

*Ekonomický  
časopis*

2112

67135

*Journal  
of Economics*

ISSN 0013-3035

7-8  $\frac{42}{1994}$

0-6

EKONOMICKÝ ÚSTAV SAV  
INSTITUTE OF ECONOMICS SAS

PROGNOSTICKÝ ÚSTAV SAV  
INSTITUTE OF FORECASTING SAS

**SAP**  
SLOVAK ACADEMIC PRESS

HLAVNÝ REDAKTOR

*Zdeno Jaura*

REDAKTORKA

*Katarína Rybanská*

TAJOMNÍČKA REDAKCIE

*Marta Korcová*

REDAKČNÁ RADA

*Ladislav Adamiš*

*Peter Baláž*

*Jana Černá*

*Rudolf Filkus*

*Vladislav Garaj*

*Egon Hlavatý*

*Felo Hutník*

*Ivan Jakúbek*

*Pavol Kárász*

*Elena Kohútiková*

*Zora Komínková*

*Mikuláš Luptáčik*

*Jozef Makúch*

*Jozef Markuš*

*Lubomír Michník*

*Eduard Mikelka*

*Viera Mokrášová*

*Jaroslav Němec*

*Valéria Nináčová*

*Juraj Renčko*

*Brigita Schmögnerová*

*Vincent Sniščák*

*Milan Šikula*

*Ladislav Unčovský*

*Viliam Vaškovič*

*Karol Vlachynský*

## POKYNY PRE AUTOROV

Rukopisy prijíma redakcia Ekonomického časopisu, Medená 10, 811 02 Bratislava. Články v slovenskom, českom alebo anglickom jazyku majú mať teoretický charakter zodpovedajúci zameraniu časopisu, ich názov má byť stručný a výstižný. K článkom prosíme priložiť resumé v anglickom jazyku (resp. k anglickému textu slovenské) v rozsahu najviac 30 riadkov. Príspevky sa predkladajú v 3 exemplároch (1 originál a 2 kópie), napísané podľa platnej ČSN (60 úderov v riadku, maximálne 30 riadkov na jednej strane). Rozsah článkov je 20 strojom písaných strán, hodnotiacich recenzií (podľa rozsahu knihy) 4–7 strán, informatívnych recenzií 1–2 strany, správ 3–5 strán. Poznámky, ktoré patria pod čiaru, číslujú sa poradovým číslom v texte a príkladajú sa súhrnne za článok. Takisto sa v texte označujú obrázky, grafy a schémy a zaraďujú sa za článok. Bibliografické citácie musia zodpovedať ČSN 01 0197 – Bibliografické citace. Odvolania na literatúru sa označujú v texte alebo v poznámkach pod čiarou príslušným poradovým číslom v hranatej zátvorke; zoznam použitej literatúry sa uvádza na konci článku. Matematické vzorce a výrazy majú byť napísané, pokiaľ je to možné, strojom, zreteľne a podľa zaužívaných zvyklostí. Autor má uviesť presnú adresu svojho pracoviska, bydliska, tituly a rodné číslo. Príspevky nie sú honorované. Autor dostane zo svojho príspevku niekoľko separátnych výtlačkov.

ADRESA REDAKCIE

Medená 10, 811 02 Bratislava  
telefón 368 341–3

Číslo bolo redakčne spracované  
v auguste 1994.

*Toto číslo vychádza pri príležitosti 25. výročia založenia  
Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*

## OBSAH

<b>Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave slávi 25. výročie svojho založenia - Mikuláš ANDRIS</b> .....	483
 <b>K NÁRODOHOSPODÁRSKYM SÚVISLOSTIAM ROZVOJA SLOVENSKEJ EKONOMIKY</b>	
<i>Jaroslav FILIP: Otázky rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenskej republiky v podmienkach európskeho integračného procesu</i> .....	489
<i>Peter BALÁŽ: Zvyšovanie exportnej výkonnosti - predpoklad úspešnosti rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenskej republiky</i> .....	505
<i>Júlia BOBOCKÁ: Regionálna spolupráca v strednej Európe</i> .....	518
<i>Lubomír MICHNÍK: Politika Európskej únie voči malým a stredným podnikom - inšpirácia pre Slovenskú republiku</i> .....	528
<i>Dagmar LESÁKOVÁ: Programy Európskej únie na podporu rozvoja malých a stredných podnikov</i> .....	536
 <b>VYBRANÉ PROBLÉMY PODNIKOVEJ STRATÉGIE V PODMIENKACH TRANSFORMÁCIE SLOVENSKEJ EKONOMIKY</b>	
<i>Ferdinand DAŇO: Tvorba marketingovej koncepcie a jej aplikácia v obchodných firmách</i> ...	549
<i>Viera ČIHOVSKÁ: Distribučný manažment vo vyspelých trhových ekonomikách a v Slovenskej republike</i> .....	559
<i>Kristína VIESTOVÁ: Internacionalizácia maloobchodu a jej možnosti v Slovenskej republike</i> .....	568
<i>Marta KULČÁKOVÁ: Zákazník v trhovom hospodárstve</i> .....	575
<i>Helena LABSKÁ: Funkcie komunikačných médií na spotrebiteľskom trhu</i> .....	583
<i>Antónia ŠTENSOVÁ: Princípy aplikovania franchisingových refazcov v slovenskej ekonomike</i> .....	595
<i>Valéria MICHALOVÁ: Podnikateľské služby v modernej ekonomike</i> .....	608

## CONTENTS

<b>Faculty of Commerce of the University of Economics Celebrates 25<sup>th</sup> Anniversary of its Founding - Mikuláš ANDRIS</b> .....	483
---	-----

### TO THE NATIONAL ECONOMY ISSUES OF THE SLOVAK ECONOMY DEVELOPMENT

<i>Jaroslav FILIP</i> : Questions of the Developmental Economic Strategy of the Slovak Republic in the Conditions of European Integration Process (in Slovak) .....	489
---	-----

<i>Peter BALÁŽ</i> : Increase of Export Performance - a Precondition of a Successful Developmental Economic Strategy of the Slovak Republic (in Slovak) .....	505
---	-----

<i>Júlia BOBOCKÁ</i> : Central European free Trade Agreement (in Slovak) .....	518
--	-----

<i>Lubomír MICHNÍK</i> : European Union Policy Towards the Small and Medium Enterprises - an Inspiration for the Slovak Republic (in Slovak) .....	528
--	-----

<i>Dagmar LESÁKOVÁ</i> : European Union Programs Supporting the Small and Medium Enterprises Development (in Slovak) .....	536
--	-----

### SELECTED PROBLEMS OF A FIRM'S STRATEGY IN THE TRANSFORMATION PROCESS OF THE SLOVAK ECONOMY

<i>Ferdinand DAŇO</i> : Formation of Marketing Conception and its Application in Commercial Firms (in Slovak) .....	549
---	-----

<i>Viera ČIHOVSKÁ</i> : Distribution Management in Advanced Market Economies and in the Slovak Republic (in Slovak) .....	559
---	-----

<i>Kristína VIESTOVÁ</i> : Internationalization of the Retail Trade and its Possibilities in the Slovak Republic (in Slovak) .....	568
--	-----

<i>Marta KULČÁKOVÁ</i> : Customer in a Market Economy (in Slovak) .....	575
---	-----

<i>Helena LABSKÁ</i> : Functioning of the Communication Media in Consumers Market (in Slovak) .....	583
---	-----

<i>Antónia ŠTENSOVÁ</i> : Application Principles of Franchising Chains in the Slovak Economy (in Slovak) .....	595
--	-----

<i>Valéria MICHALOVÁ</i> : Contractors' Services in a Modern Economy (in Slovak) .....	608
--	-----



## Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave slávi 25. výročie svojho založenia

*Vznik a obsah tohto čísla, ktoré sa predkladá čitateľom Ekonomického časopisu, nie sú dielom náhody. Naopak, chcú byť z rozhodnutia iniciátorov cieleným odrazom významnej skutočnosti, zasluhujúcej si pozornosť širokej ekonomickej i odbornej verejnosti, ktorou je 25-ročné jubileum založenia Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave (bola zriadená 21. 7. 1969). Aj keď v živote jednej fakulty nie je 25 rokov veľa, plodná práca pre spoločnosť môže znamenať prinajmenšom sľubne vyoranú hlbokú brázdnu na roli historického vývoja slovenského vysokého ekonomického školstva.*

*Hodnotiaci obraz doterajšej činnosti jubilančky, rovnako ako každý pohľad, v podstate závisí od zorného uhla. Otvorenie novej fakulty bývalej Vysokej školy ekonomickej v roku 1969 bolo priam symbolické. Svojím zriadením nadviazala na slávne tradície bývalej súkromnej Vysokej obchodnej školy, ktorú v roku 1940 založili slovenské obchodné komory. Hoci poštátnením tejto školy v roku 1945 sa zmenil jej názov, prakticky až do roku 1949 plnila svoju najdôležitejšiu úlohu: vychovávala komerčných inžinierov pre obchod, bankový sektor, podnikateľské vzťahy a priemyselné firmy. Zároveň bola silnou platformou opozície proti socializácii spoločnosti. "Demokratizáciou" Vysokej školy hospodárskych vied v roku 1949 sa podarilo zlomiť jej nezávislosť i širokú spoločenskú prestíž. Návrat k predfebruárovým ideám v roku 1968 a prestavba školy - jedným z jej výsledkov bolo aj otvorenie Obchodnej fakulty - boli následným politickým vývojom tvrdo potlačené. Len veľmi dobré odborné zázemie školy v hospodárskej praxi pomohlo stlmiť tvrdý dopad konsolidácie na existenciu a vnútornú štruktúru Vysokej školy ekonomickej.*

*V najjednoduchšom kvantitatívnom pohľade sa výsledky jubilančky za uplynulých 25 rokov javia ako obdivuhodne bohatý a pestrý súbor aktivít v troch hlavných oblastiach: pedagogickej, vedeckovýskumnej a spoločenskej.*

V pedagogickej činnosti nemožno bez obdivu a uznania obísť skutočnosť, že Obchodná fakulta za 25 rokov pripravila pre život vyše 7000 absolventov, inžinierov-ekonomov v študijných odboroch Ekonomika vnútorného obchodu a Ekonomika zahraničného obchodu a usporiadala niekoľko desiatok kurzov postgraduálneho štúdia. Zároveň sa podieľala na príprave ďalších desiatok tisíc absolventov ostatných fakúlt VŠE.

V historizujúcom pohľade ekonomickej teórie a politiky sa však tento súbor činností javí ako vnútorne protirečivá celistvosť úspechov, ale aj omylov a chýb, tak pri presadzovaní teoretických názorov, ako aj praktických krokov pri naplňovaní úloh a ambícií slovenského vnútorného a zahraničného obchodu.

Dokresľovanie obrazu o pedagogickej práci v prvom pohľade navádza autora skúmať, koľko času a námahy fakulta vynaložila na všetky tie veľké i drobné zmeny učebných plánov, učebných osnov predmetov, rozmanité tituly napísaných učebníc a skrípt, ich prepracované a zlepšené vydania, preklady zahraničných učebníc, zavádzanie nových foriem a metód výučby, všetky vydarené pedagogické semináre a medzinárodné konferencie, ale aj formulovanie a presadzovanie konkrétnej vzdelávacej stratégie v období, keď sa zdalo, že obchodné vedy budú z dôvodu nepotrebnosti zanesené prachom dejín.

Druhý pohľad by nám pomohol aspoň trochu kvantifikovať všetku námahu a snahu v pedagogickej oblasti, ktorým do novembra 1989 nebolo dovolené z najrozmanitejších dôvodov sa vyvinúť. Veď koľko vynikajúcich textov učebníc a skrípt nesmeli vyjsť, v koľkých prípadoch sa "rozmetala" sadzba, koľko štúdií putovalo do šrotu a koľko sa nemohlo vôbec napísať.

Širokospektrálny obraz nám poskytuje aj hodnotenie vedeckovýskumnej činnosti jubilujúcej fakulty. Na jednej strane nám to umožňuje vyzdvihnúť cca 150 obhájených kandidátskych dizertačných prác, desať obhájených doktorských prác, viaceré úspechy na medzinárodnom fóre v oblasti súťaží ŠVOČ, obhajoby mnohých výskumných úloh v rámci medzinárodného výskumu družobných škôl a fakúlt, vyše 15-ročnú záväznú účasť odborných katedier na riešení štátneho programu ekonomického výskumu (obdobie 1975-1990), vznik a fungovanie štyroch pedagogicko-výskumných združení, systematické organizovanie vedeckých podujatí a teoretických seminárov s medzinárodnou účasťou, desiatky obhajob v oblasti aplikovaného výskumu pre hospodársku prax a národné výbory a mnohé ďalšie.

Po celé obdobie existencie Obchodnej fakulty sa učitelia bez ohľadu na politické i osobné riziká snažili burcovať k tomu, aby fakulta plnila svoje historické poslanie. Nemožno nespomenúť mená prof. Ing. Š. Slobodu, CSc., prvého dekana Obchodnej fakulty, jej renomovaných učiteľov prof. Ing. J. Prachára, CSc., či doc. Ing. L. Schwaera, CSc., ale aj mnohých ďalších.

Hlbší pohľad na činnosť Obchodnej fakulty zároveň ukazuje, ako veľa ekonomických poznatkov bolo pre učiteľov tejto fakulty nepovolených alebo aj priamo zakázaných. Nebolo napríklad možné obhajovať kandidátske dizertačné práce,

ktoré pri riešení akejkoľvek témy nevychádzali z kritiky buržoáznych, nemarxistických teórií (výnimkou neboli ani výrazne technicky a technologicky orientované práce). Náuka o marketingu, manažérske teórie boli vyhlasované za pseudovedecké, a preto automaticky zakázané.

Päť rokov, ktoré uplynuli od novembra 1989, je úplne inou, novou realitou, ktorá nás učí vidieť uplynulých 25 rokov v inom svetle, len ako zdanlivý časový spojovník, ktorý ani procesy, ani ich výsledky nemôže odtrhnúť, ale ani automaticky spojiť. Všetci cítime, že dôležitosť pripomínaného jubilea nespočíva v možnosti hodnotiť to, čo všetko sme prežili a dokázali, ale skôr v tom, čo je možné a nevyhnutné pre dobré meno jubilujúcej fakulty urobiť.

Nadmieru cennou devízou týchto rokov je práve sloboda občana - pedagóga a vedca, a to tak v myslení, ako aj v konaní. Už sú minulosťou zbytočné zákazy, nepodložené záujmom o veci verejné, ani zdravým rozumom. Zbúraním bariér pre rozvoj nežiadúcich vedných odborov a ekonomických názorov sa doslova prevalila rieka totálne blokovaných informácií z obchodno-hospodárskych náuk, marketingu a manažmentu. V snahe čo najskôr ovládnuť plavbu na týchto doteraz málo poznaných vlnách a odovzdávať študentom poznatky relevantné pre našu súčasnú i medzinárodnú obchodnú a podnikateľskú prax, nedokázali sme sa takmer ani na chvíľu odtrhnúť od ponúkaných informačných prameňov.

Odborná i názorová blokáda sa búra ohromnou snahou učiteľov i študentov pochopiť nepoznané a doteraz nedostupné. Dlhoročná ľudská skúsenosť nás však aj na tomto špecifickom poli aktivity presvedča o výhodnosti tímovej práce, a to podľa možnosti celých bádateľských kolektívov katedier Obchodnej fakulty. Práve zo spomínaného presvedčenia sa v polovici roka 1993 zrodila nová filozofia fakulty v oblasti vedeckovýskumnej činnosti, a to koncipovanie celofakultných projektov integrovaného výskumu, ktoré by v maximálnej miere spĺňali kritériá stanovené GAV a GAT. V ústrednej téme projektu na roky 1993-1995 *Obchod ako nástroj zvyšovania efektívnosti a konkurenčnej schopnosti ekonomiky SR* je integrovaných 12 výskumných úloh katedier, ponúknutých grantovým agentúram, z ktorých bolo už 6 prijatých do štátneho grantového výskumu. V rámci výskumného grantu PHARE fakulta rieši otázky predpokladov a problémov procesu pridružovania SR k Európskej únii. Súčasťou návrhu "feasibility study" je aj vytvorenie Centra európskych štúdií pri Obchodnej fakulte v Bratislave.

Riešenie úloh bádateľského výskumu, a najmä štátnych grantových úloh vyvolalo potrebu rozvinúť čo najširšiu spoluprácu so zahraničnými vysokými školami a postaviť ju na konkrétne definované spoločné výskumné požiadavky. Takto programovanú spoluprácu má Obchodná fakulta zmluvne zabezpečenú so školami: Mankato State University (Minnesota, USA), Wirtschaftsuniversität Wien, Linz, Handelshochschule Leipzig, Academia economica Katowice, Krakov, Univerzita vo Varšave, v Poznani a v Lodži, Vysoká škola ekonomická v Prahe, Torgovo-ekonomičeskij institut v Kijeve a ďalšie.

Vytvorenie výskumnej základne pre kvalitný bádateľský výskum zodpovedajúci potrebám rozvíjajúcej sa trhovej ekonomiky a teórie obchodu vo väzbách na celkový rozvoj ekonomickej vedy a na jej postupujúcu internacionalizáciu považujeme za najdôležitejšiu oslavu "narodenín" jubilujúcej Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Chceme aj súborom prác prezentovaných v Ekonomickom časopise dokumentovať významný spoločenský prínos jej vedeckovýskumného snaženia na poli ekonomickej vedy, a zároveň jej ambície pomôcť rozvoju Slovenskej republiky nielen prípravou kvalitných, odborne fundovaných špecialistov pre oblasť obchodných vied, ale aj participáciou na tvorbe hospodárskej a spoločensko-politickej stratégie úspešného rozvoja našej mladej krajiny.

Mikuláš Andris\*

---

\* prof. JUDr. Mikuláš ANDRIS, CSc., Katedra marketingu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

**K národohospodárskym súvislostiam  
rozvoja slovenskej ekonomiky**





## Otázky rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenskej republiky v podmienkach európskeho integračného procesu

Jaroslav FILIP\*

### Slovensko ako malá otvorená trhovú ekonomiku v Európe

Vznikom samostatnej Slovenskej republiky sa zásadne zmenila situácia slovenského hospodárstva oproti obdobiu, keď tvorilo súčasť federálnej ekonomiky. Nielen v dôsledku toho, že rozpadom ČSFR boli citeľne popretfhané hospodárske väzby ustanovené a fungujúce v rámci federácie, ktoré iba z menšej časti pretrvali vo vytvorenej colnej únii SR - ČR.

Slovenská ekonomika zdedila z federácie prinajmenšom desať vážnych nevýhod oproti českej: ťažšie predstavateľnú, zdrojovo náročnejšiu štruktúru výroby a nižší stupeň jej finality; väčšiu závislosť od vzájomných hospodárskych vzťahov; väčšiu zraniteľnosť z hľadiska vývozov i dovozných vstupov z bývalej RVHP; omnoho nerozvinutejšie zahraničnoobchodné aktivity (v plnom rozsahu komerčnej praxe a obchodnej politiky), firmy i bankovú infraštruktúru; výrazne menšie napojenie na medzinárodné finančné inštitúcie, zahraničné hospodárske a politické kruhy, na ekonomickú diplomaciu; v Českej republike, s jej viac ako dvojnásobne väčším ekonomickým rozmerom, prirodzene, zostali adekvátne väčšie finančné zdroje, ako aj disponibilný vedecko-technický potenciál; rovnako to platí pre analyticko-informačnú bázu (doteraz nezaslúžene podceňovanú) pre hospodárstvo, a zvlášť vonkajšie ekonomické vzťahy. V štátnej administratíve, na úrovni vládnych hospodárskych inštitúcií, v ČR hladko premenili bohato personálne vybavené federálne orgány na orgány národné.

Slovenská ekonomika (ako aj česká) bola zasiahnutá nepriaznivými vonkajšími ekonomickými vplyvmi: hospodárskou depresiou vo vyspelých, resp. rozhodujúcich ekonomikách s odrazom na medzinárodných trhoch, ich protekcionizmom, rozpadom trhov RVHP i hospodárskym vývojom v krajinách regiónu strednej a východnej Európy.

Ďalší vývoj a stav slovenskej ekonomiky nemožno však vysvetľovať odvolávaním sa na ťažšie východiskové podmienky a vonkajšie faktory. Významné nepriaznivé dopady na národné hospodárstvo boli a zostávajú zapríčinené viacerými faktormi: vývojom na vnútro politickej scéne; nedostatkami v činnosti vládnych hospodárskych inštitúcií a ich systémovým usporiadaním; tým, že strmhlavý

\* doc. Ing. Jaroslav FILIP, CSc., Katedra medzinárodného obchodu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

transformačný proces pod vplyvom a podľa predstáv Prahy sa síce zastavil, no nevyhnutné pokračovanie v ňom - v jeho novej podobe, bez opakovania hrubých chýb - ustrnulo; a napokon tým, že doteraz postrádame také kvalitné a silné centrum politickej a hospodárskej moci, ktoré by dokázalo energicky a priaznivo vplývať na hospodárstvo (spôsobiť jeho zásadný obrat), nech sú podmienky akokoľvek ťažké a komplikované.

