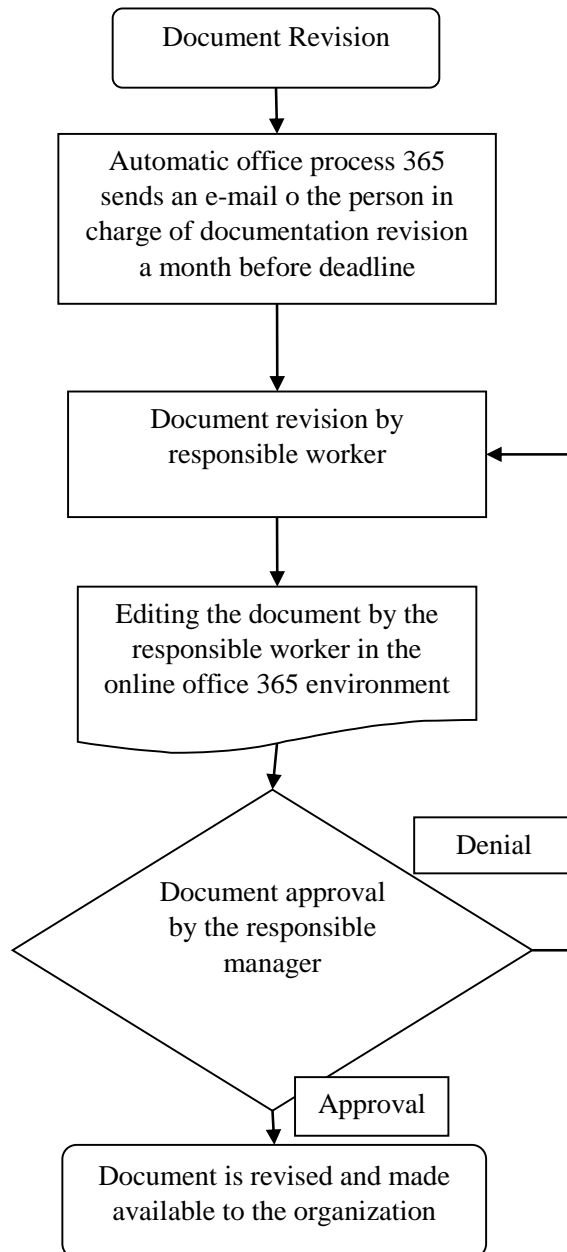
Reserved	Set the coloring of the document box during the booking process by the person responsible. The new version of the document is inaccessible to other members during the booking period.
Changed date	Descriptive format, Date, and time show the date the document was approved by the responsible manager.
Period of revision	Revision time settings. Default values, 0.5 years, 1 year, 2 years, 3 years.
Next revision	Computed information according to formula = Modified + ([Period of Revision]*365). The document must be revised by that date or the document will appear as unapproved.
Approved	Two options approved and not approved. When not approved, they have access to the old version.
Responsible personnel	The person responsible for reviewing the document.

Source: author's work

By setting a simple workflow warning, see. Flowchart 2. The process of alerting the person responsible and editing the document. The timely revision of the documentation by the responsible officer is ensured, and the subsequent approval of the document by the supervisor. This avoids outdated documents and eliminates

outdated information in directives, forms, operating schedules, and working practices.

Flowchart 2: The process of alerting the responsible person and modifying documentation



Source: Author's work

With the implementation of these changes, it is proposed to create training on the new treatment and procedures for working with documented information. Training will ensure effective implementation of the changes that emerge in this process.

## **Resume**

The audit resulted in the creation of new processes for handling documented information that is relevant to the running of the company. Risks have been identified and remedial actions have been developed to mitigate the impact of these risks. At the same time, a system has been set up that continues to work with these risks in the future. Following the use of knowledge in the field of information management, corrective measures have been created that allow the storage of information and know-how in the company in such a way that it is accessible to all and is revised to remain relevant. This achieved the A1 target by identifying risk processes and subsequently meeting the A2 target by addressing these deficiencies through the proposed remedies. The limit of this result is the fact that the audit was carried out for the first time and at the same time is not process-based and therefore has no potential for future development. Another limit revealed in the implementation is that slow techniques with minimal use of modern computer techniques were used. The evaluation of risk processes was carried out by interviewing interested workers in the organization. Here we run into the problem of the relevance of their answers, which may be colorful and not entirely true. Several facts become potential for the future. The first would be to correctly set the schedule for audits to be carried out on a periodic basis. If this setting occurs, we can monitor process maturity on an ongoing basis and detect risk processes quickly enough to avoid any adverse impacts. Another potential for the future is the use of information technology for auditing. As such, Sharepoint has statistics on usability, attendance, and dozens of other more detailed statistics that can serve as background material for the future audit process. With these statistics and information already implemented and with processes set up correctly within the organization, there is the potential to create an audit process using these tools, i.e. to perform an audit basically on a button.