Slovensko ako mladý samostatný štát stojí pred potrebou formovať a úspešne rozvíjať vlastné, to znamená fakticky nové národné hospodárstvo - vo všetkých aspektoch a vo všetkých jeho oblastiach. Dimenzia tejto úlohy je nie celkom pochopená.

- Po prvé, v časovom horizonte to vyžaduje nepochybne dlhodobejšie úsilie.
- Po druhé, ide o neobyčajne zložitú úlohu, ak si uvedomíme potrebu dokončenia transformačného procesu (najmä jeho náročnosť, riziká a predpoklady úspešnosti); nevyhnutnosť zastaviť pád hospodárstva a dostať ho zo závozu na rozvojovú dráhu; naliehavosť štrukturálnych zmien a veľkých sociálno-ekonomických manévrov, čo je obmedzené (brzdené) nedostatkom finančných zdrojov, napätými alebo klesajúcimi makroekonomickými ukazovateľmi (napr. agregátnym dopytom a úsporami), stavom v podnikovej sfére atď.
- Po tretie, úloha formovať výhodné štruktúry národného hospodárstva, to znamená perspektívne a so zohľadnením všetkých rozhodujúcich parametrov efektívnosti, dostáva sa na vyššiu úroveň zložitosti tým, že musí brať zreteľ - a to principiálne - na jeho miesto v medzinárodnej ekonomike, v medzinárodných hospodárskych štruktúrach, v európskom integračnom procese a vo svetových hospodárskych trendoch.

Slovenská ekonomika sa po vzniku samostatnej Slovenskej republiky nezrútila, ale zatiaľ v nej ani nenastal pozitívne rozhodujúci obrat. Takýto obrat možno dosiahnuť iba na základe vlastných riešení a veľkého úsilia, čo predpokladá rozpracovanie a uskutočňovanie rozvojovej stratégie ekonomiky SR, ktorá bude vychádzať z jej účasti na európskom integračnom procese, z jej miesta v medzinárodnej ekonomike.

Keď sa hovorí o prechode k trhovej ekonomike, niekedy sa nedostatočne zdôrazňuje dimenzia jej "otvorenosti". Všetky trhové ekonomiky sú "otvorenými" ekonomikami; platí to tak pre zaostalejšie krajiny, ako aj pre najvyspelejšie štáty s vysokou ekonomickou úrovňou, a zároveň s vysokým stupňom zapojenia do medzinárodných ekonomických vzťahov, so širokou účasťou na medzinárodných trhoch, ako aj iných medzinárodných ekonomických aktivitách.

Úspešný model autarkickej trhovej ekonomiky nie je známy ani v praxi, ani v teórii. V tejto súvislosti vystupujú do popredia viaceré parametre, akými sú napríklad: *schopnosť transformácie* (Kindleberger), *stupeň špecializácie v komoditnej štruktúre zahraničného obchodu* (Hirschman), *výrobná štruktúra - relatívna výrobná otvorenosť - postavenie v medzinárodnej ekonomike* (Tauchman), *kom-*

*paratívne výhody a konkurenčné prednosti* (rôzni autori v teóriách medzinárodného obchodu) atď. V takýchto parametroch slovenská ekonomika nedosahuje dobrú úroveň.

Ani zabezpečenie princípu homeostázy v riadiacom procese vo vzťahu k vonkajšiemu ekonomickému prostrediu nie je v prípade Slovenskej republiky natoľko subjektívne zadané, a teda krátkodobejšie odstrániteľné. Aktívne prispôsobenie sa medzinárodným hospodárskym štruktúram, silovým geopolíam a svetovým hospodárskym trendom je totiž podmienené štruktúrou ekonomiky, a to nielen podľa oblastí výroby a jej input-output závislostí, ale aj podľa podnikateľských subjektov a ďalších vnútrohospodárskych agensov (napríklad úrovňou vzdelávacieho systému). V neposlednom rade ho ovplyvňuje aj zrelosť systémových podmienok.

Transformačný proces vedie k tomu, že Slovenská republika sa stane "malou otvorenou trhovou ekonomikou", avšak efekty z tohto cieľového stavu nie sú vôbec jednoznačné. Charakter Slovenskej republiky ako "small open market economy", zaradenej v časopriestore Európy, resp. európskeho integračného procesu, zostáva otvorenou otázkou. Má to byť voľné trhové hospodárstvo, dokonca v staršom vydaní a s podriadeným postavením (v chápaní Predohla, Perrouxa), alebo moderné, t. j. ekologicky i sociálne orientované trhové hospodárstvo založené na moderných technológiách, službách a informatike, ale aj na socio-kultúrnych štruktúrach, čo predpokladá výhodné miesto v medzinárodnej ekonomike?

Z dohôd podpísaných na záver uruguajského kola GATT-u vyplýva, že slovenská ekonomika bude vystavená ešte väčším tlakom medzinárodných trhov a zahraničnej konkurencie. Zásadnou otázkou zostáva, v akom stupni a tvare (štruktúre), s použitím akých ekonomických nástrojov a obchodnopolitických prostriedkov treba pokračovať v liberalizácii vonkajších ekonomických vzťahov; ako ďalej "otvárať" našu ekonomiku, ak sa má zabezpečiť jej výhodné miesto v medzinárodnom meradle i v európskom ekonomickom integračnom procese.

Pritom slovenská ekonomika (v zmysle malej otvorenej trhovej) je porovnateľná s viacerými krajinami v Európe, napríklad s Fínskom, Nórskom, prípadne s ešte menšími krajinami, ako Luxembursko, Slovinsko, Chorvátsko, alebo s trochu väčšími krajinami ako Česká republika, Maďarsko, Belgicko, Holandsko, Rakúsko. Všetky tieto krajiny musia riešiť v podstate obdobné otázky, čeliť približne rovnakým výzvam, ktoré vyplývajú z potreby úspešnej účasti na európskej integrácii.

Slovenská republika je umiestnená v strednej Európe, v samom jej centre. Táto geopoloha, resp. geopriestor je na jednej strane potenciálne vysokovýhodný, no v skutočnosti je to veľmi náročný až "nevďačný" geopolitický a geoeconomický priestor. Slovensko sa v ňom môže presadiť nie marginálne politickým balancovaním, ale v rozhodujúcej miere ekonomicky, t. j. určitým funkčným miestom v európskej ekonomike.

## Stručná charakteristika súčasného (východiskového) stavu ekonomického komplexu Slovenskej republiky

Každý makroekonomický pohľad na miesto slovenskej ekonomiky v európskom integračnom procese musí vychádzať z analýzy jej súčasného stavu a jej potenciálu pre ďalší rozvoj. Takýchto analýz existuje len niekoľko. Jedna z nich vychádza napríklad z *teórie ekonomického komplexu*.<sup>1</sup>

Podľa nej možno ekonomický komplex SR stručne charakterizovať takto:

- *prírodné podmienky* - pozitívny potenciál nevyužitý; pri jeho plnom využití by ročný výnos znamenal aspoň 1 mld USD;<sup>2</sup>
- *ekonomické podmienky* - rozvinuté, relatívne vyspelé, avšak nedostačujúce;<sup>3</sup> časť z nich predstavuje významný rozvojový potenciál;<sup>4</sup>
- takzvaná relatívna otvorenosť výrobného komplexu - nerozvinutá z hľadiska stupňa a deformovaná z hľadiska tvaru;<sup>5</sup>
- ekonomická úroveň - znížená a klesajúca;
- štátna forma - dotvárajúca sa;
- takzvaná relatívna ekonomická samostatnosť - hroziace disfunkcie;<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Zakladateľom *teórie ekonomického komplexu* je Josef Tauchman. Táto teória sa stretla aj na Západe s ocenením ako určité rozvedenie neoklasickej syntézy Kindlebergera (pri definovaní politicko-ekonomického celku). Umožňuje jednak urobiť viacrozmernú funkčnú a dynamickú diagnózu ekonomiky danej krajiny (ako aj regionálnych ekonomických komplexov) na podklade tzv. základných znakov (8) a tzv. intrakomplexných väzieb (56) medzi nimi, principiálne s miestom - postavením ekonomického komplexu vo svetovom hospodárstve (tzv. interkomplexných vzťahov); jednak zobrazí ekonomický komplex v pohybe (približne 160 znakov) a predikovať pohyb, objektívne správanie ekonomického komplexu s jeho miestom v medzinárodnej ekonomike. Je použiteľná na vymedzenie cieľového stavu ekonomického komplexu danej krajiny v medzinárodnom prostredí a takto je jedným z predpokladov rozpracovania rozvojovej stratégie.

<sup>2</sup> Ide o: ekonomickú polohu (tzv. funkčné miesto, medzinárodné ekonomické aktivity, tranzitné služby), aktívny cestovný ruch, lesné bohatstvo (nielen drevo), využitie pôdy, suroviny, vodné zdroje a minerálne vody.

<sup>3</sup> Ide o štruktúru materiálnej výroby i služieb a ich výkonnosť, o základné infraštruktúry v ekonomike, vedecko-technický potenciál, pracovné sily, vlastnícke vzťahy, firmy, finančné zdroje, makroekonomické indikátory (ako faktory vývoja ekonomického komplexu) a o vnútornú i vonkajšiu ekonomickú (ne)rovnováhu.

<sup>4</sup> V mnohých výrobných odboroch disponuje Slovensko predovšetkým kvalitným ľudským kapitálom: kvalifikovanosťou, pracovitosťou, učiteľnosťou i zručnosťou pracovnej sily; dostatkom skúseností špecializovaných až špičkových odborníkov; schopnosťou inovačného výskumu a technického vývoja.

<sup>5</sup> Stupeň otvorenosti výrobného komplexu zostáva menší v rozsahu z hľadiska input-output väzieb v zahraničnom obchode, ale aj v stupni špecializácie (medzinárodné špecializačné profile) a v celkovom rozvinutí medzinárodných ekonomických aktivít (v zmysle medzinárodného podnikania a služieb). Deformovanosť sa týka nielen stupňa finality výrobkov v exporte a importe, no hlavne domácej štruktúry výroby vzhľadom na využitie kvalifikovanej práce a vzhľadom na materiálovú, energetickú i ekologickú náročnosť výroby.

<sup>6</sup> Relatívna ekonomická samostatnosť je daná tromi faktormi: objektívnym stupňom otvorenosti výrobného komplexu (efekty jeho štruktúry); vlastníkmi vzťahmi (najmä efektmi z pôsobenia zahraničného kapitálu); výkonom štátnej ekonomickej suverenity (štátnymi orgánmi, najmä pri zahraničnohospodárskej a zahraničnoobchodnej politike).

- postavenie vo svetovom hospodárstve, resp. v medzinárodnej ekonomike - "formálne" dobré,<sup>7</sup> "materiálne" - horšie a zhoršujúce sa, pasívne, neurčené;<sup>8</sup>
- ekonomický rozmer - malý a poddimenzovaný.<sup>9</sup>

Nie je ani natoľko dôležité, v akom stave sa v súčasnosti nachádza ekonomický komplex Slovenska, ale aký je smer jeho pohybu. Ide o riešenie vnútrohospodárskych problémov, pričom rozhodujúcou je charakteristika jeho postavenia nie v súčasnej, ale v budúcej štruktúre medzinárodnej ekonomiky, vo formujúcich sa perspektívnych medzinárodných hospodárskych vzťahoch.

Štruktúra nášho vývozu je nevýhodná už dnes a ak uvažujeme do budúcnosti, z hľadiska úrovne efektívnosti a konkurenčného postavenia na budúcich trhoch, je neperspektívna vo veľkej miere (iba ak by sme sa uspokojili s fixovaním výrobných štruktúr na terajšej úrovni). Exportná výkonnosť domácej výroby zostáva v podstate podlomená a nemôžu ju podstatne zvýšiť ani podporné nástroje a opatrenia v proexportnej politike pre najbližšie obdobie. Strácame súčasné, a hlavne budúce medzinárodné trhy, či už postavenie na nich, alebo možnosti umiestniť sa na nich. Doterajšia štruktúra dovozu tiež nezodpovedá potrebám modernizácie a reštrukturalizácie slovenskej ekonomiky. V takejto podobe zahraničný obchod nemôže vnášať potrebné multiplikačné rozvojové účinky, impulzy do národného hospodárstva. Krátkodobé zisky, ba špekulačné obchodné operácie značnej časti domácich firiem nemôžu byť základom rozvoja ekonomiky a jej miesta v medzinárodnom meradle. Postavenie ekonomického komplexu Slovenska sa neustále zhoršuje tak v porovnaní s inými ekonomickými komplexmi, ako aj v "materiálnom" postavení. Toto zaostávanie má kvalitatívny charakter, aj rastúcu časovú dimenziu. Naozaj hrozí, že slovenská ekonomika bude hrať podriadenú, podradnú funkciu v budúcnosti; bude zaostávajúcou, prepadávajúcou sa ekonomikou v Európe. Inak povedané, Slovenská republika bude zapojená do európskeho ekonomického integračného procesu, no v celkovo nevýhodnom postavení. Spracovanie a realizovanie rozvojovej stratégie ekonomiky SR je preto jedinou alternatívou voči tomuto vývoju.

<sup>7</sup> Takzvané formálne postavenie sa týka medzinárodného politicko-právneho postavenia.

<sup>8</sup> Ide o porovnateľné ekonomické postavenie najmä v medzinárodnom obchode, v medzinárodnom podnikaní, t. j. z hľadiska výnosov (podľa komparatívnych výhod a konkurenčných predností). Pasívnosť postavenia v medzinárodnej ekonomike je daná stupňom schopnosti transformácie, ktorá najviac ovplyvňuje reálny charakter aktívneho prispôsobovania sa ekonomiky zmenám vo vonkajšom ekonomickom prostredí, teda aj v európskom integračnom procese, a konkurenčným aktivitám vlád iných štátov a ich firiem. Neurčenosť znamená, že daný ekonomický komplex (SR) nemá zabezpečené výhodné miesto v medzinárodnej ekonomike, ani ho nemá bližšie identifikované; toto miesto môže byť buď výhodné a perspektívne, alebo nevýhodné, t. j. podriadené a klesajúce, bez výnosov pre národné hospodárstvo a jeho rozvoj.

<sup>9</sup> Nie je rozhodujúce, že objektívny ekonomický rozmer Slovenska je malý - veď takých krajín je v Európe viac; závažná je však skutočnosť, že tento ekonomický rozmer by mohol byť väčší; je totiž poddimenzovaný tak vzhľadom na potenciálny ekonomický priestor, ako aj vzhľadom na jeho zväčšenie pri účasti v medzinárodných ekonomických aktivitách a pri využití jeho geopolohy.



## Potreba rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenskej republiky

Účasť v európskom integračnom procese nie je sama osebe dostatočnou motiváciou pre rozvojovú stratégiu ekonomiky Slovenskej republiky, pretože tento proces predstavuje skôr vonkajšie ekonomické (i politické) prostredie a nevyhnutnosť aktívnej prítomnosti v ňom. V rozvojovej stratégii ekonomiky Slovenska by malo ísť o zabezpečenie výhodného miesta a dosiahnutie pozitívnych efektov z účasti v tomto procese.

Iba dlhodobá a premyslená, dôsledne uskutočňovaná rozvojová stratégia umožní zásadný obrat v hospodárstve Slovenskej republiky, využitie jej rozvojového potenciálu, presadenie sa v európskom priestore na základe ekonomickej reformy obsahujúcej vnútorné štruktúry výroby aj vonkajšie ekonomické vzťahy, zvlášť zahraničnoobchodné. Tieto štruktúrne zmeny sú realizovateľné len dlhodobo a môžu vychádzať len z úvah v rámci rozvojovej stratégie. V rámci nej by sa zároveň mal dokončovať transformačný proces, prepájanie systémových nástrojov a opatrení na vecné problémy národného hospodárstva otvoreného typu. Ciele a opatrenia hospodárskej politiky nemôžu byť jednorazové, čiastkové a krátkodobé.

Skúsenosti tých štátov vo svetovom hospodárstve, ktoré dokázali dosiahnuť výrazné úspechy v hospodárskom rozvoji, a teda aj v zlepšení medzinárodného postavenia ich ekonomického komplexu, svedčia o nevyhnutnosti určitej rozvojovej stratégie. Vďaka nej tieto krajiny dosiahli až tzv. hospodársky zázrak, hoci ich ekonomiky sa nachádzali v oslabenom a vo veľmi zložitom, nepriaznivom východiskovom stave.

Úlohy spojené s rozvojovou stratégiou ekonomiky SR sú ešte zložitejšie: treba dokončiť transformačný proces, najmä prechod k otvorenej trhovej ekonomike pri zachovaní sociálnej únosnosti; treba dokázať vzostup hospodárstva za sťažených podmienok, okrem iného v konkurencii na medzinárodných trhoch a pri nedostatku finančných zdrojov; treba zmierniť zaostávanie, ktoré sa vytvorilo a ktoré sa fakticky ďalej prehĺbuje v porovnaní s inými účastníkmi európskeho integračného procesu (na úrovni štátov aj na úrovni firiem). A treba formovať, ako sme už uviedli, nové, vlastné národné hospodárstvo.

Použitie rozvojovej stratégie je nesporné, ale zvädza ku kopírovaniu cudzích vzorov hospodárskeho zázraku. Na cudzie vzory a recepty zo zahraničia sme vždy trpeli a doplácali. Slovensko nie je Japonskom, nemôže ťažiť z takých podmienok ako svojho času Nemecko, sotva zopakuje postavenie Švajčiarska a v ostatnom čase Luxemburska vo finančných službách, a v porovnaní s ázijskými "tigrami" tiež zaznamenávame viaceré závažne odlišné znaky. Kopírovanie cudzích vzorov je prejavom istej neschopnosti určovať svojbytný vývoj v samostatnom štáte; znamená dívať sa príliš buď do bočného, alebo do spätného zrkadla. Zostaviť vlastnú rozvojovú stratégiu nie je bezočivosťou, trúfalosťou, ani snívaním - je *reálnou potrebou*.



## Parametre rozvojevej stratégie

Takzvané strategické plánovanie (strategic planning, strategic thinking) sa uskutočňuje na dvoch základných úrovniach subjektov danej trhovej ekonomiky i medzinárodnej ekonomiky - na úrovni *firiem a vládnych inštitúcií* (k nim treba priradiť takúto činnosť na úrovni orgánov EÚ, OECD, medzinárodných menovo-finančných inštitúcií, iných centier kapitálových skupín a politických kruhov). Rozvojová stratégia ekonomiky je produktom "strategického plánovania" a nemá nič spoločné s centrálnym, direktívno-administratívnym plánovaním; je rozpracúvaná v trhových podmienkach, so strategickými motívmi a realizuje sa spôsobmi a nástrojmi plne kompatibilnými s trhovou ekonomikou, a to, prirodzene, aj v medzinárodnom meradle.

Rozvojová stratégia je v podstate dôkladne zvážený, ten najvýhodnejší, a pritom veľmi reálny variant ďalšieho rozvoja ekonomiky vrátane jej miesta vo svetovom hospodárstve, alebo v danom regióne, v horizonte 10-20 rokov do budúcnosti. Zároveň k nej patrí vymedzenie trajektórie - smeru a podmienok prechodu - od súčasného stavu ekonomiky k jej cieľovému stavu. Samozrejماً je orientácia na pozitívny dynamický vývoj, na maximálne využitie rozvojového potenciálu (ekonomickej sily a zväčšenie ekonomickeho rozmeru) daného ekonomickeho komplexu a na jeho výhodné umiestnenie v medzinárodných hospodárskych štruktúrach, v medzinárodných ekonomických vzťahoch, v regióne alebo v celom svetovom hospodárstve. Rozvojová stratégia vytyčuje smery modernizácie, štruktúrne prispôsobivých zmien a medzinárodnej špecializácie výrobného komplexu (t. j. výrobnjej štruktúry, relatívnej otvorenosti a ekonomickej úrovne chápanej aktívne a mnohorozmerovo) ekonomiky aj jej ďalších sektorov, a súčasne vonkajších ekonomických vzťahov a v rámci nich najmä účasti na medzinárodných trhoch, na medzinárodných ekonomických aktivitách a na (regionálnej) medzinárodnej ekonomickej integrácii. Osobitne potrebná je v prípadoch, keď sa vyžaduje zásadnejšia zmena stavu ekonomiky, alebo keď nový štát vytvára vlastné národné hospodárstvo (príkladmi sú "ázijské tigre", resp. NSR a Japonsko po druhej svetovej vojne). Vždy ide o formovanie ekonomiky (the shaping of national economy) v zmysle aktívneho prispôsobovania sa vonkajším podmienkam a trendom do budúcnosti, o tzv. forward look.<sup>10</sup>

Realizácia rozvojevej stratégie ekonomiky vyžaduje jej podrobnejšie rozpracovanie do konkrétnejšej podoby hospodárskopolitickej koncepcie, ktorá predstavuje skĺbený celok dlhodobých cieľov, rámcových zásad, systému opatrení aj inšti-

<sup>10</sup> Hospodársky vyspelé krajiny vyvinuli od 50. rokov niekoľko "strategických" koncepcií vo vzťahu k socialistickému spoločenstvu, ale aj k rozvojovému svetu, napr. koncepciu "structural adjustment" (OECD v 70. rokoch). V súčasnosti je známe, že centrá ekonomickej sily na Západe - USA, EÚ a Japonsko - dokončujú, alebo už dokončili vlastné rozvojové stratégie siahajúce do 21. storočia; to isté platí pre transnárodné spoločnosti, pre ktoré je globálne strategické uvažovanie typické. Úplne iná situácia je v transformujúcich sa krajinách regiónu strednej a východnej Európy.

túcií, priorit hospodárskej politiky. V prípade SR je to ešte navyše úspešné zvládnutie transformačného procesu a zastavenie spádu národného hospodárstva. Hospodársku politiku teda v žiadnom prípade (ani pri jej dlhodobějších zámeroch a opatreniach) nemožno stotožňovať s rozvojovou stratégiou ekonomiky, pretože hospodárska politika vychádza z nej, patrí do jej rámca a je jej realizačným prostriedkom. Transformačný proces predstavuje prechod k inému, kvalitatívne novému spoločenskému systému a mal by byť prepojený na rozvojovú stratégiu ekonomiky. Tejto stratégii by mal byť funkčne podriadený aj proces privatizácie, politika v oblasti prílevu zahraničného kapitálu, zahraničnoobchodná politika a podobne.

V podstate vieme, ako sa rozpracúva a realizuje rozvojová stratégia ekonomiky v najpoprednejších a v ostatných úspešných štátoch sveta. Obsahuje šesť etáp ("sled krokov"):

1. Analytické práce presne určia stav domácej ekonomiky a jej rozvojový potenciál, komplexné prognostické práce vymedzia hlavné tendencie a faktory ekonomického vývoja do budúcnosti, množinové ekonomické priestory vo svetovom hospodárstve a v daných regiónoch.

2. Odborníci spracujú variantné parametre cieľového stavu ekonomiky, jej miesta v budúcich medzinárodných hospodárskych štruktúrach, so zohľadnením silových geopolí (a prirodzene, so zohľadnením možností ekonomiky).

3. Výber z týchto variantov je úlohou politikov a inštitúcií v demokratickom štáte, a to nanajvýš zodpovednou.

4. Následnou úlohou odborníkov je rozpracovať optimálnu trajektóriu k vybranému cieľovému stavu ekonomiky.

5. Vládne orgány potom túto trajektóriu ďalej konkretizujú do hospodárskopolitickej koncepcie, do hospodárskej politiky (so schválením v parlamente).

6. Najťažšou etapou je realizácia rozvojovej stratégie - vzhľadom na rôzne úskalia, sociálne obete, zložitosť nástrojov ovplyvňovania ekonomických procesov a vzhľadom na meniace sa vnútorné a vonkajšie podmienky (ako aj preto, lebo lídri spoločnosti musia získať podporu jej rozhodujúcich síl, dôveru a trpezlivosť väčšiny obyvateľstva).

Pri rozvojovej stratégii ekonomiky zohráva rozhodujúcu úlohu vysokokvalitné a energicky pôsobiace "centrum" (politickej a hospodárskej moci), ktoré využíva potenciál mozgových centier (brain units) a tímy expertov a intenzívne spolupracuje s podnikateľskými a bankovými kruhmi.

Jedným z najdôležitejších predpokladov je presadzovanie národno-štátnych ekonomických záujmov, veď v rozvojovej stratégii sa projektujú do budúcnosti, a vlastne sa z nich vychádza. V podmienkach internacionalizácie až globalizácie hospodárskeho života a vonkajších závislostí trhovej otvorenej ekonomiky nejde o nejaký ekonomický nacionalizmus a už vôbec nie o autarknú politiku. Súčasne však netreba preceňovať europanizmus, kozmopolitizmus, ani fenomén transnationality. Kto sa odváži poprieť, že Američania, Nemci, Francúzi, Japonci atď. - napriek snahe a záujmu o slobodný obchod, o medzinárodné ekonomické aktivity a o integráciu - nesledujú vlastné ekonomické záujmy?

Správny prístup k otváraníu ekonomiky v rámci rozvojovej stratégie zrejme spočíva v tom, že toto otváranie musí byť uvážené, v súlade s ekonomickou úrovňou a štruktúrnymi zámermi (pri tvare relatívnej otvorenosti výrobného komplexu a jeho medzinárodnom postavení) a že z toho vyplývajúci nevyhnutný pokles relatívnej ekonomickej samostatnosti nemusí viesť k ohrozeniu národnoštátnych ekonomických záujmov, ale naopak, k ich zabezpečeniu na vyššej úrovni a perspektívne. To je aj prípad účasti Slovenskej republiky na európskom integračnom procese, avšak len za určitých podmienok.

Rozpracovanie rozvojovej stratégie je zložité a veľmi náročné, takže vyžaduje dlhoročné, intenzívne, iteratívne práce. Do úvahy sa napr. musia brať dynamické komparatívne výhody, štruktúrne trendy, vedecko-technický pokrok, budúce medzinárodné trhy (dopyt a ponuka na nich v širokom zmysle), energetická bilancia a potravinová bezpečnosť, vlastné ekonomické zdroje, konkurenčné aktivity druhých krajín (vlád a firiem), geopolitické súvislosti, a to všetko v priemete do budúcnosti vrátane nákladov, cien a ďalších faktorov medzinárodnej ekonomiky. Už určenie "množinových matric" tohto ekonomického časopriestoru je ťažké a ešte ťažšie je cieľové umiestnenie danej ekonomiky v nich.

Takisto je jasné, že asociačná dohoda SR s EÚ zďaleka nevyčerpáva obsah rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenska.

### Vnútorne faktory rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenskej republiky

Obvykle sa nimi rozumie celkový ekonomický potenciál, stav hospodárstva (vrátane firiem), hospodárska politika. V konkrétnejšom prístupe možno vymedziť usporiadaný súhrn faktorov úspešnej rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenskej republiky takto:

- *mať bližšiu predstavu o spoločnosti a hospodárstve v budúcnosti (existujú viaceré typy demokracií a trhových ekonomík);*
- *kvalitne rozpracovať predovšetkým samotnú rozvojovú stratégiu a vybrať jej správny variant;*
- *mať vlastné riešenia (bez kopírovania cudzích vzorov);*
- *urýchlene zvládnuť transformačný proces v jeho plnom rozsahu, pričom ekonomická reforma má byť funkčná;*
- *urobiť systémové ekonomické opatrenia, pričom nástroje majú byť zamerané nielen na vytvorenie trhového prostredia s prepojením na medzinárodnú ekonomiku (vrátane kompatibility s EÚ), ale aj na vecné problémy hospodárstva;*
- *profilovať modernú štruktúru národného hospodárstva, medzinárodne vysokošpecializovanú;*
- *vytvoriť silné a pozitívne fungujúce centrum, najmä systém vládnych hospodárskych inštitúcií, na potrebnej úrovni ich odbornej činnosti;*
- *veľmi dôležitá je súčinnosť vládnych inštitúcií s bankami a firmami, ako aj s inými subjektmi trhovej ekonomiky;*

- uskutočňovať modernú rozvojovú makroekonomickú politiku, s podstatným zvýšením jej kvality, t. j. koncepcných základov, funkčnosti a účinnosti;
- v jednotlivých oblastiach hospodárskej politiky treba dosiahnuť väčšiu úroveň rozhodovacieho procesu a dôraznosť opatrení (nástrojov), a hlavne všetky opatrenia vzájomne previazat tak, aby pôsobili v súlade a cieľovo;
- zahraničnej hospodárskej politike treba osobitne venovať veľkú pozornosť (oveľa väčšiu ako doteraz), čo je určené nielen pridružením k EÚ, ale aj potrebou prílevu zahraničného kapitálu a pôžičiek, hľadaním trhov a obchodnopolitickými rokovaniami;
- pri rozvinutí proexportnej a selektívnej importnej politiky treba použiť celý diferencovaný arzenál nástrojov (je ich asi 50), zahraničnoobchodnú politiku zaktívniť a rozšíriť jej azimuty;
- bezpodmienečne mať koncepcnú politiku v oblasti zahraničného kapitálu;
- zabezpečiť nové miesta v medzinárodnej ekonomike, čo okrem iného predpokladá vysokoaktívnu zahraničnú politiku a ekonomickú diplomaciu;
- viac ako na zahraničnú pomoc sa treba spoliehať na vlastné sily;
- v demokratickej humánnej spoločnosti nemôže byť sociálna oblasť v závese (sociálne ciele, sociálna politika a transformačné úlohy v tejto oblasti sú činiteľmi rozvoja ekonomiky);
- priaznivé vnútropolitické podmienky (zahŕňajúce celú škálu známych faktorov) majú podstatný význam;
- ideologické prístupy až zlozvyky nemôžu prevažovať nad ekonomicky racionálnymi úvahami a opatreniami;
- väčší význam, ako sa zdá, nadobúda úsilie o hodnotové orientácie, etika, morálka a kultúra i národné povedomie;
- rozhodujúca časť spoločenskej energie by mala byť sústredená na ekonomiku, jej problémy a transformáciu, na rozvojovú stratégiu; treba vytvárať atmosféru vysokých pracovných výkonov, ekonomických a sociálnych aktivít, húževnatosti a viery v budúcnosť.

V tomto prístupe sa teda činitele rozvojovej stratégie podstatne rozširujú nad rámec ekonomického potenciálu a jednotlivých opatrení hospodárskej politiky. Niektoré z týchto nekonvenčne chápaných činiteľov sa môžu ukázať ako rozhodujúce v súťažení krajín regiónu strednej a východnej Európy o vstup do EÚ. Nezávisle od subjektívnych želaní a úsilí bude rozhodovať stav a pohyb ekonomického komplexu, ktorý sa riadi objektívnymi pravidlami. Využitie rozvojového potenciálu predpokladá predovšetkým rozmach podnikania - vo vnútornej ekonomike, na domácom trhu a aj v medzinárodnom podnikaní na medzinárodných (zahraničných) trhoch. V tom majú vládne hospodárske inštitúcie nezastupiteľné funkcie.

V najpozitívnejšom variante rozvojovej stratégie SR sa môže dosiahnuť taký stav jej ekonomického komplexu, keď jeho ekonomický rozmer presiahne jeho objektívne vymedzený ekonomický priestor (účasť v európskej integrácii, na

medzinárodných ekonomických aktivitách, s plným zužitkovaním prírodných a vlastných ekonomických podmienok i geopolohy). Hoci je jasné, že splnenie uvedených predpokladov neprichádza do úvahy v najbližšom období, rozhodujúcim je naštartovanie spoločensko-ekonomického pohybu do budúcnosti, teda na základe rozvojovej stratégie. Zdôraznime, že to závisí hlavne od vnútropolitických faktorov v Slovenskej republike.

### Vonkajšie faktory rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenskej republiky

Predpokladajme, veľmi optimisticky, že vnútorné činitele rozvojovej stratégie SR budú v priebehu niekoľkých rokov naplnené, a tak preukážu svoje účinky (napr. v hospodárskej politike). Ich pôsobnosť bude limitovaná nielen z dôvodu menšej zahraničnopolitickej sily a reálneho rozmeru ekonomického komplexu SR (jeho ekonomickej úrovne, a veľmi pravdepodobne aj štruktúry domácej výroby a vonkajších ekonomických vzťahov), no vo veľkej miere aj vonkajšími medzinárodnopolitickými a hospodárskymi podmienkami.

Vývoj exogénnych podmienok pre rozvojovú stratégiu ekonomiky SR je neistý, zložitý a určite bude prinášať komplikácie a klásť nové nároky. Ich analýza a prognóza si vyžaduje oddelené samostatné práce, ktoré však budú tvoriť súčasť rozvojovej stratégie.

K hlavným vonkajším ekonomickým faktorom patria: vývoj maastrichtského procesu a politika EÚ, vývoj celoeurópskeho integračného procesu, vývoj v regióne strednej a východnej Európy (vrátane Ruska, Ukrajiny a pod.), vývoj v najbližšom politickom a ekonomickom prostredí z hľadiska SR, medzinárodné kapitálové pohyby a tzv. konkurenčné aktivity na medzinárodných trhoch a vnútorných trhoch (takých štátov ako napr. Ruska); a v neposlednom rade svetový hospodársky cyklus a celkový vývoj v medzinárodnom obchode. Ešte dôležitejšie sú megatrendy vo svetovom hospodárstve, pôsobenie geopolitických síl a formovanie budúcich medzinárodných hospodárskych štruktúr pre 21. storočie.

Predpokladajme, opäť optimisticky, že vonkajšie podmienky nebudú nepriaznivé, ani chaotické. Potom vyvstáva do popredia naše zaostávanie pri ich odhade i schopnosti aktívne sa im prispôbiť. Toto "zaostávanie" je vážnejšie než súčasný stav hospodárstva SR so všetkými jeho problémami a obmedzeniami.

### Otázky funkčného miesta slovenskej ekonomiky

Každý ekonomický komplex (daného štátu) zaujíma určité miesto, zohráva určitú funkciu v medzinárodnej ekonomike, resp. vo svetovom hospodárstve, v jeho regióne. Slovenská ekonomika ako súčasť ČSFR mala jasne vymedzené funkčné miesto v rámci RVHP, čo sa odrážalo v štruktúre výroby (výrobného komplexu). Teraz sa nachádza v zdanlivo prechodnom stave, pretože v skutočnosti môže byť o jej štruktúrnom profile v základných ohľadoch už viac-menej



rozhodnuté. Pokiaľ ešte existujú možnosti, ako ho formovať a ovplyvniť na základe spracovania a prostredníctvom uskutočnenia rozvojovej stratégie, potom aj najmenšie straty času spôsobia d'alekosiahle negatívne následky.

Novým funkčným miestom SR v medzinárodnej (európskej) ekonomike možno chápať jej výhodné, stabilné a perspektívne postavenie z hľadiska národnostných ekonomických záujmov, t. j. využitia rozvojového potenciálu, dynamického vývoja národného hospodárstva, využitia prírodných a ekonomických podmienok, zvlášť geopolohy. Takéto umiestnenie sa chápe ako pozitívne, aj keď si o jeho jednotlivých stránkach nemožno vytvárať ideálny obraz. Je otáznne, či sa podarí presadiť viacero progresívnych štruktúr výroby a umiestniť sa v medzinárodných ekonomických aktivitách (vrátane služieb) medzi západnou a východnou Európou. Ďalšou dôležitou otázkou je, v akých štruktúrach výroby a v akých funkciách sa naviaže zahraničný kapitál na domácu lacnú pracovnú silu a ako sa to premietne v štruktúre zahraničného obchodu, vo vnútornom trhu, v zamestnanosti.

Funkčné miesto slovenskej ekonomiky sa môže stať aj celkove menej výhodným (z hľadiska vlastných rozvojových zdrojov a tej časti ekonomického komplexu, využitie ktorej by slovenskú ekonomiku dostalo z pásma menej vyspelých krajín Európy, resp. v rámci EÚ). Môže sa dokonca zopakovať charakter podriadeného umiestnenia v integračnom procese (ako to bolo v RVHP), v zmysle "nosiča dreva a vody" (T. Balogh). Podľa pravidiel pohybu ekonomického komplexu, jeho nižšia ekonomická úroveň, zaostalejšia štruktúra výroby a zahraničného obchodu a horšie materiálne postavenie v medzinárodnom meradle totiž vedú k d'alšiemu jeho zaostávaniu - či už v absolútnych veličinách, alebo aspoň v porovnaní s inými ekonomickými komplexmi. Treba si uvedomiť, že o výrobných štruktúrach, o účasti na medzinárodných trhoch, o mieste v európskom integračnom procese sa rozhoduje práve v súčasnosti, a spýtať sa, aký aktívny a účinný vplyv má SR na toto formovanie v horizonte 10-20 rokov, keď zatiaľ nie je k dispozícii rozvojová stratégia a prevládajú krátkodobejšie, oddelené opatrenia v hospodárskej politike, akútne problémy v hospodárstve, ako aj vnútropolitická nestabilita.

Nedá sa tvrdiť, že medzinárodné výrobné štruktúry v Európe sú už zadané, medzinárodné trhy už obsadené, takže výber fakticky nejestvuje (ani v tomto prípade neodpadá potreba a užitočnosť rozvojovej stratégie). Sklon k pesimizmu nie je zatiaľ opodstatnený, aj keď berieme zreteľ na hĺbku problémov v ekonomike (SR), zložitost' predpokladov obratu v stave hospodárstva a časové, systémové i vecné zaostávanie. Vážne problémy majú všetky krajiny Európy, hoci v rôznej miere a na odlišnej úrovni, ale predovšetkým krajiny v regióne strednej a východnej Európy (SVE). My však máme problémy s riešením problémov a táto znížená schopnosť je jedným z najväčších faktorov ohrozujúcich ekonomiku Slovenska, viac než komplikované vonkajšie podmienky a viac než väčšia ekonomická sila iných krajín.



## Pridruženie k Európskej únii, štruktúrna a zahraničná hospodárska politika Slovenskej republiky

V danej geopolitickej situácii je správne zvolená základná orientácia zahraničnohospodárskej politiky SR na pridružovanie k EÚ ako základu a "motora" európskeho integračného procesu. Ide však o to, ako sa táto orientácia na EÚ chápe v rozvojovej stratégii SR a s akými priebežnými i konečnými účinkami sa bude realizovať.

Vzhľadom na stav slovenskej ekonomiky, kvalitu vnútropolitických subjektov, absenciu vlastnej rozvojovej stratégie a zhoršujúce sa postavenie ekonomického komplexu treba upozorniť na to, že pridružovanie k EÚ bude prinášať so sebou tak výhody, ako aj nevýhody, pričom ich pomer - z hľadiska národnoštátnych ekonomických záujmov SR - nie je natoľko priaznivo zaručený. Tejto otázke sa u nás venuje malá pozornosť. Zdôrazňuje sa napríklad legislatívne prispôsobenie EÚ, systémová (trhová) kompatibilitnosť s EÚ, menej však prispôsobenie ekonomickým štruktúram a spoločnej obchodnej politike EÚ, ako aj ďalšie vecné otázky, týkajúce sa cieľov a nástrojov rozvojovej stratégie ekonomiky SR. Zdá sa, že príslušné zodpovedné politické kruhy a vládne hospodárske inštitúcie akoby rozvojovú stratégiu ekonomiky SR stotožňovali s pridružením k EÚ, akoby buď neuznávali jej oddelenú existenciu, alebo ju odsúvali do pozadia. Efekty pridruženia k EÚ sa považujú za jednoznačne výhodné, hoci v skutočnosti môžu byť prevažujúco výhodné iba za určitých podmienok.<sup>11</sup>

Pridruženie Slovenskej republiky k Európskej únii môže byť súladné s národnoštátnymi ekonomickými záujmami SR, t. j. so zvýšením ekonomickej a životnej úrovne, so zlepšením stavu ekonomického komplexu a jeho pozitívne funkčným miestom v medzinárodnej ekonomike (v európskom integračnom procese) len vtedy, ak sa využije rozvojový potenciál slovenskej ekonomiky v prospech záujmov SR a ak budeme vystupovať ako rovnocenný partner (výkon štátnej politickej a ekonomickej suverenity).

Pridruženie k EÚ by sa nemalo diať prostredníctvom servilnej zahraničnohospodárskej politiky, ekonomickej diplomacie. Členské štáty EÚ vo svojej zahraničnohospodárskej i zahraničnoobchodnej politike uskutočňujú širšie azimuty, akokoľvek sú viazané spoločnou integračnou politikou vnútri EÚ a voči tretím krajinám a regiónom. Zahraničná hospodárska politika SR by mala teda tiež obsahovať teritoriálne širšie ciele, konkrétne v regióne SVE, voči Rusku, v relácii k Ázii a pod. To predpokladá analýzy, prognózy a koncepcie - v rámci rozvojovej stratégie - avšak také, aby neohrozovali pridružovanie k EÚ ako základnej orientácie.

<sup>11</sup> Možno mať oprávnené pochybnosti o tom, či asociačná dohoda medzi SR a EÚ je dostatočne rozanalyzovaná z hľadiska jej dlhodobějších efektov, keď navyše nie je zapojená do rámca konkrétne rozpracovanej rozvojovej stratégie ekonomiky SR.