## **Závěr**

Výsledkem auditu bylo vytvoření nových procesů při nakládání s dokumentovanými informacemi, které jsou relevantní pro chod firmy. Byla identifikována rizika a byly vytvořeny nápravné kroky, které dopad těchto rizik zmírňují. Zároveň byl nastaven systém, který s těmito riziky pracuje i do budoucna. V návaznosti na využití znalostí z oboru informativního managementu došlo k vytvoření takových nápravných opatření, které dovolují ukládání informací a know-how ve firmě takovým způsobem, že je všem přístupné a je revidované, aby zůstávalo relevantní. Potenciálem do budoucna se stává hned několik faktů. Prvním by bylo správné nastavení plánu auditů, které budou probíhat na periodické bázi. Pokud dojde k tomuto nastavení, můžeme zralost procesů kontrolovat průběžně a odhalovat

rizikové procesy dostatečně rychle na to, abychom zamezili případným nežádoucím dopadům. Dalším potenciálem do budoucnosti je skutečnost využití informačních technologií, pro provedení auditu. Sharepoint jako takový má statistiky o využitelnosti, navštěvovanosti a desítky dalších podrobnějších statistik, které mohou sloužit jako podkladový materiál pro budoucí auditní proces. Pomocí těchto již implementovaných statistik a informací a za správného nastavení procesů uvnitř organizace existuje potenciál na vytvoření procesu auditu za využitím těchto pomůcek, tedy provést audit v podstatě na tlačítko.

## References

- ABUBAKAR, A. M., ELREHAIL, H., ALATAILAT, M. A., AND ELÇI, A. (2017), Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge* 4 (2019), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- ALAVI, M. (2000), Managing organizational knowledge. In *Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past*. pp. 15–28.
- AVEN, T. (2015), *Risk Analysis*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-1-119-05779-6. <https://doi.org/10.1002/9781119057819>
- B. SAWYER, L. (2003), *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing* [online]. 4th ed. Inst of Internal Auditors [cit. 2022-01-06]. ISBN 978-0-894-13178-3.
- BARKER, R. (2015). Management of knowledge creation and sharing to create virtual knowledge-sharing communities: A tracking study. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 334–350. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0229>
- BATEMAN, T.S., S.A. SNELL AND R. KONAPSKE (2017), M: Management. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-2597-3280-5.
- BLEICHER, K. (2011) *Das Konzept integriertes Management : Visionen - Missionen - Programme*. 8th ed. Frankfurt: Campus Verlag. ISBN 978-3-593-39440-4.
- BOLISANI, E. and C. BRATINAU, (2017), *Emergent Knowledge Strategies: Strategic Thinking in Knowledge Management*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-3196-0657-6.
- BUREŠ, V. (2007), *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-8-0247-6717-8.
- DU PLESSIS, C.J, (2017), *A framework for implementing Industry 4.0 in leasing factories* (Doctoral dissertation, Stellenbosch University, Stellenbosch).
- DU PLESSIS, M. (2007), The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- DVOŘÁČEK, J. (2003), *Interní audit a kontrola*. 2nd ed. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9805-3.
- FELIX, W., L. (1978), Sampling Risk vs. Nonsampling Risk in the Auditor's Logic process. *University of Kansas*. Kansas, 47-56.