## Varianty postavenia ekonomiky Slovenskej republiky v európskom ekonomickom integračnom procese

Takáto otázka nepochybne patrí do rozvojovej stratégie a vyžaduje osobitné spracovanie. V podstate ide o porovnanie vybraného cieľového stavu ekonomického komplexu Slovenskej republiky na roky 2000-2010 s variantmi vývoja celoeurópskeho integračného procesu, pričom do úvahy sa musia brať aj menej priaznivé možnosti vývoja hospodárstva SR.

Najpriaznivejší variant cieľového stavu ekonomického komplexu SR možno vymedziť takto:

- *prírodné podmienky* - plné využitie pozitívneho potenciálu;
- *ekonomické podmienky* - reštrukturalizované, na vyššej úrovni;
- *relatívna výrobná otvorenosť* - zvýšený stupeň, progresívnejší tvar, t. j. výhodnejší medzinárodne špecializovaný profil;
- *ekonomická úroveň* - rastúca, zvýšená, zdrojovo aktívna;
- *štátna forma* - dotvorená konštitucionálna politická a ekonomická štruktúra vrátane efektívne fungujúceho systému vládnych hospodárskych inštitúcií;
- *relatívna ekonomická samostatnosť* - pozitívne funkčná;
- *postavenie v medzinárodnej ekonomike* - tzv. formálne posilnené, tzv. materiálne určené - aktívne, lepšie a zlepšujúce sa;
- *ekonomický rozmer* - v súlade s ekonomickým priestorom a zväčšujúci sa.

Takýto stav ekonomického komplexu SR v rokoch 2000-2010 predpokladá splnenie všetkých vnútorných predpokladov rozvojovej stratégie (teda nie menej ako dvadsať) a priaznivosť vonkajších podmienok. Vtedy by ekonomika SR zastávala pozitívne (nepodriadené) miesto v európskom integračnom procese, ktorý by prinášal dôležité impulzy pre jej dynamický rozvoj.

V európskom integračnom procese možno uvažovať v zásade o troch jeho variantoch. V *prvom* sa predpokladá úspešnosť maastrichtského procesu, rozširovanie EÚ o krajiny regiónu SVE (vrátane Ruska alebo aspoň o bližšiu spoluprácu s ním), postupná realizácia koncepcie "veľkej Európy" (od Atlantiku po Ural až Sibír). V *druhom* variante sa európsky integračný proces - politicky aj ekonomicky - bude diať s pridružením štátov V 4, ale bez iných štátov v regióne SVE, pričom ich pridružovanie k EÚ nebude jednoduché, rovnako ako vývoj maastrichtského procesu. V *treťom*, nepriaznivejšom variante (ešte horší je scenár konfliktov a chaosu) by boli problémy realizácie maastrichtského procesu ostrejšie a závažnejšie, ovplyvnili by vývoj v transformujúcich sa krajinách regiónu SVE a v tomto regióne vôbec, vnútorný vývoj v Rusku by znamenal jeho nezačlenenie do európskej integrácie, a nemožno vylúčiť ani nový cyklus hospodárskej depresie v hospodársky vyspelých krajinách, nový nárast protekcionizmu a sťaženie podmienky na medzinárodných trhoch. Je jasné, že pre rozvojovú stratégiu ekonomiky SR najviac vyhovuje prvý variant, vcelku aj druhý, kým tretí skrýva veľké neistoty.

## Rozpracovanosť rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenskej republiky

K jej rozpracovaniu sa len čiastočne, dosť váhavo pristúpilo v roku 1993. V prvotných úvahách sa predpokladali tieto jej fázy:

- *kritické prežitie spádu* (1993);
- *vzchopenie sa* (1994);
- *štart* (1995);
- *dynamický rozvoj* (1996 a ďalej).

V tomto roku dochádza k určitému časovému posunu, okrem iného v dôsledku pretrvávajúcej vnútropolitckej nestability, keď len po voľbách možno vari očakávať vytvorenie takého "centra", ktoré bude schopné realizovať dlhodobú rozvojovú stratégiu presahujúcu jedno volebné obdobie, a v istej miere prekonať krátkodobejšie a partikulárne záujmy politických subjektov v Slovenskej republike.

Možno konštatovať, že rozvojovú stratégiu ekonomiky Slovenskej republiky doteraz v podstate nemáme spracovanú. Vládne orgány by preto mali čo najskôr zapojiť do jej vypracovania všetkých špičkových odborníkov a mozgové centrá u nás, mali by sa rozvinúť bloky intenzívnych prác - veľmi zložitých, a preto nezládnuteľných za niekoľko mesiacov.

Došlo 10. 5. 1994

## Literatúra

- [1] Economic Growth and Changes in Trade. In: LINDERT, P. H.: International Economics. Homewood, Illinois, Irwin 1986.
- [2] ERBES, R.: L'intégration économique internationale. Paris, P.U.F. 1966.
- [3] PERROUX, F.: Indépendance de l'économie nationale et interdépendance des nations. Paris, Aubier Montaigne 1969.
- [4] Economic Growth Policies. Theory and Reality. ISSJ, 1989, č. 120.
- [5] TAUCHMAN, J. a kol.: Mezinárodní ekonomický efekt: teoretické určení a problémy aplikace. [VPE, č. 197.] Praha, EÚ ČSAV 1984.
- [6] CHVOJKA, P.: Nástin základních vazeb mechanismu optimalizace stupně zapojení národohospodářského komplexu do mezinárodní dělby práce. [Výzkumná práce, č. 276.] Praha, EÚ ČSAV 1987.
- [7] FILIP, J.: Ekonomický komplex Slovenska: celková kvalitatívna charakteristika súčasného stavu a cieľového stavu (k roku 2000). In: Ekonomický komplex Slovenska: konkrétnejšie kvalitatívne zobrazenie súčasného (výhodiskového) stavu. Bratislava, CSŠ SR 1993.
- [8] ŠUJAN, I.: Development Prospects of Slovak Economy in the Period 1993-1997. Prague Economic Papers, 1993, č. 3.
- [9] GRAHL, J. - TEAGUE, P.: 1992 - The Big Market. The Future of the European Community. London, Lawrence and Wishart 1990.
- [10] Together in Europe. EC Newsletter for Central and Eastern Europe, 1994, č. 53.

## QUESTIONS OF THE DEVELOPMENTAL ECONOMIC STRATEGY OF THE SLOVAK REPUBLIC IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESS

Jaroslav FILIP

The subject of this article concerns the developmental economic strategy of the Slovak Republic within the European integration process. These questions are being posed only nowadays. The theme is sufficiently complicated: theoretically, and mainly from the point of view of the activities of governmental institutions.

The starting point is the state of the Slovak economy since the beginning of the independent Slovak Republic, and in the period of transformation leading to "small market open economy", which is connected with the necessity of its including into European integration. A brief characteristics of the Slovak economy is made on the basis of "economic complex" theory.

The need and the use of developmental economic strategy is justified in the following part. The strategy is generally defined by its purport and integral parts, also by steps to be realized.

In the following part, internal factors (twenty) of the developmental economic strategy of the SR are defined, as well as the external ones are outlined. Transformation capability and active structural adjustment of the national economy are underlined here, as well.

A special attention is drawn to the so-called functional position of the Slovak Republic in the European international economy; the accession process to the EU, including the structural and foreign economic policy of the Slovak Republic; the variants (favourable, disadvantageous) of the Slovak economy place in the European economic integration process (till 2000-2005); and, finally, to the question of the actual state of working out the strategy (divided into four phases).

## Zvyšovanie exportnej výkonnosti - predpoklad úspešnosti rozvojovej stratégie ekonomiky Slovenskej republiky

Peter BALÁŽ\*

### Úvod

Jedným z rozhodujúcich atribútov úspešnosti hospodárskej reformy v SR je prehĺbenie funkčnej otvorenosti ekonomiky voči vonkajšiemu prostrediu. V zásade ide o objektívne nevyhnutný predpoklad zabezpečenia dynamického intenzívneho rozvoja, ktorý bol a je imperatívom úspechu najmä v malých ekonomikách, dosahujúcich v danom období určitý stupeň úrovne svojho hospodárskeho rastu. Konkrétne skúsenosti novoindustrializovaných rozvojových, ale aj niektorých európskych krajín, charakterizovaných malým vnútorným ekonomickým rozmerom, potvrdzujú všeobecnú platnosť uvedeného tvrdenia.

Vysoká funkčná otvorenosť ako predpoklad úspešného rozvoja národnej ekonomiky však nie je samozrejmalá. Obrovský tlak na správnu selekciu rozvojových zámerov, podporený adekvátnou investičnou a podnikateľskou politikou i na makroúrovni prijatých krokov smerujúcich k vytvoreniu štátnej hospodárskej politiky, by mal vyvrcholiť koncipovaním perspektívne úspešnej štruktúry spracovateľského priemyslu. Následne by mal akcelerovať sektor služieb, ktorého rozvoj je základnou podmienkou pre efektívne a v medzinárodných podmienkach úspešné formovanie exportnej pozície.

Štatistické údaje i viaceré odborné práce (napr. [1-3]) pomerne jasne preukazujú, že prístupy k profilovaniu výrobných štruktúr vo väčšine menších hospodársky vyspelých krajín viedli k tomu, že štruktúra novovytváraného národného produktu neberie za svoje základné východisko potenciálnu štruktúru použitého produktu. Stratégia rastu bola postavená na predpoklade, že výrazne proexportne orientovaný domáci produkt mierou svojich devízových výnosov pokryje náklady na dovoz výrobkov, ktoré si vyžaduje uspokojenie dopytu vnútorného trhu. Väčšine krajín, ktoré nastúpili túto cestu v 60. a 70. rokoch v Európe a následne v Juhovýchodnej Ázii - hoci tento proces do seba implantoval určité domáce špecifiká, či už geografické, historické, kapitálové, alebo politické - sa podarilo radikálne zvýšiť ekonomickú efektívnosť a celkové výsledky nielen jednotlivých odvetví a druhov výrob, ale aj celého procesu reprodukcie. Akumulácia rastových zdrojov, ktoré boli následne implantované do úspešných odborov,

---

\* doc. Ing. Peter BALÁŽ, CSc., Katedra medzinárodného obchodu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 819 52 Bratislava



umožňovala optimalizovať rozsah ich produkcie, a to často až do tej miery, že potenciálna kapacita rádovo presahovala absorpčnú schopnosť domáceho trhu. I keď táto hospodárska politika zvyšuje strategickú závislosť národnej ekonomiky, na druhej strane sa racionálnou selekciou distribučných kanálov (ale aj hospodárskopolitickými opatreniami) vytvorili také zahraničnoobchodné a kooperačné väzby, ktoré umožňujú uspokojovať potenciálne nepokrytý dopyt domáceho trhu dovozom s nižšími jednotkovými nákladmi, než aké by vyžadovala domáca produkcia. Zároveň sa riziká tejto závislosti mnohými cestami znižujú na minimum (ide najmä o diverzifikáciu odbytísk domácej produkcie i dodávok výrobných vstupov či dovozu, vychádzajúcu z detailných analýz trhu, jeho jednotlivých parametrov, bankových informácií i schopnosti priebežne úspešne ošetrovať trhy, ktoré stoja v centre zvýšeného záujmu atď.).

Osemdesiate roky, ktoré boli v znamení prehlbovania sa diferenciacie medzi producentmi, vyplývajúcej z rozdielnej schopnosti úspešne implantovať výsledky vedecko-technického pokroku do svojej produkcie a zreteľne vyššou úrovňou technicko-ekonomických a úžitkových parametrov predstihnúť svoju konkurenciu na svetových trhoch, ďalej prehĺbili celý proces diferenciacie úspešnosti výrobcov a vývozcov najmä v menších krajinách. Ich flexibilita i adaptabilita sa predsa len účinnejšie a rýchlejšie prejavuje na konkrétnych výsledkoch hospodárenia národnej ekonomiky. Vyššia úroveň dovážanej produkcie investičného charakteru znamenala dobrý východiskový predpoklad pre úspešnosť vývozu. V prípade dovozu výrobkov konečnej spotreby plnili úlohu pokrytia dopytu po tovare s vyššími úžitkovými vlastnosťami. To sa prejavilo na celkovom zhospodárňovaní či zlepšení ekonomickej efektívnosti. Zároveň v prípade dovozu, ktorého motív tvorila sortimentná diverzifikácia, vyššou konkurenčnou schopnosťou voči výrobkom či službám domácej proveniencie sa zväčšil tlak na ich technicko-ekonomické parametre, a teda tlak na úroveň ich konkurenčnej schopnosti.

### **Rozhodujúci faktor prosperity - konkurenčná výkonnosť ekonomiky**

Odpoveď na otázku, ktoré sú rozhodujúce faktory ovplyvňujúce mieru otvorenosti národnej ekonomiky, a teda výšku jej exportnej výkonnosti, nie je jednoduchá. Aj v uplynulých rokoch mnoho krajín, vrátane bývalej ČSFR, vyvíjalo značné úsilie na zvyšovanie svojej exportnej angažovanosti, avšak často za každú cenu, bez ohľadu na mieru efektívnosti či perspektívnosti. Táto politika bola v prevažnej miere odrazom snáh vyrovnáť v krátkodobej časovej trajektórii obchodnú a platobnú bilanciu či preklenúť iné závažné problémy bez ohľadu na vývoj strednodobej či dlhodobej ekonomickej rovnováhy. Hoci závislosť medzi mierou funkčnej otvorenosti a efektívnosti zapojenia sa do medzinárodnej delby práce a dlhodobým vývojom vonkajšej ekonomickej rovnováhy, ktorá zasa priamo vplýva na úroveň celkovej ekonomickej stability, je pomerne vysoká, a navyše je ovplyvnená aj veľkosťou ekonomickeho rozmeru danej krajiny, definovať



stratégiu postupu a identifikovať váhu jednotlivých atribútov, od štruktúry ktorých by bolo možné odvodiť "recept" univerzálne použiteľný na dnešné neduhy slovenskej ekonomiky, asi nebude možné. Predsa však názor na to, ako postupovať ďalej, podporený analýzou niektorých skúseností iných krajín, mohol by prispieť k formulovaniu vecnej platformy, od ktorej by sa mohli odvíjať prístupy k návrhom na systémové formovanie strategických rozhodnutí.

Základným atribútom exportnej výkonnosti každej ekonomiky je konkurenčná schopnosť vývozných fondov. Konkurenčnú schopnosť možno chápať ako schopnosť vydobýť si a udržať najvýhodnejšie podmienky výroby a odbytu v hospodárskej súťaži (bližšie pozri [4, s. 3]).

Spomedzi faktorov rozhodujúcich pre rast konkurenčnej schopnosti možno zvýdvihnúť: • *technicko-úžitkovú úroveň výrobku*; • *kvalitu výrobného spracovania*; • *tzv. komerčné ošetrovanie príslušného výrobku*, čo je vlastne mnohosektorová matica činností, ktorých úspešná realizácia závisí od zvládnutia množstva podporných aktivít samotnej realizácie výrobku atď.

Výsledky empirických analýz ukazujú, že technická úroveň výrobku má na konkurenčnú schopnosť veľký vplyv. Ak technickú úroveň výrobku chápeme ako prejav zvládnutia technického pokroku a ten ako "nepretržitý proces zlepšovania výrobných, vývojových, výskumných a ďalších aktivít", možno zjednodušene, no s pomerne značnou mierou reálnosti potvrdiť, že schopnosť úspešne zvládnuť technické napredovanie spoločnosti a vedieť jeho výsledky premietnuť do konkrétnej praktickej polohy, skôr a všestrannejšie ako ostatná konkurencia, je tým východiskom, ktoré neustále ovplyvňuje poradie úspešnosti svetových výrobcov, vývozcov či národných celkov alebo dokonca rôznych integračných zoskupení. Osemdesiate roky preukázali, že úspešný technický rozvoj nie je jednoduchým priemetom vlastných výsledkov vedy. Významnú úlohu má charakter konkurencie (cenovej aj inej), tempo, rast a štruktúra investícií, finančné formy inovačného procesu, rozvoj firiem, stupeň rozvoja infraštruktúry, a samozrejme kvalitatívna transformácia ľudských zdrojov v najširšom zmysle slova, vrátane ich kvalifikačného, vzdelanostného, sociálno-spoločenského, ale aj kultúrneho zázemia.

Navyše, ako dokazujú rôzne štúdie, celý tento proces je ovplyvňovaný aj celkove objektívne pôsobiacimi tendenciami na svetových trhoch. Každé obdobie hospodárskej recesie, a tie sa cyklicky navracajú, aby po úspešnej adaptácii naštartovali nové kolo konjunktúry, núti podnikateľské subjekty horúčkovo hľadať cesty k získaniu rozhodujúceho kvalitatívneho a kvantitatívneho náskoku pred hlavnými konkurentmi. Postupné vyčerpávanie klasických komparatívnych výhod formuje technický progres ako jeden z najzávažnejších nástrojov konkurenčného boja. Ani dnešné pozície najúspešnejších svetových výrobcov a vývozcov však nie sú výsledkom krátkodobého úsilia, ale odrazom dlhodobých strategicky správne orientovaných a vnútorne previazaných snáh celého komplexu subjektov. A to od vývoja, výskumu, výroby až po export podporovaný cieľavedomou politikou štátu, bankový, finančný a poisťovateľský sektor.

## Adaptácia Japonska na nové podmienky vo svetovom hospodárstve

Ak by sme hľadali príčiny dnešných úspechov i dominantného postavenia Japonska jeho analýzou za posledné roky, nenašli by sme vyčerpávajúcu odpoveď na otázku, čo stojí za japonským hospodárskym zázrakom, za výsledkami 50-100 mld USD ročných aktív v obchodnej bilancii, vedúcim postavením na svetovom trhu zahraničných investorov. Zároveň by sme však neboli schopní vysvetliť, prečo nastalo zaostávanie doterajších ekonomických gigantov, a to USA a NSR. Pokúsime sa preto z analýzy vývoja niektorých ukazovateľov vyvodiť správne odpovede, a zároveň *nájsť inšpiráciu aj pre našu ekonomiku.*

Po druhej svetovej vojne Japonsko, patriace medzi porazené mocnosti, koncentrovalo všetko úsilie na ekonomickú obnovu krajiny a expanziu smerom do zahraničia. Neschopnosť zabezpečiť všeobecný hospodársky rozvoj v celom spektre odvetví donútilo Japonsko koncipovať model urýchlenia rozvoja len pre vybrané odvetvia a odbory. V takzvanej exportne determinovanej stratégii bolo zvláštne miesto prisúdené vývozu, investíciám a technicko-technologickému pokroku. Hoci obdobie 50. a 60. rokov sa vyznačovalo i veľmi priaznivou medzinárodnou hospodárskou klímou, boli to prevažne vnútorné faktory, ktoré rozhodli o úspechu celého projektu. Ako ilustruje tabuľka 1, rozsah štruktúrnych zmien, meraný rýchlosťou celkovej obmeny vyrábaného a vyvázaného sortimentu ako výsledok vysokej inovačnej schopnosti, svojou úrovňou vysoko prevyšoval aktivitu výrobcov z najvyspelejších krajín.

T a b u ľ k a 1

Rozsah štruktúrnych zmien v priemysle (v %)

Krajina	1954-1960	1961-1970	1970-1976
Japonsko	18.4	19.3	7.4
Francúzsko	5.4	12.9	9.5
Veľká Británia	9.1	12.0	-
Taliansko	14.3	11.4	7.8
USA	5.6	10.9	6.9

Prameň: LÉBL, J. - PILMAIER, V.: Japan and Some South-East Asian Countries. [Výskumná práca, č. 2203/91.] Praha, ÚÚNV 1991, s. 8.

Z tabuľky 1 možno urobiť viacero záverov. Pre nás je pozoruhodné, že Japonsko potrebovalo prakticky v priemere päť rokov na obmenu vyrábaného sortimentu, zatiaľ čo USA v prvom sledovanom období by na to svojím tempom potrebovalo cca 18 rokov. Rýchlosť inovačného procesu, odrážajúceho i pružnú implantáciu najnovších vedecko-technických poznatkov, položila jeden zo základných stavebných kameňov budúcej japonskej prosperity. I keď mnoho odborníkov vidí ťažisko japonského zázraku v komparatívnych výhodách, ktoré sú špecifické len pre krajiny ďalekovýchodnej Ázie, pričom niektorí odborníci

ich nazývajú neokonfucianstvom v hospodárskom živote, iní ryžovou kultúrou (napr. [5, s. 51-53] a i.), neodškriepiteľná je vysoká adaptačná schopnosť japonských producentov. Tá však nevychádzala len z permanentného, často síce v menšom rozsahu, no komplexne realizovaného inovačného cyklu, výsledkom ktorého bolo pružné prispôsobovanie sa západným technológiám a novým podmienkam vo svetovej ekonomike, ale aj z inštitucionálnych zmien. Japonsko preberalo právny, priemyselný a administratívny manažment a modifikovalo ho v súlade s národnými tradíciami. Navyše, absolútna podpora rozvoju exportnej výkonnosti neodrážala len ambície firiem, ale bola jednoznačne deklarovaná ako záujem o konsenzus štátu a podnikovej sféry, čím sa podarilo harmonizovať celý systém priamej či nepriamej podpory rozvoja podnikateľských zámerov.

Vysoká miera štátneho intervencionizmu, najmä prostredníctvom Národnej agentúry pre priemysel a rozvoj (MITI), bánk a ďalších subjektov, bola výrazom prehlbenia aktívnej úlohy štátu pri usmerňovaní ekonomiky a vytváraní podmienok pre aktívnejšie pôsobenie súkromného sektora. O podobný prístup sa snažilo viacero štátov, avšak menej úspešne ako Japonsko. Dôvodom boli nielen japonské národné špecifiká a danosti, ale aj schopnosť postupovať "metódou šampiónov", t. j. koncentrovať sa len na určité vybrané odbory, v ktorých prichádza k veľkej akcelerácii inovácií. V prvej etape sa vyrovnávalo zaostávanie, v druhej fáze sa vstrebávajú domáce originálne postupy a know-how.

Mimoriadne priaznivé ekonomické prostredie na začiatku druhej polovice 20. storočia, jednoduchý prístup k zdrojom surovín a energie pomohli tiež podporiť hospodársky rast japonskej ekonomiky. Jeho dopady sa nakoniec priaznivo prejavovali v celom svetovom hospodárstve.

Významným krokom na ceste polarizácie svetovej ekonomiky, ktorého výsledkom bol proces prehlbenia diferenciácie úspešnosti, boli reagentie jednotlivých krajín na prvý a druhý ropný šok. Zatiaľ čo väčšina vlád, ale aj multinacionálnych spoločností sa spoliehala na dočasnú inverziu medzi cenami surovín, palív, energie a hotových výrobkov, zmena energetickej stratégie Japonska, ktoré plne záviselo od dovozu energonositeľov, spočívala v priamom prenesení dopadu rastu cien energie na jej konečných spotrebiteľov.

Ako naznačuje tabuľka 2, jeho adaptabilita bola čoraz úspešnejšia a prejavila sa v nej už skôr podporovaná stratégia podpory intenzívneho a širokokoncipovaného procesu inovácií a modernizácií všetkých zariadení a výrobkov. Preto zabezpečenie rastu výroby nekládlo taký dôraz na spotrebu energie ako u ostatných ekonomických rivalov.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> V tejto súvislosti je potrebné poukázať na význam koordinácie súčinnosti tzv. triády záujmov. Komplexnosť konkrétnych krokov vychádza z formulovania a tvorby štátnej rozvojovej stratégie. Z nej sa potom odvíja vysoká úroveň jej realizácie v hospodárskej praxi, pričom celý synergický trojuholník dopĺňa banková sféra, avšak s podstatne širšími úlohami a možnosťami aktívne ovplyvniť celkový hospodársky život.

Triádu záujmov možno vyjadriť ako funkciu

$$T = f(GI, F, B),$$

kde

*GI* - záujmy štátu (MITI a i.);

*F* - priority firiem (firemná stratégia - Kaisha);

*B* - záujmy bankového sektora.

V makroekonomickej rovine sa úspešnosť uvedenej politiky čoraz viac prejavovala v zásadnej odvetvovej reštrukturalizácii a v cieľavedomej podpore produkcie a vývozu vysokých technológií. Tieto výrobky pomohli akcelerovať úroveň produkcie a premietnuť svoje náklady do cenových hladín prakticky nezávisle od úrovne cenových hladín akumulovaných energetických inputov.

T a b u l k a 2

Vývoj ročného rastu HDP vo vybraných vyspelých krajinách (v %)

Krajina	Pred prvým ropným šokom (1970-1973)	Prvý ropný šok (1973-1975)	Medziobdobie (1976-1979)	Druhý ropný šok (1979-1982)	Po druhom ropnom šoku (1983-1985)
USA	4.7	-0.8	4.4	0.0	4.0
Japonsko	7.4	0.6	5.1	3.6	4.4
NSR	3.9	-0.6	4.0	0.3	2.0
Francúzsko	5.6	1.7	3.8	1.1	1.2
Taliansko	3.9	0.2	3.8	0.8	2.4
V. Británia	4.3	0.9	2.6	-0.5	3.2

*Prameň:* MORAVA, J.: Šoky a výhľady ropnej ekonomiky. *Hospod. Nov.*, 1988, č. 30, s. 8; *Economic index. London, Economist* 1994, s. 94.

Nevyhnutnosť vyrovnat sa s nedostatkom primárnych zdrojov viedla Japonsko k zmene hospodárskej politiky, tak vnútornej, ako aj vonkajšej. Bola založená na kontinuálnej realizácii radikálnych štruktúrnych zmien, s prioritou presadiť sa pri rozvoji vybraných trhových segmentov založených na nízkej spotrebe energetických a materiálových zdrojov, avšak zabezpečujúcich dostatočnú dynamiku ekonomického rastu a upevňovanie rozhodujúcich pozícií na svetových trhoch.

Hoci už koncom 70. rokov bolo popredným protagonistom svetovej ekonomiky viac-menej jasné, že ropné šoky utvorili nové podmienky hospodárskeho súťaženia, len niektorí pochopili, že dosiahnuté výsledky budú nemenné a že ich využitie môže znamenať znovurozdelenie postavenia i váhy jednotlivých národných ekonomík na pomerne dlhé obdobie.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Z tohto pohľadu možno aj postupné zrýchlenie hospodárskeho rastu novoindustrializovaných krajín Ázie, neskôr Číny a v blízkej budúcnosti Vietnamu, Laosu a iných krajín, chápať ako prejav prepojenia širšej geopolitickej, ale aj konkrétnej podnikovej stratégie Japonska a jeho priemyselných satelitov.

Pokles cien ropy, ako aj jej derivátov i ostatných surovín, ktorý sa v rokoch 1981-1985 prejavil v prepade svetového obchodu a v stagnácii hospodárskeho rastu, ďalej prehĺbil mieru dopadu na jednotlivé krajiny. Japonsku sa podarilo zachovať uspokojivú mieru rozvoja a vývozom kapitálu a investícií transferovať rastúcu mieru vnútorného "prehriatia" národnej ekonomiky mimo svojich hraníc.

Nevyhnutnosť vyrovnáť sa s absenciou prvotných zdrojov viedla Japonsko k takej vnútornej a vonkajšej hospodárskej politike, ktorá krajinu veľmi dôrazne koncentrovala na pružnú realizáciu štruktúrnych zmien smerom k rozvoju výroby málo náročných na energiu a materiál. Pritom krajina úspešne zabezpečovala dynamiku ekonomického rastu a upevňovala si pozície na zahraničných trhoch s cieľom aktívne ovplyvňovať prostredníctvom nich celkovú medzinárodnú ekonomickú klímu a globálne finančné vzťahy.

Konkrétne prejavy dlhodobej stratégie japonskej ekonomiky sa prejavujú čoraz očividnejšie, a to v mnohých ohľadoch. Pomerne zreteľne ich indikuje vývoj ilustrovaný v tabuľke 3.

T a b u ľ k a 3

Svetový ekonomický potenciál (HDP) a jeho znovurozdeľovanie (v mld USD)

Oblasť	1980	Podiel	1990	Podiel	1995	Podiel	2000	Podiel
svet	11 927	100.0	22 173	100.0	30 559	100.0	42 721	100.0
USA	2 708	22.7	5 463	24.6	7 330	24.0	9 229	23.2
EÚ	2 870	24.1	4 983	22.1	6 734	22.0	9 449	21.1
Japonsko	1 046	8.8	2 944	13.3	4 476	14.6	6 402	15.0
industrializované krajiny	297	2.5	503	2.3	988	3.3	1 975	4.6
východná Európa	1 049	8.8	1 784	8.0	2 120	6.9	3 000	7.0
rozvojové krajiny	x	x	3 448	15.5	4 686	15.3	6 175	14.4

\* Z dôvodu použitia iného rozdelenia v podkladoch nebolo možné uviesť porovnateľné údaje.

Prameň: Výpočty z materiálov OSN. New York 1991.

Osemdesiate roky, najmä ich prvá polovica, boli obdobím, ktoré priniesli do procesu diferenciacie medzi ekonomickými centrami jeden z rozhodujúcich impulzov. Zatiaľ čo USA zasiahol proces stagnácie vyvolaný zložitou vyrovnávaním sa s prvkami hospodárskej recesie, Európska únia sa len s ťažkosťami vyrovnávala s poklesom obchodu a s poklesom investičnej aktivity.

Ak hrubé japonské investície v 80. rokoch predstavovali 27-33 % z HDP, v USA sa pohybovali medzi 15-19 %. Dvojnásobne vyššia miera úspor, rast obchodu i počas krízy mali za následok, že už v roku 1986 prichádza k vyrovnaniu produktivity práce v porovnaní s USA, hoci ešte v roku 1970 nedosahovala ani 50 %. Podľa niektorých štatistík sa v roku 1987 podarilo Japonsku prvýkrát predstihnúť USA v úrovni HDP (19 543 USD na obyvateľa oproti 18 429 USD) [6, s. 7]. Hoci toto porovnanie v zásade nič nehovorí o parite kúpnej sily, čím najmä oficiálne americké zdroje popierajú praktický dopad straty *pole position* v tejto oblasti, predsa vypovedacia sila má svoju váhu.



T a b u l k a 4

Rast HDP na obyvateľa vo vybraných krajinách (v tis. USD)

Krajina	1990	Podiel	1995	Podiel	2000	Podiel
USA	21 700	100.0	28 100	100.0	36 000	100.0
Japonsko	23 800	109.7	35 400	130.0	49 700	138.1
EÚ	19 300	88.9	27 000	96.1	39 500	109.7

*Prameň:* Level and Position of Japan's Economy. Foreign Trade, Letter, 1991, č. 5, s. 3-4.

Údaje, ktoré poskytuje tabuľka 4, porovnávajú vývojové trendy medzi tromi rivalmi pomerne výstižne. Ak by sme ako základ (100) akceptovali vždy veľkosť HDP na obyvateľa v USA, je možné pomerne jasne formulovať záver, že súčasné hospodárske postavenie Japonska je výsledkom koncepcnej, hlboko prepojenej makroekonomickej i mikroekonomickej priemyselnej a zahraničnoobchodnej politiky s vnútornými komparatívnymi výhodami a do určitej miery i výsledkom priaznivej medzinárodnej situácie.

Uvedená komparatívna analýza niektorých vývojových trendov v japonskej ekonomike hodnotí dosahované výsledky krajiny, ktorá pravdepodobne už na prelome tisícročia dosiahne vedúce postavenie v mnohých segmentoch svetového hospodárstva. Pravda, tieto výsledky neboli náhodné. Ich hlavným akcelerátorom bola ohromná konkurenčná výkonnosť, ktorá s výnimkou gigantického rozvoja amerického hospodárstva do roku 1929 a hospodárskych "skokov" malých ázijských "tigrov" nemá v tomto storočí obdobu.

Úspešnosť japonskej adaptačnej stratégie sa opiera o viacero špecifických prístupov. Z nich mnohé vyjadrujú svoju špecifickú originalitu a nie je ich možné aplikovať v európskych podmienkach. Za východiskovú črtu možno pokladať najmä to, že v štádiu svojej zrelosti japonská ekonomika už nestavia svoju prosperitu na schopnosti kopírovať iné ekonomiky, ale na *dlhodobej komplexne presadzovanej stratégii*, reagujúcej nie na minulé, ale na súčasné a budúce konkurenčné podmienky a na proces adaptácie vychádzajúci nie z pasívneho rešpektovania v minulosti sformovaných komparatívnych výhod, ale na aktívnej podpore a vytváraní výhod nových.

Názory na to, či možno niektoré prvky "japonskej cesty" za prosperitou aplikovať na európske pomery, sú protirečivé. Pomerne jednoznačne akceptovateľná je však úloha vlády, a najmä ňou presadzovaná cieľavedomá dlhodobá priemyselná politika. Pozitívnu úlohu až do súčasnosti hrá viacero vnútorne prepojených koordinovaných štruktúrnych manévrov, zabezpečovaných Ministerstvom pre obchod a priemysel (MITI).

Veľmi výstižnú charakteristiku úlohy MITI predkladajú B. Balassa a N. Noland v diele [7, s. 35]: "Je to orgán zodpovedný za utváranie priemyselnej štruktúry, realizáciu nevyhnutných adjustácií pri alokácii priemyslu, primerané regulovanie špecifických odvetví vrátane výroby a distribúcie ich produkcie, riadenie japonského zahraničného obchodu



a obchodných vzťahov s ostatnými krajinami, za zabezpečenie primeranej ponuky energie a surovín, riadenie zvláštnych oblastí, ako je politika voči malým a stredným podnikom, licenčná a regionálna politika a iné. Pri zabezpečení naplnenia takýchto cieľov pôsobí MITI predovšetkým ako tvorca základných politických zámerov - od riešiteľa ad hoc pracovných problémov, formálneho regulátora, až k regionálnemu politickému arbitrovi alebo neformálnemu vedúcemu. V niektorých sférach sa MITI teší silnej štatutarnej autorite, inde má iba všeobecný a podstatne slabší vplyv."

Základom dynamického rozvoja japonskej ekonomiky sa stal *program radikálnej orientácie na rozvoj vybraných výrobných segmentov*. Hlavnou sa stala expanzia v automobilovom priemysle. Výroba osobných automobilov rástla v intenzívnom rozvojovom období 1966-1972 neuveriteľným tempom 29 % ročne a počet majiteľov japonských automobilov stúpala o 30 % za rok. Od konca 50. rokov sa japonská výroba automobilov stonásobne zväčšila a začiatkom 80. rokov prekonalala produkciu USA [8, s. 699]. Od tohto obdobia Japonci postupne dominovali aj v ďalších odvetviach. Pritom s motiváciou rýchleho rozvoja v jednej skupine odvetví a reštrukturalizáciou iných - pri celkovom značnom zúžení priestoru prednostného záujmu a rýchlym presune k novému teritóriu - predbehali možnosti spätného dopadu prípadných negatívnych účinkov svojej expanzie.<sup>3</sup>

Postupný pokles hospodárskej úspešnosti japonských firiem koncom 80. rokov však nebol výrazom postupného znižovania ich konkurenčnej výkonnosti či všeobecne rýchlejšej hospodárskej expanzie ostatných priemyselných mocností. Vedecko-technický pokrok, ktorý svojím charakterom postupne anuloval váhu tradičných komparatívnych predností národných ekonomík, začal vyžadovať čoraz väčšie objemy zdrojov.

Ďalší rozvoj výroby sa stále výraznejšie odvíjal od rastu nákladov na výskum a skúšobné konštrukčné činnosti. Vyčleňovanie skupiny odvetví s mimoriadne vysokou závislosťou výrobných výsledkov od nákladov na výskum a skúšobné práce donútil jednotlivé krajiny k prehľbovaniu špecializačných a kooperačných procesov. Tento jav možno považovať za trvalý a ďalej sa prehľbujúci. Jeho účinnosť zvyšuje rozvoj rozsiahlej informačnej infraštruktúry. Transformáciou informácií výrobného charakteru v rámci jednej firmy do jej chápania ako neoddeliteľnej súčasti celej výrobnéj infraštruktúry danej krajiny sa značne prehĺbil technologický "gap" medzi mocenskou triádou i v jej vnútri.

<sup>3</sup> Už spomínaný japonský firemný fenomén Kaisha pomerne úspešne pomáha tmiť dopad mnohých nepriaznivých momentov na mieru hospodárskeho rastu sústredením úsilia výrobcov, ktoré skráteno vyjadruje uvedená závislosť:

$$K = f(G, D, C, CA, FCP),$$

kde

- G - sklon k rastu;
- D - expanzia k novým, ešte neobjaveným trhom;
- C - sústredená pozornosť voči konkurencii;
- CA - maximálne využívanie konkurenčných výhod;
- FCP - finančná a personálna politika.

Ďalšia perspektíva zrýchlenia hospodárskeho rastu spočíva v *kvalitatívne inom postavení človeka v reprodukčnom procese*. Zvláštny význam nadobúda úloha kvalifikovaných pracovníkov, najmä duševne pracujúcich. V hospodársky najsilnejších krajinách prevyšuje podľa rôznych odhadov podiel týchto pracovníkov hranicu 60 %. Ich nová profesná charakteristika odvíjajúca sa od širokého spektra odborných poznatkov a návykov je prejavom spoločenskej deľby práce, ktorej základom je vznik nových a zanikanie starých odborov a profesií. Postavenie ľudských zdrojov v ekonomike sa prehĺbuje rozširovaním významu progresívnych odvetví a sfér činnosti, v ktorých je zvyčajne vysoká koncentrácia odborníkov s najvyššou mierou kvalifikácie. Ide najmä o rýchlo expandujúcu sféru služieb, v ktorej už dnes nezriedka dosahuje koncentrácia vysokokvalifikovaných odborníkov vyše 80 % zo všetkých duševných pracovníkov.

Vývoj v 90. rokoch potvrdzuje opodstatnenosť správnosti strategických rozhodnutí MITI pre japonskú ekonomiku. Koncentrácia na oblasť vedy a základného výskumu s prenikavo rastúcim podielom sektora služieb, ohromný prienik na medzinárodné kapitálové a investičné trhy, cieľavedomá reštrukturalizačná politika a hlboká špecializácia prepojená s podporou jeho ázijských satelitov, formujú z Japonska potenciálne najsilnejšie svetové hospodárske centrum.

### **Skúsenosti Japonska a ich využitie v podmienkach transformačného procesu v Slovenskej republike**

Prvé štyri roky charakterizované snahou o urýchlenú transformáciu slovenskej ekonomiky smerom k trhovému spôsobu hospodárenia, ktorej výslednou ambíciou by malo byť vytvorenie rozhodujúcich podmienok pre štruktúrnú ekonomickú reformu, priniesli zatiaľ veľmi rozpačité výsledky. Hrubý domáci produkt klesol za rok 1993 o ďalšie 4,1 %, hrubé fixné investície klesli pod 27 % a podiel čistého exportu na HDP poklesol pod 8 %. Odôvodnenie tohto stavu má viac aspektov. Z hľadiska základnej orientácie predkladanej state však možno zúžene poukázať na malú koncepcnosť a neujasnenosť systémových krokov i vecných opatrení v oblasti priemyselnej a zahraničnoobchodnej politiky a správania ich inštitucionálneho zázemia. Zatiaľ neexistuje univerzálny recept a možnosť úspechu hospodárskych manévrov na úrovni štátu sa potenciálne stále znižuje, rastie napätosť medzi príjmami a možnými zdrojmi rastu a stále obmedzovanými výdavkami. Nepriaznivé dopady malej úspešnosti našich doterajších krokov môžu postupne stlmiť len strategicky správne orientované rozvojové zámery, založené na dotvorení konkurenčného prostredia s nasledným systémom stimulovania podpory exportu, útlmu málo efektívnych výrobných, s prepojením na finančnú politiku štátu a komerčných bánk, rozvinutím bankového a finančného inštrumentária a doplnenia rozvojových zdrojov.

Koncipovanie strategických opatrení, s cieľom formulovať dlhodobu opodstatnenú proexportnú politiku, musí tvoriť súbor citlivo koordinovaných vnútorne

prepojených krokov, od financovania a refinancovania obchodných operácií, poskytovania exportných garancií a úverov, poisťovacieho servisu, cez zlepšenie informačných tokov, vytvorenie barterovej banky a stratégie jej činnosti voči iným krajinám a teritóriám s politickou a ekonomickou nestabilitou či zníženou platby schopnosťou, až po kroky v oblasti legislatívy a medzinárodného práva,<sup>4</sup> napr. prijatie zákona o proexportnej politike, nového colného zákona atď.

Hlavnou úlohou bude dotvorenie konzistentného makroekonomického rámca, v ktorom by sa mala formulovať súvislá politika stabilizácie a štruktúrnej reformy národného hospodárstva. Z tohto pohľadu možno rast exportnej výkonnosti chápať ako krok, ktorý by mal svojimi výsledkami podporiť rozvoj ekonomiky. Úspešnosť ekonomiky zasa formuje východiskové predpoklady pre rast exportných možností. Za rozhodujúcu možno pokladať otázku, aká významová hierarchia sa uprednostní a ktoré komparatívne výhody sa budú preferovať ako nosné. V súčasnosti je zavádzajúce tvrdiť, že SR môže svoju národnú prosperitu budovať na tradičných základoch. Ani strategickú polohu, či už z hľadiska dopravy, alebo obchodu, ani zdroje surovín či výhodné obchodnopolitické zväzky, alebo lacnú, manuálne zručnú pracovnú silu nemožno akcentovať ako komparatívne výhody trvalého charakteru.