- FÜLÖP, M. and T. SZEKELY, (2017), The evolution of the internal auditing function in the context of corporate transparency. *Audit financiar.* 3(147), 440-450. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2017/147/440>
- GHOBAKHLOO, M., A TANG, S. H. (2015), Information system success among manufacturing SMEs: case of developing countries. *Information Technology for Development*, 21(4), 573–600. <https://doi.org/10.1080/02681102.2014.996201>
- HALIL Z., SHAHNAWAZ M. and MERVE T. (2019), Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations, *Knowledge Management Research & Practice*, 17:1, 24-38, <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>
- HITZIG, N. B. (1995). Audit Sampling: A Survey of Current Practice. *The CPA Journal*, 65 (7), 54-58. <https://doi.org/10.2307/777589>
- HRUDEY, S. and S. VATANPOUR, (2015), Can Public Health Risk Assessment Using Risk Matrices Be Misleading? *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 12(8), 75-88. <https://doi.org/10.3390/ijerph120809575>
- HUARNG, K., and MAS-TUR, A. (2016), New knowledge impacts in designing implementable innovative realities. *Journal of Business Research*, 69(5), 1529–1533. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.011>
- CHANG, Y., H. CHEN, R.K. CHENG and W. CHI, (2019), The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*. 15(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2018.11.002>
- JONES, P. (2017), *Statistical Sampling and Risk Analysis in Auditing*. 2nd ed. New York: Taylor & Francis. ISBN 978-0-566-08080-7. <https://doi.org/10.4324/9781315242422>
- KAGERMANN, H., W. KINNEY, K. KÜTING AND C.WEBER, (2007), *Internal Audit Handbook:: Management with the SAP®-Audit Roadmap*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-540-70886-5.
- MUCHA, B. and BRESTOVANSKÁ, P. and PERÁČEK, T. (2018), Audit Sampling – statistical vs. non-statistical?. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*. 2018. 1-10 <https://doi.org/10.5171/2018.136905>
- MÜLLEROVÁ, L and V. KRÁLÍČEK, (2017), *Auditing*. Vydání 2. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-802-4522-333.
- NGOC, P. T. B. (2005). An empirical study of knowledge transfer within Vietnam's IT companies. Fribourg: Department of Informatics, University of Fribourg.
- PENTLAND, B. T. (1995). Information systems and organizational learning: The social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1), 1–21. [https://doi.org/10.1016/0959-8022\(95\)90011-X](https://doi.org/10.1016/0959-8022(95)90011-X)
- PICKETT, K. and H. SPENCER, (2004), *The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges*. John Wiley & Sons: Hoboken. ISBN 0-471-45839-2
- PROBST, G., ROMHARDT, K., and RAUB, S. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. J. Wiley

- PRZYBYLSKA, J., W. RYDZAK and J. TTRĘBECKI, (2021), Communication in internal audit: Theory and practice. Poznań: Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk. ISBN 978-83-7654-485-4.
- PUTTICK, G., SANDY VAN ESCH, S. DAWN VAN ESCH and S. KANA, (2007), The Principles and Practice of Auditing. 7th ed. Cape Town: Juta & Co. ISBN 978-0-7021-7268-7.
- RAUSAND, M. A STEIN, (2020), Risk Assessment: Theory, Methods, and Applications. 2nd. ed. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-1-119-3772-38.  
<https://doi.org/10.1002/9781119377351>
- ROBBINS, S.P. and M. COULTER, (2016), Management. 13th ed. Dallas: Pearson Custom. ISBN 978-0-1339-1029-2.
- RÜEGG-STÜRM, J. and S. GRAND, (2020), Das St. Galler Management-Modell. 2nd ed. Berlin: UTB. ISBN 978-3-8252-5499-5.  
<https://doi.org/10.36198/9783838554990>
- SHARMA, S. K., GUPTA, J. N. D., and WICKRAMASINGHE, N. (2004), Information technology assessment for knowledge management. Creating Knowledge Based Organizations, 29. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-162-9.ch002>
- STAIR, R., and REYNOLDS, G. (2020), Principles of information systems. Cengage Learning.
- SYNEK, M. (2011), Manažerská ekonomika. 5th. ed. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-8-024-7752-89.
- T. OSTRIM, L. and C.A. WILLHELMSSEN, (2019), Risk Assessment: Tools, Techniques, and Their Applications. 2nd ed. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-1-194-8346-5. <https://doi.org/10.1002/9781119483342>
- TEMIRKHANOVA, MUTABAR J. (2020), A The Role of the Internal Audit Based International Internal Audit Standards in Uzbekistan. Journal of Media & Management. 2(1), 1-5.
- VALLEBHANENI, S. R. (2013), Wiley CIA Exam Review 2013, Part 1, Internal Audit Basics. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-1-118-12059-0.
- VOSE, D. (2008), Risk Analysis: A Quantitative Guide,. 3rd ed. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-0-47-0512-845.
- WEBB, S.P. (2017), Knowledge Management: Linchpin of Change. 2nd ed. London: Routledge. ISBN 978-1-3512-2720-9.
- WILSON, D.A. (1996), Managing knowledge. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-750-62054-3.
- ZAIM, H., MUHAMMED, S., and TARIM, M. (2018). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. Knowledge Management Research & Practice, 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>

**Bc. Ing. Jakub SIEBER**

Technická Univerzita Liberec

Ekonomická fakulta

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

[jakub.sieber@tul.cz](mailto:jakub.sieber@tul.cz)



Formujeme myseľ a srdce

ISSN 2730-020X