Je len fiktívnou ideou, že naše ambície bude možné oprieť o iné základné predpoklady ako v súčasnosti majú úspešné vyspelé krajiny. Stratégia vychádzajúca zo správne orientovanej prípravy kvalifikovaných odborníkov, súbežne s postupnou, ale rýchlou štruktúrnou vysokošpecializovanou prestavbou hospodárstva na báze budovania rozsiahlej telekomunikačnej a informačnej infraštruktúry, ktoré očividne podporia dynamický rozvoj vybraných odvetví a druhov výrob, vychádzajúcich z poznatkov domácej alebo integrovanej medzinárodnej vedecko-technickej základne, by pri správnom krokovaní postupu implantácie do celkového makroekonomického rámca mohla priniesť očividný postup napred.

Viac ako na využití zdedených výhod záleží na vynaliezavosti a podnikavosti priemyslu. V spomínanej publikácii M. Portera sa zdôrazňuje, že konkurenčná schopnosť sa nedeďí, ale vytvára, závisí od schopnosti inovovať a zhodnocovať. Hlavným faktorom sa teda stáva inováčnosť, vzdelanosť a výcvik, výskum a vývoj, experimentovanie, informácie, umenie podnikavo uplatňovať novátorskú klímu, nové poznatky a nové komerčné prístupy.

<sup>4</sup> Napríklad podpora exportnej výkonnosti vo Fínsku sa odvíja od schopnosti firmy obstať v zahraničnej konkurencii a zabezpečiť odbyt svojej produkcie. Štát okrem koncipovania stratégie proexportnej politiky zaviedol priame a nepriame podpory exportu. Medzi *priame* patrí oslobodenie exportu od DPH, štátne garancie a subvencovanie úrokov pri vývozných úveroch, výhodné pôžičky firmám a rôzne granty pre medzinárodný marketing, pri dovoze sa oslobodzujú dovozy vstupov pre export hotovej produkcie od dovozných vyrovnávacej dane.

Pri *nepriamej* podpore sa finančne podporuje technický výskum a vývoj. Subvencuje sa podpora menej rozvinutých regiónov, podporuje sa investovanie v proexportne orientovaných odvetviach a poskytujú sa daňové úľavy zamerané na úsporu energie a materiálov i šetrenie životného prostredia a podobne.

Svojej rozhodujúcej strategickej úlohy sa nemôže dobrovoľne vzdávať ani riadiace hospodárske centrum, ktoré by malo niesť rozhodujúcu ťarchu zodpovednosti za stanovenie správnej rozvojovej stratégie i za jej konkrétne plnenie. Preto aj zavádzanie rôznych reštrikčných opatrení (dovozná prirážka, netarifné prekážky), ale aj vážavé postoje k devalvácii slovenskej koruny,<sup>5</sup> ako možnosti podpory exportnej výkonnosti, treba pripravovať tak, aby neboli samoučelné, a zároveň aby rozvojovej stratégii v istom období aj skutočne pomohli. Len politická stabilita a jej konkrétne prejavy v hospodárskej oblasti môžu pomôcť aktivizovať aj vonkajšie zdroje, bez ktorých nebude možné naplniť ciele hospodárskej reformy v rámci slovenskej ekonomiky.

Došlo 10. 5. 1994

## Literatúra

- [1] PORTER, E. : Competitive Advantage of Nations. New York, Free Press 1990.
- [2] HIEMENZ, U. - LANGHAMMER, R.: The Competitive Strength of European, Japanese and US Suppliers on ASEAN Markets. Kiel-Tübingen, Institut für Weltwirtschaft 1987.
- [3] JAKŠ, J. - HOLUB, A. - CIHELKOVÁ, E.: USA-JAPONSKO-SRN. Praha, ALEKO 1993.
- [4] ŽABŽA, J.: Indikátory konkurenceschopnosti průmyslových výrobků na mezinárodních trzích. Čs. zahraniční obchod, 1984, č. 4.
- [5] KLEER, J.: Asie - nejrychleji se rozvíjející kontinent. Ekonom, 1994, č. 11.
- [6] BERNÁŠEK, V.: Nové rysy ve tváři světové ekonomiky. Praha, Mezinárodní politika, 1991.
- [7] BALASSA, B. - NOLAND, N.: Japan in the World Economy. Washington, D.C., Institut for International Economics 1988.
- [8] JOHNSON, P.: Dejiny 20. stoloť. Praha, Rozmluvy 1991.
- [9] ALTMANN, F. L.: Introduction to Reforms in Foreign Economic Relations of Eastern Europe in the Soviet Union. New York, UN ECE, ES, č. 2.
- [10] FATH, J.: Industrial Policy for Countries in Transition. Vienna, WIIW 1993, č. 187.
- [11] FRANSMAN, M.: The Market and Beyond, Cooperation and Competition in the Japanese System. Cambridge, UP 1988.
- [12] OKIMOTO, D.: Between MITI and the Market: Japanese Industrial Policy for High-Tech. Stanford, UP 1989.
- [13] Finanz Nachrichten. Wien, Horst Knapp Verlag 1994.
- [14] HOLUB, A. - ORDUNUNG, N.: Vzestup Japonska ve světové ekonomice. [Výzkumná práce, č. 411.] Praha, ČSAV 1992.
- [15] MAKAI, H.: Japan's Trade Policy und Liberalization of Trade and Foreign Exchange. Tokyo 1993.
- [16] Pracovné materiály Ministerstva hospodárstva SR a SOPK Bratislava; Správa IMF o procese hospodárskej reformy v SR. [Pracovný materiál MF SR.] Bratislava 1994.
- [17] World Economic Survey. New York, UN 1983-1992.

---

<sup>5</sup> Otázka devalvácie meny prináša okrem svojich efektov aj viacero nepriaznivých dopadov, vrátane rastu inflačných tendencií. Preto sa zvyčajne využíva ako nástroj na dočasné preklenutie hospodárskych problémov, ktorých váha je väčšia ako váha ostatných efektov. Navyše si devalvačné kroky vyžadujú veľmi hlboko prepojenú stratégiu s ohľadom na dopad do makrosféry i mikrosféry.

---

INCREASE OF EXPORT PERFORMANCE - A PRECONDITION OF A SUCCESSFUL  
DEVELOPMENTAL ECONOMIC STRATEGY OF THE SLOVAK REPUBLIC

Peter BALÁŽ

Increase of export efficiency belongs to the decisive fields of action and its successful results especially in small economies are an important attribute of a successful competitive action in the framework of international economic environment. The presented article tries to show a direct connection between the level of quality of interior conditions as a successful starting point of dynamic economic growth and interdependence of connection of the economic growth - competitiveness. As an example they used experience of the Japanese economy which in many regards and also thanks to the accessibility of information illustrates adequately the tightness in dependence between mentioned economic indicators.

Conclusions of the article try to generalize the starting points of the Japanese example and in broad outlines set the stress upon the most important fields the system solution of which can help to support the growth of competitiveness of the Slovak economy and to accelerate the whole process of reform of the economy that the Slovak economy is just passing through.

## Regionálna spolupráca v strednej Európe

Júlia BOBOCKÁ\*

### Úvod

Miesto stredoeurópskych štátov - Českej republiky, Maďarskej republiky, Poľskej republiky a Slovenskej republiky - v integračnom procese je odvodené od ich primárneho cieľa: zapojiť sa do celoeurópskej deľby práce. Akýkoľvek ekonomický zväzok možno prijať za predpokladu stotožnenia sa s týmto cieľom. Úvahy o ďalšej regionálnej spolupráci uvedených štátov sú determinované faktormi, ktoré na jednej strane podporujú myšlienku spolupráce a na druhej strane upozorňujú na riziká, ktoré z tesnejších zväzkov vyplývajú.

Medzi podporné faktory užšej spolupráce patrí najmä:

- regionálna spolupráca ako nový fenomén, ktorý zrýchľuje priebeh celoeurópskeho procesu kooperácie;
- zabezpečenie stability a dôveryhodnosti stredoeurópskeho priestoru, čo je predpokladom pre efektívnejší prílev zahraničných investícií.

Účelnosť spolupráce motivujú aj *faktory vnútornej povahy*:

- úsilie jednotlivých štátov o rozvoj pluralitnej demokratickej spoločnosti;
- teritoriálne susedstvo, ktoré podporuje postupné prehlbovanie regionálnych väzieb v riešení problémov ekológie, rozvoja pohraničných oblastí, podmieňuje koordinované riešenie výrobnéj a nevýrobnéj infraštruktúry v nadväznosti na európske regionálne štruktúry.

Z *vonkajších faktorov* najväčší vplyv má rozpad systému mnohostrannej spolupráce v RVHP. Úsilie o premenu týchto vzťahov vyžadovalo racionálny prístup k riešeniu rozporných otázok vzájomného obchodu. Bolo potrebné vyhnúť sa ich neodvôvodnenej redukcii, najmä medzi susednými krajinami.

Proti úvahám o možnosti užšieho prepojenia vystupuje i argument, že v jednotlivých krajinách je rôzny stupeň politickej stability. Všetky štyri krajiny majú v podstate rovnaký prístup k riešeniu ekonomických problémov a tým aj snahu prilákať čo najviac zahraničného kapitálu. Z bývalých spojencov sa v boji o záujem budúcich investorov môžu stať potenciálni konkurenti. Je pochopiteľné, že v takejto situácii aj zahraniční partneri budú zvažovať, kam umiestnia svoje prostriedky a stupeň rizika budú posudzovať podľa stupňa investičnej neistoty tej-ktorej krajiny, ale aj úrovne jej pripravenosti riešiť i sociálne hľadiská.

\* doc. RNDr. Júlia BOBOCKÁ, CSc., Katedra medzinárodného obchodu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava



## 1. Nové možnosti pre krajiny strednej a východnej Európy

Po rozpade socialistického systému v roku 1989 hlboké zmeny čakali aj zahraničný obchod, ktorý síce slúžil na prekonávanie bariér, ale oveľa menej predstavoval mechanizmus prispôsobovania sa trendom, aké sa prejavovali na svetovom trhu (výmena tovaru sledovala realizáciu cieľov a priorit prijatých politickými rozhodnutiami).

Uskutočnené zmeny museli viesť k obmedzeniu obchodu medzi krajinami RVHP - strata časti týchto trhov bola nevyhnutná. Vývoz do krajín RVHP v roku 1988 dosahoval v Česko-Slovensku 50,5 %, v Poľsku 43,0 % a v Maďarsku 44,6 %. Kumulovaný pokles obratu v rokoch 1989-1992 predstavoval v ČSFR 47,2 %, v Poľsku 59,5 % a v Maďarsku 40,5 % [6, s. 43]. Dôsledky uvedeného poklesu by boli ďalekosiahlejšie, keby sa nebolo podarilo nájsť náhradné trhy v západnej Európe, najmä v susedných štátoch.

Realistická ekonomická politika malých štátov vyžaduje intenzívnu aktivitu v oblasti zahraničnoobchodných vzťahov na všetkých úrovniach. Spoločný postup štyroch štátov strednej Európy, tzv. Visegrádskej štvorky, pri riešení globalizácie trhov a s ňou spojenej regionalizácie vyplýva zo štruktúrnych zmien, ako aj z medzinárodných súvislostí. Zároveň bol prirodzeným dôsledkom postupného vytvárania oblastí voľného obchodu CEFTA (Central European Free Trade Agreement). Česká republika, Slovenská republika, Poľská republika a Maďarská republika uzavreli dohodu o voľnom obchode v decembri 1992 v Krakove. Ich cieľom je vytvoriť oblasť voľného obchodu so 65 miliónmi spotrebiteľov do roku 2001, pričom clá sa majú odbúrať v prechodnom období, ktoré sa začalo 1. marca 1993.

Zámer zúčastniť sa aktívne procesu ekonomickej integrácie v Európe a postupne odstrániť väčšinu prekážok vo vzájomnom obchode, v súlade s ustanoveniami Všeobecnej dohody o clách a obchode (GATT), vyjadrili signatárske štáty CEFTA už v úvode zmluvy.

Na dosiahnutie daných cieľov boli v dohode vytýčené tieto úlohy:

- rozširovaním obchodu podporovať harmonický rozvoj hospodárskych vzťahov medzi krajinami, zúčastnenými na dohode, a tak napomáhať rozvoj ich hospodárskej činnosti, zlepšenie životných a pracovných podmienok, zvyšovanie produktivity a finančnej stability;
- vytvárať spravodlivé podmienky súťaže pre obchod medzi štátmi, ktoré dohodu podpísali;
- odstraňovaním prekážok obchodu prispievať k harmonickému rozvoju a rozmachu svetového obchodu.

Termín pre prakticky úplné oslobodenie od colného zaťaženia priemyselných výrobkov bol dohodou stanovený do roku 2001. Oblasť (zóna) voľného obchodu je charakterizovaná vo Všeobecnej dohode o clách a obchode (GATT) ako výnimka z doložky najvyšších výhod. Krajiny, ktoré uzavrú dohodu o oblasti voľ-

ného obchodu, poskytujú si navzájom určité výhody, ktoré vďaka tejto výnimke nemusia uplatňovať voči ostatným členským štátom GATT-u. Oblasť voľného obchodu je voľnejším zoskupením štátov, ktoré sa dohodnú, že medzi sebou postupne odstránia *tarifné prekážky* (clá a poplatky majúce rovnaké účinky, napr. vyrovnávacie dávky) a *netarifné prekážky* (množstvenné kvóty), avšak voči tretím krajinám si ponechávajú vlastné colné predpisy a colné tarify. (Príkladom je EFTA - Európske združenie voľného obchodu.)

Dohoda v oblasti voľného obchodu je špecifická. Aj medzi ČR a SR je uzatvorená dohoda o colnej únii. Colná únia v porovnaní s oblasťou voľného obchodu znamená tesnejšie väzby medzi zúčastnenými krajinami. Podľa pôvodného zámeru by sa jej dosah mal prejaviť v úzkej súčinnosti vnútornej hospodárskej politiky a v spoločnom postupe obchodnej politiky voči tretím krajinám.

Prechodné obdobie bolo zatiaľ stanovené od 1. 3. 1993 do 31. 12. 2001. Zúčastnené krajiny vyjadrili súhlas aj s rokovaním o podstatnom skrátení prechodného obdobia z 8 rokov na 5 rokov nielen v priemyselnej, ale postupne aj v poľnohospodárskej výrobe.

V období podpísania dohody k 1. marcu 1993 boli clá odstránené na 60 % všetkých colných položiek priemyselných výrobkov v Poľskej republike a v Maďarskej republike, v Českej republike a v Slovenskej republike je to 54 % položiek priemyselných výrobkov. Zodpovedá to - v ČR a SR - 30 % objemu obchodu s priemyselnými výrobkami. Zostatok má byť liberalizovaný postupne.

Okrem znižovania ciel pri priemyselných výrobkoch, ktoré tvoria jadro dohody, dôjde k zníženiu ciel aj pri niektorých poľnohospodárskych produktoch. Dohoda však nepredpokladá úplnú liberalizáciu obchodu s poľnohospodárskymi a potravinárskymi výrobkami, ani úplné odstránenie ciel v tejto oblasti. Aj pri obmedzení ochranných colných opatrení, resp. pri prechode na systém voľného obchodu je nevyhnutné rátať s výrazným zvýšením počtu dovozcov poľnohospodársko-potravinárskych produktov. Naďalej sa bude uplatňovať systém licencií pri vývoze základných produktov, a to najmä pri tých produktoch, kde trvá nebezpečenstvo narušenia domáceho trhu potravín. Umožňuje to predchádzať nežiadúcemu rozkolísaniu nákupných a spotrebiteľských cien a stabilizovať situáciu v zásobovaní na vnútornom trhu.

Dohoda o stredoeurópskej oblasti voľného obchodu poskytuje rozsiahle preferencie, avšak na druhej strane vyžaduje prísne dodržiavať pravidlá pôvodu tovaru.

V prípade vážneho ohrozenia trhu v súlade s článkami VI. a X. dohody GATT možno prijať mimoriadne ochranné opatrenia (napríklad kvantitatívne obmedzenia dovozu, antidumpingové clá a pod.). Na to, aby táto spolupráca bola úspešná, je potrebné v každej krajine riešiť ekonomické problémy, čo bude stabilizovať aj politický systém. Rôznorodosť reformných krokov, ako aj rozdielna hospodárska úroveň týchto krajín hovoria o nerovnakej pripravenosti na ďalšie kroky vo vzájomnej spolupráci.

Z celej škály analýz a prognóz o ekonomickom vývoji stojí za povšimnutie konfrontácia základných charakteristík ekonomického potenciálu štátov CEFTA, ktoré možno veľmi stručne ukázať v tabuľke 1.

T a b u ľ k a 1

Ekonomický potenciál štátov CEFTA (v %, štáty CEFTA = 100 %)

Názov indikátora	Štáty CEFTA spolu	Poľsko	Maďarsko	ČR	SR
teritórium	100	59	17	15	9
obyvateľstvo	100	59	16	16	8
HDP <sup>1</sup>	100	52	15	23	10
obrat zahraničného obchodu HDP na 1 obyvateľa (CEFTA = 100) <sup>2</sup>	100	87	103	140	115
podiel obchodu so štátmi CEFTA na celkovom obrate zahraničného obchodu	13	4	5	23	45
pokles HDP v roku 1993 oproti roku 1989 (odhad)	-18	-14	-21	-22	-30
očakávaný vývoj HDP v roku 1994 oproti roku 1993	+2	+3 až 4	+2	+1 až 2	-2 až -3

<sup>1</sup> Interný rádový odhad C-VEV na báze PPP (purchasing power parity) a s podporným využitím komparácií publikovaných svetovými inštitúciami.

<sup>2</sup> Indikátory 1-G, CEFTA spolu = 100 %.

Prameň: [5, s. 48].

## 2. Nová dimenzia obchodných vzťahov medzi krajinami CEFTY

Rozloženie ekonomického potenciálu sa mení po rozdelení ČSFR, najmä posilnením významu Poľska. Nielen pokiaľ ide o rozmer poľského trhu, ale i úlohy zahraničného obchodu na tvorbe a využití národného dôchodku, čo výrazne zasahuje aj do vzájomných vzťahov medzi účastníkmi dohody. Z toho logicky vyplýva záujem všetkých účastníkov na priaznivom ekonomickom vývoji každého z nich, čo rozširuje priestor pre vzájomný obchod (pozri tab. 2).

V strednej a vo východnej Európe rastú rozdiely v prispôsobovaní sa krajinám štruktúrnym zmenám smerujúcich k trhovému hospodárstvu.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (zo dňa 3. júna 1994) uvádza nasledovné poradie prispôsobovania sa krajinám: Poľsko, Slovensko, Slovinsko, Česko a Maďarsko. Denník prináša 90-riadkovú správu na základe analýzy Viedenského inštitútu pre medzinárodné porovnávacie ekonomické štúdie. Podľa tohto inštitútu sa hospodárska situácia vo východnej Európe zlepšuje pomaly, rast sa dosahuje v Poľsku, na Slovensku, v Slovinsku, v Česku a v Maďarsku. V uvedenom článku sa zdôrazňujú isté úspechy, ktoré Slovensko dosiahlo v I. štvrtroku 1994.

T a b u l k a 2

Vybrané hospodárske ukazovatele Visegrádskej štvorky

Ukazovateľ	Slovensko	Česko	Maďarsko	Poľsko
Rast HDP <sup>a</sup>				
1991	85.5	85.5	88.1	92.4
1992	93.0	93.4	95.5	101.5
1993	95.9	99.7	98.0-100 <sup>l</sup>	104.0 <sup>l</sup>
HDP na 1 obyvateľa <sup>b;d</sup>				
1991	53 079	65 500 <sup>2</sup>	223.1 <sup>3</sup>	21 554 <sup>3</sup>
1992	56 943 <sup>l</sup>	77 900 <sup>2</sup>	271.0	29 778
1993	63 325 <sup>l</sup>	89 400 <sup>2</sup>	328.5	x
Objem priemyselnej výroby <sup>a;c</sup>				
1991	82.2	75.6	80.9	85.8
1992	86.2	86.3	90.2	104.2
1993	82.9	92.6	104.0	107.4
Objem poľnohospodárskej výroby <sup>a;c</sup>				
1991	92.6	91.1	93.8	98.4
1992	86.1	87.9	80.0	87.2
1993	92.0	99.2	93.5	102.2
Vývoz <sup>a;c</sup>				
1991	x	96.4 <sup>4</sup>	95.1	97.6
1992	x	104.2 <sup>4</sup>	101.0	97.4
1993	x	117.3	80.9	94.5
Dovoz <sup>a;c</sup>				
1991	x	67.2 <sup>4</sup>	105.5	137.8
1992	x	116.3 <sup>4</sup>	92.4	113.9
1993	x	103.9	112.7 <sup>5</sup>	135.4 <sup>6</sup>

HDP - hrubý domáci produkt (objem konečných statkov a služieb vyrobený za jeden rok)

<sup>a</sup> index, predchádzajúci rok = 100; <sup>b</sup> bežné ceny; <sup>c</sup> stále ceny; <sup>d</sup> v národnej mene: slovenská koruna, česká koruna, maďarský forint, poľský zlotý;<sup>l</sup> predbežné údaje; <sup>2</sup> odhad; <sup>3</sup> údaj treba vynásobiť 1000; <sup>4</sup> ČSFR; <sup>5</sup> k 30.9.1993; <sup>6</sup> k 30.6.1993;

x - údaj nedostupný.

Prameň: Trend, 1994, č. 25, s. 18.

V uvedených štyroch krajinách sa podnety na prírastky v jednotlivých ukazovateľoch musia hľadať v oblasti exportu. Očakávaná tendencia postupného ekonomického oživenia by mohla zmeniť trend predchádzajúceho roka, keď došlo k obmedzeniu obchodných vzťahov Českej republiky so Slovenskou republikou.

Štruktúra veľkej časti slovenského priemyslu bola podriadená podmienkam predchádzajúceho obdobia a na tento priemysel nadväzovali viaceré špecializované odbory strojárstva, leteckého a automobilového priemyslu, ako aj iných odvetví, ktoré mali základne prevažne v Českej republike.

Súčasný zahraničný obchod medzi Českou republikou a Slovenskou republikou je limitovaný celkom inými faktormi než zahraničný obchod týchto štátov s Poľskou republikou a Maďarskou republikou. To, čo sa dnes hodnotí ako zahraničný obchod, bola ešte pred krátkym časom iba výmena tovarov v rámci jedného trhu (napríklad dodávky komponentov z jedného výrobného podniku iným podnikom). V tejto delbe práce pôsobilo množstvo politickoorganizačných opatrení, ktoré vo svojej podstate mali málo spoločné s princípmi trhového hospodárstva. Z tohto aspektu musíme hodnotiť aj 20% pokles vzájomného obchodu medzi Českou republikou a Slovenskou republikou v roku 1993. Prakticky sa celková skladba vzájomnej obchodnej výmeny značne zjednodušila, vrátila sa o niekoľko rokov naspäť a v nových podmienkach ju treba postupne rozširovať a obohacovať, najmä vo výrobkoch spracovateľského priemyslu.

Pokles vzájomného obchodu v predchádzajúcom období treba posudzovať v celom komplexe vzájomných súvislostí, pričom významná je štruktúrna stránka, ktorá je pochopiteľne výslednicou zložitých procesov nielen výlučne ekonomického charakteru. Zreteľne rozhodujúci je však vplyv celkového oslabenia ekonomického potenciálu a výkonnosti zúčastnených ekonomík, najmä obmedzenie investičnej činnosti a znižovanie spotreby obyvateľstva.

V Slovenskej republike sa podstatne zmenila otvorenosť ekonomiky, meraná podielom exportu na HDP: v roku 1992 predstavoval tento podiel 37,9 %, v roku 1993 už 50 %. Táto zmena je dôležitým faktorom v medzinárodnom porovnaní vyspelosti trhových ekonomík. Podľa tohto faktora sa Slovensko zaraďuje do strednej škály porovnateľných vyspelých ekonomík (Švajčiarsko 40 %, Rakúsko 41,1 %, Holandsko 64 %, Belgicko 69,4 %); s tým súvisí aj nárast celkového obratu zahraničného obchodu SR, ktorý v roku 1993 dosiahol hodnoty 11,7 mld USD, čo je 1,7-násobok predchádzajúceho roka [9, s. 61].

Z faktorov, ktoré negatívne ovplyvňujú predpokladaný vývoj zahraničného obchodu SR v nasledujúcom období, môžeme uviesť najmä nízku úroveň investícií, ochranársku politiku krajín EÚ a EZVO na vybrané komodity (ocel, cement, potraviny), stratu možností realizovať stavebné kapacity v zahraničí, nedostatočne vybudované zázemie na zahraničných trhoch, nárast cien palív a ich tranzitu, ale aj výrazné konkurenčné pôsobenie Poľskej republiky, Maďarskej republiky a Českej republiky pri prieniku na trhy EÚ s dôsledkami na objem vývozu Slovenskej republiky.

Rýchla liberalizácia zahraničného obchodu uvoľnila na začiatku veľké rezervy, takže zrušenie trhov v stredoeurópskych a vo východoeurópskych krajinách sa do značnej miery podarilo kompenzovať orientáciou na Západ.

Prístup všetkých krajín CEFTA na západné trhy je obmedzený tým, že narážajú na bariéry. Najväznejším problémom je zmena skladby vývozu na západné



trhy. Ak porovnáваме štruktúru česko-slovenského, poľského a maďarského vývozu v rokoch 1988 a 1992, nevidíme tu žiadne väčšie zmeny. Viac než polovica vývozu do krajín Európskej únie pripadá na suroviny a materiály alebo na málo spracované výrobky.

Zmeny v začiatočnom období transformácie sú nevelké, ale treba tiež povedať, že ani nemohli byť väčšie. Napriek rozdielom medzi jednotlivými národnými ekonomikami, všetky krajiny strednej Európy stoja pred nevyhnutnosťou hlbokých štruktúrnych zmien, najmä v priemysle. To si však vyžaduje čas aj kapitál. Zatiaľ ho príliš nie je a jeho prísun je stále obmedzený.

Ani podpísanie Európskej dohody CEFTA neumožňuje štátom strednej a východnej Európy v dostatočnom rozsahu prístup na trhy EÚ v odvetviach, v ktorých sú tieto krajiny konkurencieschopné a majú dobré exportné možnosti. Myslíme tým najmä oblasť poľnohospodárstva a textilného priemyslu, kde nepomôže to, že sa otvoria trhy, ak sa neodstránia bariéry v odvetviach, kde by sa národné ekonomiky mohli uplatniť.

Liberalizácia zahraničného obchodu, ktorá sa uskutočnila v strednej Európe (v Maďarsku na jeseň roku 1988, v Poľsku od januára 1990 a v ČSFR od januára 1991), doteraz v skutočnosti znamenala výhodu pre členské štáty Európskej únie. Export krajín EÚ vzrástol oveľa viac ako import. Dohody o rozšírení EÚ uzavreté so Švédskom, s Nórskom, Fínskom a Rakúskom (krajiny EZVO) možno chápať ako predohru k rokovaniam s ďalšími krajinami (najmä strednej Európy).

Európske dohody umožňujú voľný obchod s priemyselnými výrobkami na obdobie desať rokov. Závery zo schôdzky Európskej rady v Kodani v júni 1993 uvádzajú, že obchodné bariéry budú odstránené ešte skôr, a to počnúc rokom 1995, keď colná únia zruší väčšinu colných sadzieb a kvantitatívnych reštrikcií v oblasti priemyselných výrobkov, ktorých dovoz nie je pre členské štáty EÚ obzvlášť citlivý. Vývoj ide v celosvetovom meradle vo všeobecnosti smerom k voľnému obchodu. Podobne je to aj medzi susednými štátmi, v tom či onom regióne.

Stredoeurópska dohoda o voľnom obchode medzi Českou republikou, Maďarskou republikou, Poľskou republikou a Slovenskou republikou sa začala realizovať od 1. marca 1993. Jej plnením by sa mali postupne odstrániť prekážky vzájomného obchodu s priemyselnými výrobkami, a čiastočne liberalizovať obchod s poľnohospodárskymi produktmi. Určité zvýhodnenie vývozcov a dovozcov možno plne využívať od uvedeného dátumu. Ide predovšetkým o priemyselné výrobky, zaradené do listín colných koncesíí bez cla a poľnohospodárske produkty potravinárskej výroby, pri ktorých bolo clo v roku 1993 a od 1. januára 1994 redukované vždy o 10 %.

Pri poľnohospodárskych produktoch dosiahnutie úplnej liberalizácie obchodu nie je reálne, je však možné jej postupné rozširovanie poskytovaním koncesíí na ďalšie položky, zvýšením kvót a znižovaním colných sadzieb.



Očakáva sa, že zníženie colných sadzieb, zvýšenie rozsahu koncesí a dovozných colných kvót zakotvených v Dodatkovom protokole k Stredoeurópskej dohode o voľnom obchode podporí rozvoj vzájomne výhodných obchodných vzťahov a prispeje i k procesu integrácie v Európe.

Následné rokovania expertov všetkých zúčastnených krajín o urýchlenie procesu liberalizácie sa zamerali na ďalšie odstránenie alebo aspoň zníženie colných prekážok, rozšírenie koncesí, zvýšenie množstvenných kvót a pod. Tieto rokovania boli zavŕšené na stretnutí ministrov zodpovedných za vonkajšie ekonomické vzťahy v Budapešti v apríli 1994 podpisom Dodatkového protokolu k Stredoeurópskej dohode o voľnom obchode, ktorá počnúc 1. júlom 1994 zakotvuje nasledovné zmeny (pozri tab. 3).

T a b u l k a 3

Časový harmonogram odstraňovania bariér vo vzájomnom obchode

Termín	Základná dohoda		Nový harmonogram <sup>1</sup>	
	stredne citlivé položky	zvlášť citlivé položky	stredne citlivé položky	zvlášť citlivé položky
1. 7. 1994	100	100	66	75
1. 1. 1995	66	90	66	75
1. 1. 1996	33	75	33	50
1. 1. 1997	0	60	0	25
1. 1. 1998		45		
1. 1. 1999		30		
1. 1. 2000		15		
1. 1. 2001		0		

<sup>1</sup> Údaje v % položiek.

Prameň: [8, s. 5].

Zúčastnené krajiny budú však i naďalej zachovávať ochranu niektorých výrobov, napríklad Poľská republika bude chrániť v dovoze 26 položiek svojho automobilového priemyslu až do roku 2001.

Na druhej strane Česká republika bude preclievať vo svojom dovoze z Poľskej republiky napríklad 31 položiek, ako napr. osobné a nákladné automobily, traktory, niektoré elektrovýrobky, umelé hnojivá a iné. Okrem toho budú platiť kvantitatívne obmedzenia pre niektoré dovozy z Poľskej republiky (napr. uhlie, koks, urán).

Maďarská republika bude naďalej zachovávať colnú ochranu určitých produktov (napr. výrobky textilného priemyslu, hutnícke výrobky, drevo, papier, sklo, pneumatiky, minerálne hnojivá a iné) až do 1. januára 2001.

Obdobne Česká republika bude colne chrániť do rovnakého dátumu valcovaný materiál, textilné výrobky, chemické hnojivá, zdravotnícku techniku a pod.

## Záver

Všetky štyri krajiny, ktoré podpísali Stredoeurópsku dohodu o voľnom obchode, majú už podpísané aj Európske dohody o pridružení k EÚ. Základným cieľom všetkých týchto krajín, ako sme už uviedli, je stať sa plnoprávnym členským štátom EÚ. Jedným z predpokladov takéhoto členstva je aj prispôsobenie sa tvrdým konkurenčným podmienkam, typickým pre trhové ekonomiky. Vytvorenie zóny voľného obchodu medzi krajinami Visegrádskej štvorky by tomuto procesu adaptácie jednotlivých národných ekonomík malo napomôcť.

Význam dohôd CEFTA treba vidieť v tom, že obchod v stredoeurópskom priestore sa bude v priebehu viacerých rokov postupne liberalizovať. Vytvorený voľný trh bude mať svoj význam nielen pre štáty CEFTA, ale aj pre ďalšie partnerské krajiny.

Dohoda CEFTA vytvára predpoklady pre užšiu spoluprácu v obchode v rámci stredoeurópskeho regiónu. Škoda však, že niektoré zúčastnené štáty si neuvedomujú, resp. nechcú uviesť možnosti, ktoré z vytvorenia zóny voľného obchodu v strednej a vo východnej Európe vyplývajú. Pri správnom využití priestoru, ktorý vytvára, môže jednoznačne poslúžiť ako príprava pre všetky zúčastnené krajiny na užšie zapojenie do celoeurópskych integračných procesov. Tým sa priblíži cieľ, ktorý si zúčastnené krajiny vytýčili - získať členstvo v EÚ.

Došlo 10. 5. 1994

## Literatúra

- [1] ČSFR v mezinárodní ekonomice. Praha, VÚVEV 1993. 104 s.
- [2] Koncepcia zahraničného obchodu SR. Bratislava, Centrum strategických štúdií 1993.
- [3] Stredoeurópska dohoda o voľnom obchode. Bratislava, SOPK 1993. 262 s.
- [4] STRAKA, M.: Náš obchod s Poľskom a Maďarskom. Čeká sa na liberalizaci? Obchod - Kontakt - Marketing, 1994, č. 5.
- [5] HRUŠOVSKÁ, O. - STRÁNSKY, F.: Rychlejší odbourávání cel. Ekonom, 1994, č. 9.
- [6] KLEBER, J.: Transformace zemí střední Evropy. Úloha zahraničného obchodu. Ekonom, 1994, č. 28, s. 43-44.
- [7] KLABOUCHOVÁ, I.: Středoevropská oblast volného obchodu. Obchod - Kontakt - Marketing, 1993, č. 7-8, s. 3-4.
- [8] VÁVRA, M.: Liberalizácia postupuje. Obchod - Kontakt - Marketing, 1994, č. 6.
- [9] ZÁBOJNÍKOVÁ, M.: Slovensko. Situácia v zahraničnom obchode. Ekonom, 1994, č. 23, s. 61-62.
- [10] FAZ: Slovensko je jedným zo "špičkových jazdcov" reformných krajín. Národná obroda, 9. júla 1994, s. 5.

---

## CENTRAL EUROPEAN FREE TRADE AGREEMENT

Júlia BOBOCKÁ

CEFTA (Central European Free Trade Agreement) concluded between the Czech Republic, the Polish Republic, Hungarian Republic and the Slovak Republic in December 1992 in Krakow has been a natural result of gradual formation of the free trade zone. Its objective is to form a free trade zone with about 60 million consumers up to the year 2001.

The article tries to explain the aim of active participation in the process of integration in Europe and so remove gradually the most of the obstacles in mutual trade to show the influence of economic potential and effectiveness in these countries on the development of mutual relations. Attention is paid to the position and activities of the Slovak Republic in regional cooperation.

All four countries which signed the CEFTA have concluded European agreements on joining the European Union. Formation of free trade zone will help the process of adaptation of single national economies. CEFTA creates assumptions for a closer cooperation in trade in region of Middle Europe. In proper use of this space it will serve as a preparation for closer cooperation within European integration processes and thus reach the aim of all these countries: to get the membership in the European Union.

## Politika Európskej únie voči malým a stredným podnikom - inšpirácia pre Slovenskú republiku

Lubomír MICHNÍK\*

### Úvod

Medzinárodné štatistiky uvádzajú, že v hospodárstve Európskej únie (EÚ) sú malé a stredné podniky zastúpené až na 95 %, pričom len niektoré majú schopnosť splniť vysokonáročné úlohy, ktoré od nich vyžaduje jednotný vnútorný trh (JVT) EÚ od 1. januára 1993. Z tohto dôvodu boli v EÚ vypracované rôzne formy ich podpory, aby mohli konkurovať nielen na európskom trhu, ale aj mimo Európy. Pri spracúvaní predkladaného príspevku sme si kládli za cieľ priblížiť politiku EÚ pri podpore malých a stredných podnikov (MaSP) v súvislosti s vytvorením jednotného vnútorného trhu EÚ a poukázať, v čom by mohla byť inšpirujúca pre politiku SR v tejto oblasti.

### 1. Európska integrácia a jednotný vnútorný trh Európskej únie

Základnou črtou v Európe žijúcich národov je množstvo tradícií a intelektuálneho potenciálu v značnej priestorovej hustote. Tieto národy sú si vedomé vzájomnej previazanosti, a pritom sa snažia zachovať si v procese integrácie svoju vlastnú identitu. Motívy európskej integrácie sa vykryštalizovali po druhej svetovej vojne. Bola to predovšetkým túžba po mieri, istote, vzájomnom porozumení, nádeje na blahobyt a znovunadobudnutie stratenej moci. Myšlienka vytvorenia európskeho hospodárskeho priestoru na základe spoločného trhu nie je nová.

Už v samotnom úvode k Rímskym zmluvám (1957) sa hovorí: "Úlohou spoločenstva je pomocou vytvorenia spoločného trhu a postupným zblížovaním hospodárskej politiky členských štátov vytvárať harmonický rozvoj hospodárskeho života v rámci spoločenstva, neustály a vyvážený hospodársky rast, väčšiu stabilitu, urýchlené zvyšovanie životnej úrovne a podporu užších vzťahov štátov združených v spoločenstve" [1, s. 12]. Zmluva obsahuje presné podmienky pre voľný pohyb tovaru, kapitálu, služieb a osôb, nevyhnutné na vytvorenie JVT, od ktorého sa očakáva hlavne zvýšený rast hospodárstva a životnej úrovne; zlepšenie konkurenčnej schopnosti európskych podnikov; rastúca koncentrácia a internacionalizácia hospodárskeho života; rozrastajúce sa kapitálové trhy a zlepšenie systému ich fungovania a prepojenia v Európe.

---

\* prof. Ing. Lubomír MICHNÍK, CSc., Katedra medzinárodného obchodu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

Európska únia vytvorila všetky predpoklady na priblíženie sa tomuto cieľu, avšak ešte stále nie sú splnené niektoré podmienky nevyhnutné pre existenciu JVT. Naďalej pretrvávajú rôzne prekážky a obmedzenia hlavne technické, daňové, v oblasti zdravotníctva, bezpečnostných noriem, kontroly kvality a pod.

Európska únia navrhla cca 300 opatrení koncentrovaných do troch oblastí v *Bielej knihe EÚ* (1985). Je to odstránenie prekážok a) *fyzických*, b) *technických* a c) *fiškálnych*. Spomedzi dôvodov, ktoré prispeli k stanoveniu pevného dátumu vytvorenia JVT EÚ k 1. januáru 1993, možno uviesť najmä: *zoslabenie pozície EÚ na svetovom trhu; neefektívne využívanie výsledkov vedy a výskumu a desaťročie vysokej nezamestnanosti*.

V súvislosti s vytvorením JVT sa Európska únia musí zamerať aj na jeho sociálnopolitické aspekty - na úlohu *Európskeho menového systému* (EMS), na dôsledky v oblasti životného prostredia i dopravy, ako aj na organizáciu vedy a ďalšieho vzdelávania.

Európske zjednotenie vyvoláva obavy nečlenských štátov z uzatvorenia sa vnútorného trhu voči nim. Ich obavy sú umocnené aj prehlásením EÚ o JVT, v ktorom sa konštatuje, že integrovaný trh nebude znamenať vytvorenie "pevnosti Európa" pre tretie krajiny, čo znamená úmysel EÚ neposkytnúť výhody vnútornej liberalizácie automaticky a jednostranne nečlenským štátom, a to najmä v oblastiach, kde EÚ nemá nijaké medzinárodné záväzky (obchod so službami, štátne záväzky). V týchto oblastiach EÚ odporúča rokovať o vzájomne výhodnej zmluvnej úprave s tretími štátmi na dvojstrannej alebo mnohostrannej úrovni.

Vytváranie jednotných predpisov a opatrení by malo nečlenským štátom uľahčiť prístup na trh EÚ. Za liberalizáciu hovorí aj fakt, že EÚ je v súčasnosti najväčším svetovým exportérom a importérom, pričom dovozom surovín a energie závisí od svetových trhov. Proti vytvoreniu "pevnosti Európa" hovorí aj množstvo nadnárodných spoločností, ktoré nemajú sídlo v žiadnom z členských štátov, a naopak európskych spoločností, ktoré majú významné kapitálové investície napríklad v USA. V zásade však možno očakávať preferencie členských štátov EÚ, čo je v súlade s dohodou GATT, pričom EÚ ako nadnárodný orgán má právo rozdielneho prístupu k členským a nečlenským štátom.

## 2. Malé a stredné podniky v podmienkach jednotného vnútorného trhu Európskej únie

V Európskej únii sa na označenie MaSP (len označenie - stredný stav) najčastejšie používa definícia, ktorá vychádza z počtu zamestnancov 5 až 500 ľudí, kde vložený kapitál nepresahuje 75 mil. ECU, pričom viac ako jedna tretina kapitálu nie je vo vlastníctve jedného veľkého podniku. Tieto tri podmienky sú kumulatívne. Uvedené kritérium používa aj Európska investičná banka. Práve pre svoju veľkosť majú MaSP v súčasnom hospodárskom živote značné výhody.

Sú dynamické, flexibilné, schopné rýchlej inovácie, ľahko sa môžu prispôsobiť podmienkam trhu, vytvárajú možnosti pre vznik nových pracovných miest a napomáhajú i obnovu priemyselnej štruktúry.

Ich veľkosť však so sebou prináša aj nevýhody, medzi ktoré môžeme zaradiť ťažkosti spôsobené sledovaním vývoja nových právnych a administratívnych predpisov, daňové formality, rôzne prekážky obchodu a problémy technického normovania. Uvedené skutočnosti pre nich znamenajú neprimerane vysoké náklady, ktoré sú omnoho vyššie ako vo veľkých podnikoch. Malé a stredné podniky nie sú pohotovo pripravené na export, využitie nových technológií, ani na modernizáciu riadenia podniku. Nemajú prakticky žiaden prístup k rizikovému kapitálu, k štátnym zákazkám a k veľkým výskumným a vývojovým programom.

Z týchto dôvodov Komisia EÚ stanovila viaceré úlohy: koordináciu všetkých relevantných aktivít v tejto oblasti; zblížovanie štátnej politiky a politiky EÚ; zriadenie systému kontaktov s reprezentáciami združení MaSP a vytvorenie technických nástrojov na pôde EÚ na riešenie konkrétnych problémov MaSP.

Komisii EÚ bol 7. augusta 1986 predložený *Akčný program pre MaSP*, odsúhlasený Európskou radou 3. novembra 1986, ktorého cieľom bolo zlepšenie rámcových podmienok pre MaSP, najmä v oblasti zníženia administratívnych formalít a predpisov. Táto politika sa presadzuje tak v právnych a správnych predpisoch jednotlivých štátov, ako aj v EÚ ako celku. Rovnako dôležitá je aj úprava zdaňovania MaSP. Komisia EÚ sa usiluje o harmonizáciu nepriamych daní podľa návrhov na zblíženie daňových sadzieb, uvedených v Bielej knihe.

Prežiť v JVT znamená pre MaSP viac sa zaujímať o modernizáciu, rôzne výrobné postupy a metódy riadenia. Len tak môžu pri uplatňovaní sa na nových trhoch získať rovnaké šance ako veľké podniky.

Medzi hlavné body Akčného programu EÚ pre MaSP patrí:

- zjednodušenie právnych a správnych predpisov;
- zlepšenie informačných a komunikačných štruktúr (napr. zakladanie EURO-INFO centier);
- uľahčenie podnikateľskej spolupráce (BC-Net);
- umožnenie účasti MaSP na spoločných projektoch EÚ (v oblasti výskumu a technológie a pod.).

Informácie majú v súčasnosti pre podniky veľký význam. Malé a stredné podniky často nezískajú pre nich dôležité informácie, a teda nevedia o nových možnostiach, ktoré by sa im mohli naskytnúť. Na základe tejto skutočnosti boli vytvorené *Poradne pre malé a stredné podniky*, ktoré majú názov EURO-INFO centrá. Ide o poradenské centrá vzájomne prepojené s tzv. *Task Force malých a stredných podnikov* cez databanky EÚ, ktoré informujú podniky o projektoch EÚ a paralelne vykonávajú aj poradenskú činnosť.

Vytvorenie JVT EÚ predstavuje pre podniky obrovské možnosti, ale aj riziká. Problémy môžu vzniknúť napríklad so znížením rozpätia cien smerom dolu; zvýšenou inovačnou a technologickou konkurenciou; s rastúcou potrebou in-



vestícií; s novým zhodnotením regiónov; so zvýšenými požiadavkami na kvalifikáciu a mobilizáciu vedeckých pracovníkov i zamestnancov. Môže ich však vyvolať aj agresívne správanie európskej a mimoeurópskej konkurencie.

Každý podnik v snahe obstáť na trhu bude musieť brať zreteľ na zmenené podmienky vyvolané vytvorením JVT, narastaním dôležitosti regiónov namiesto jednotlivých štátov ako celkov, a najmä na to, aké bude mať v budúcnosti perspektívy ich vlastný podnik. Mal by sledovať reakciu iných podnikov na JVT, zistiť, čo je dôležité pre zlepšenie úrovne jeho rozvoja a jeho postavenia v JVT, aké sú strategické ciele podnikov rôznych veľkostí a aké je ich trhové postavenie v Európe. Vysoké požiadavky sa budú klásť aj na marketing.

Rovnako je potrebné zohľadniť aj realizáciu Euroznámky, zmenu výrobných a logistických systémov v JVT, požiadavky kladené na medzinárodný Cash Management, ako aj všetky podmienky pre kooperáciu a investície.

Podnik v súčasnosti už musí predvídať následky práva garantujúceho kvalitu výrobkov, ako budú v budúcnosti vyzeráť obchodné štruktúry v Európe, vývoj možností pre podniky zamerané na poskytovanie služieb (výrobných, technických, reklamných, poradenských a pod.). Zo svojej prognózy by podnik nemal vynechať pôsobenie JVT na jednotlivé odvetvia, ani zanedbať systematickú prípravu na zaradenie sa medzi európsku špičku.

Každá firma musí predovšetkým dôkladne analyzovať svoju východiskovú situáciu, ako aj to, do akej miery je zasiahnutá vytvorením JVT. Na podniky sa budú klásť čoraz väčšie požiadavky v súvislosti s globalizáciou konkurencie, liberalizáciou obchodu, vytváraním nových foriem spolupráce na základe nových požiadaviek zákazníkov, ako aj zintenzívnením spolupráce v oblasti výskumu. Preto sa každá firma musí na túto skutočnosť vopred pripraviť.

### 3. Jednotný vnútorný trh Európskej únie a Slovenská republika

Jednotný vnútorný trh podstatne ovplyvňuje a ovplyvní aj slovenské firmy. Z tohto hľadiska je veľmi významná analýza dopadov integračného procesu EÚ na postavenie a perspektívy našich firiem operujúcich na západoeurópskych trhoch. Pozícia SR ako tretej krajiny bude zložitá. Podnik si bude musieť zvoliť určitú stratégiu. V snahe obstáť musí podrobne analyzovať svoju činnosť vo všetkých oblastiach: *výrobu, vlastný výrobok a výrobok konkurencie; otázku cien; dopravu, organizáciu a zabezpečenie servisu technických služieb, skladovania; organizačné zmeny vo vlastnom podniku v SR; voľbu obchodných metód v nových podmienkach; možnosti zakladania kapitálových účasí v danom teritóriu; nadviazanie vhodných kooperačných vzťahov s miestnymi firmami; ako aj získavanie informácií zo všetkých oblastí a legislatívy EÚ.*

Na oblasť výroby a výrobkov bude bezprostredne vplyvať prebiehajúca harmonizácia technických noriem a predpisov, rôznych zdravotníckych, bezpečnostných a iných noriem. Nevyhnutnou podmienkou vývozu je aj systém certifikácie

výrobkov nadväzujúci na technickú normalizáciu. Najlepšou prevenciou je trvalá analýza normalizačného procesu v EÚ, analýzy smerníc a ich včasné zapracovanie do vlastnej výroby, inovácie technického rozvoja i vývozného sortimentu. Na vydávanie príslušných osvedčení budú oprávnené len notifikované skúšobne a notifikačné ústavy. Z toho možno vyvodíť hlavne nevyhnutnosť zväziť výrobu a vývozný sortiment z hľadiska technických noriem a predpisov na zahraničnom trhu; sledovať legislatívu v EÚ a jej normy včas premietnuť a rozpracovať do národných noriem a predpisov. Najlepšou zárukou získania a udržania pozícií na trhoch EÚ je konformita našich výrobkov s európskymi normami.

Z dôvodu určitého zblíženia trhov alebo oblastí treba v *cenovej problematike* rátať s väčšou prehľadnosťou a porovnávaním cien zo strany zákazníkov; s postupným zavádzaním ECU - pri fakturácii, v cenníkoch a na obaloch tovarov, ako aj s jednotnou cenovou politikou firiem v rámci EÚ.

Súčasnú rôznu cenovú hladinu v krajinách EÚ sú dané rôznou úrovňou dane z pridanej hodnoty. Predpokladaná harmonizácia by mala prispieť k ich odstráneniu. Hlavnými zásadami našej účasti na trhoch EÚ by mali byť: zjednotenie noriem EXC na všetky trhy EÚ, jednotná štruktúra cenovej kalkulácie; jednotná cenová politika a postupný prechod na jednotnú fakturačnú menu. Podnik si musí uvedomiť, že daňová harmonizácia zmení interné cenové kalkulácie.

*Organizácia a zabezpečenie obchodno-technických služieb* sú potrebné najmä preto, lebo požiadavky zákazníka smerujú v dôsledku zvyšujúcej sa konkurencie a možnosti výberu jednoznačne k rýchlemu a perfektnému servisu. Úspech firmy bude priamo závisieť od stupňa ich zabezpečenia. Vytvorenie JVT umožní nové efektívne usporiadanie celej distribučnej siete a zabezpečenie služieb. Nákladové hľadisko bude hrať rozhodujúcu úlohu. Organizácia slovenskej predajnej siete v JVT by mala spočívať hlavne v ekonomických spádových oblastiach. Stupeň koncentrácie služieb bude závisieť od charakteru výrobku a od dopravných možností. Technický a dodávateľský servis vyžaduje mať sústavne k dispozícii tím schopných technikov, vybavených materiálovo i jazykovými znalosťami na pravidelné riešenie servisných problémov zákazníkov. Firma si musí určiť spôsob spracovania trhu, zvoliť vhodnú obchodnú taktiku, jednotlivé články predajnej a zastupiteľskej siete, jej novú organizáciu alebo dobudovanie.

Jednotný vnútorný trh si vyžaduje koordináciu obchodnej politiky a všetkých komerčných aktivít s cieľom expandovať na trh, zabezpečiť odbyť a participovať na výhodách, ktoré JVT prinesie. Bude potrebné posilniť zastupiteľskú sieť, pozíciu na trhoch budovať formou kooperačných vzťahov, príp. zriaďovať centrály na kooordináciu výrobnú a obchodnej politiky v EÚ, ktorú musí zabezpečovať gestorský podnik, alebo ju môže delegovať na niektoré zo svojich zahraničných firiem. Firemná filozofia by mala spočívať v hľadaní zástupcov v podobe silných miestnych firiem, v prehľbovaní väzieb so zástupcami s majetkovou účasťou a najlepšou formou kapitálového a výrobného programu.

Každý podnik by si mal určiť zodpovedných pracovníkov - skupinu pre otázky EÚ, kvalifikovane vyhodnotiť všetky *informácie*, čo predstavuje, hlavne pre MaSP, ťažkú úlohu. Takýto tím by mal mať rozhodné slovo aj v podnikovej stratégii a marketingu. Jeho členovia, tzv. euromanažéri by mali mať, samozrejme, príslušnú kvalifikáciu, odbornosť, jazykové znalosti, znalosť trhov EÚ a zahraničné skúsenosti. Vhodným prostriedkom prenikania na trhy EÚ je nadviazanie kooperačných vzťahov s miestnymi firmami, čo uľahčí prístup k informáciám o technickej normalizácii, predpisoch, zjednoduší otázky certifikácie, ako aj využitie marketingových a odbytových prostriedkov. Osobitne dôležité je to pre MaSP z hľadiska prežitia medzi vnútornou a zahraničnou konkurenciou.

Vytvorenie *ekonomických nástrojov na podporu malého a stredného podnikania* na úrovni centra by mohlo podstatnou mierou prispieť k pozitívnym zmenám v štruktúre slovenského hospodárstva. Tieto nástroje by mali vznikáť v úverovej oblasti (garancie úveru, zníženie úrokovej sadzby na celý úver alebo stanovenú časť, predĺženie doby splácania úverov); vo vytvorení dotačného systému na podporu rozvoja vládou preferovaných regiónov vo vzťahu k podnikateľským subjektom; vo forme daňových úľav regionálne diferencovaných, ako aj vo forme ďalších ekonomických nástrojov (progresívne odpisové sadzby, úľavy z príspevkov podnikateľov na sociálne zabezpečenie zamestnancov a pod.).

#### 4. Súčasný stav a podpora rozvoja malých a stredných podnikov na Slovensku

V súvislosti s prechodom našej ekonomiky na trhové hospodárstvo a s vytvorením JVT možno súčasnú situáciu v SR charakterizovať ako nevyhovujúcu. Štruktúra slovenskej ekonomiky vykazuje nedostatok MaSP, ako aj súkromných spoločností, vysoký podiel semifinálnej výroby, zaostávanie používaných technológií, rozpad tradičných odbytových trhov a zatiaľ nedostatočnú investičnú aktivitu západných podnikateľov, ako aj vysokonadproporcionálnu nezamestnanosť obyvateľstva. V týchto podmienkach je nevyhnutná reštrukturalizácia, privatizácia a modernizácia národného hospodárstva, a najmä vznik ďalších MaSP.

V Slovenskej republike je potrebné podľa vzoru EÚ vytvoriť rámcové podmienky a kapitálové predpoklady na ich rozvoj, ako aj na rozvoj vzdelávania a využitia ľudských zdrojov. Jednotný vnútorný trh EÚ sa v plnej miere prejaví svojimi účinkami aj v hospodárstve našej republiky. Preto je nevyhnutné zbierať o ňom informácie, vyhodnocovať ich a pripraviť sa na jeho pôsobenie. Rovnako aj z dôvodu našich ambícií na členstvo v EÚ je nevyhnutné vytvoriť a podporovať stredný stav a snažiť sa poskytovať mu informácie o JVT EÚ.

Rozvoj malého a stredného podnikania predstavuje dôležitú podmienku realizácie nevyhnutných štruktúrnych zmien v našej ekonomike. Urýchli to aj prevod vlastníckych vzťahov na súkromnopodnikateľské aktivity, čím sa vytvorí priestor pre tvorbu nových pracovných príležitostí.

Medzi hlavné bariéry úspešného rozvoja malého a stredného podnikania možno zaradiť nekonceptnosť a nekoordinovanosť postupu tohto procesu, ktoré vyplývajú hlavne z *nedokonalého spracovania právnych noriem, resp. ich absencie v určitých oblastiach; z nekoordinovanosti podpory rozvoja MaSP; z pretrvávania monopolu štátu v oblastiach vhodných na súkromné podnikanie; z dichotómie v súkromnom podnikaní (rozdielnosť v cenových, úverových, daňových, poisťných nástrojoch pre fyzické a právnické osoby); z rizík pri získavaní nebytových priestorov; z administratívneho prístupu pri uskutočňovaní hospodárskych stykov so zahraničím; z daňového systému; z uplatňovania finančnej politiky štátu a bánk (garančné fondy začali vznikáť až v septembri 1991, podporné fondy ešte neexistujú); z nekonkurenčnosti ekonomického prostredia atď.*

Neuspokojivý je aj informačný systém. Chýbajú predovšetkým informácie o základných právnych podmienkach podnikov, finančných možnostiach, o situácii na domácom a zahraničnom trhu a podobne.

## Záver

V súčasnej etape rozvoja ekonomiky musí centrum orientovať rozvoj malého a stredného podnikania tak, aby dochádzalo k zlepšeniu štruktúry hospodárskej základne regiónov a aby nevznikali na území štátu výrazné rozdiely v životných podmienkach obyvateľstva.

Na úspešný priebeh ekonomickej reformy, ako aj zastúpenie Slovenskej republiky v integrovanom trhu EÚ je nevyhnutné systém podpory rozvoja MaSP rozpracovať v nadväznosti na štruktúrnu a regionálnu politiku štátu. Iba tak sa naše podniky môžu opäť stať konkurencieschopné, prekonať všetky prekážky, ktoré im bude klásť JVT EÚ. Dôkladná stratégia, analýza vlastnej trhovej pozície i spracovanie eurotrhov by im malo pomôcť profitovať z výhod jednotného vnútorného trhu Európskej únie.

Došlo 22. 4. 1994

## Literatúra

- [1] Europa von A-Z. Taschenbuch der Europäischen Integration. Bonn, Institut für Europäische Politik, Europa Union Verlag 1991.
- [2] BERGER, R. - PARTNER, G.: Notwendige Ost-Sanierung darf Euro-Fitness nicht gefährden, Europagespräch mit Jürgen Maximov. In: Europa: Magazin für Wirtschaft, Politik und Kultur, sept.- okt. 1991.
- [3] ČERNÁ, J.: Vonkajšie aspekty budovania JVT EÚ. *Národ. Hospod.*, 1991, č. 12.
- [4] Die Gemeinschaft und die Unternehmen. Das Aktionsprogramm für die KMU. Stichwort Europa, 1988, č. 3.
- [5] Die Gemeinschaft 1992: Ein Markt mit neuen Dimensionen. Europäische Dokumentation, 1989, č. 2.
- [6] European Community and its Eastern Neighbours. Luxemburg, European Dokumentation 1990.

## EUROPEAN UNION POLICY TOWARDS THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES - AN INSPIRATION FOR THE SLOVAK REPUBLIC

Lubomír MICHNÍK

International statistics suggest that in the economy of the European Union (EU) the small and medium sized enterprises (SME) are represented by up to 95 % but only some of them are able to realize the very difficult tasks that the common interior market (CIM) of the European Union requires from them as from the end of January 1993.

For this reason, different forms of assistance are elaborated in the European Union in order to enable to compete not only on the European market but also outside of Europe. This fact is referred to in the presented article.

Among principal barriers to a successful small and medium sized enterprise in the Slovak Republic a lack of conception and coordination of approach in this process can be range resulting from the imperfect treatment of legal standards, uncoordinated particularly support of development of small and medium sized enterprises, dichotomy in private enterprise (different price, credit, tax, insurance tools for individual and legal entities), administrative approach in realization of economic relations with other countries, fiscal system, application of financial policy of the state and of the banks, uncompetitiveness of economic environment etc.

In the article, a more detailed characterization of the course of reform of economy is given where it is said that for a representation of Slovakia in the common interior market of the European Union it is necessary to support the development of small and medium sized enterprises in harmony with the structural and regional policies of the state.

Only in this way, our enterprises can become again competitive, can overcome all obstacles that the common interior market of the European Union would create. A solid strategy, analysis of the proper market position as well as Euro-treatment of the market should help them to profit by advantages of the common market with regard to the fact that its creation will show immediate impact on the economy of our Republic.



## Programy Európskej únie na podporu rozvoja malých a stredných podnikov

Dagmar LESÁKOVÁ\*

### Úvod

Vytvorenie jednotného vnútorného trhu členských štátov Európskej únie prináša do praxe podnikateľských subjektov, osobitne malých a stredných podnikov, významné zmeny. Európske spoločenstvá si už dávnejšie uvedomili potrebu aktivizácie svojho pôsobenia predovšetkým v troch oblastiach: zdokonalenie rámcových podmienok pre podnikanie, poskytovanie informácií podnikateľským subjektom o zmenách a trendoch na trhoch, a napokon podpora a pomoc podnikom pri rozvoji kontaktov presahujúcich hranice jednej krajiny.

Vytvorenie osobitnej organizačnej jednotky na podporovanie a rozvoj malých a stredných podnikov (ďalej len MaSP) členských štátov ES v roku 1986, ktorej úlohy boli neskôr špecifikované v Generálnej smernici XXIII Komisie ES (pre podnikateľskú politiku, obchod, cestovný ruch a verejnú správu), bolo prvým krokom pri vytváraní zásad v prospech kontinuálnej podnikateľskej politiky. Ciele tejto politiky sú predmetom pravidelných diskusií a tvoria základ pracovného programu Komisie EÚ. Popri priamych akciách na pomoc podnikom sa uplatňuje aj horizontálne hľadisko, pri ktorom sa berie zreteľ na postavenie stredného stavu v každej konkrétnej politike spoločenstva (výskum, vzdelávanie, dane a pod.). Úlohy Generálnej smernice XXIII sa rozpracúvajú v úzkej spolupráci s Európskym parlamentom, hospodárskym a sociálnym výborom, európskymi zastúpeniami MaSP (v súčasnosti 12 zväzov) a ďalšími pracoviskami EÚ.

V predloženej stati sa zaoberáme niektorými zásadnými programami EÚ (z hľadiska stupňa účinnosti a vynaložených finančných prostriedkov) na podporu malých a stredných podnikov, analyzujeme ich možný prínos pre rozvoj MaSP a vysvetľujeme ich začlenenie v organizačných štruktúrach EÚ.

### 1. Význam malých a stredných podnikov v Európskej únii

Váhu malých a stredných podnikov v EÚ najlepšie dokumentujú štatistické údaje. Z celkového počtu cca 11,6 mil. firiem EÚ zamestnáva 92 % menej ako 10 pracovníkov (z toho viac ako polovicu predstavujú podniky s jedným pracovníkom). Takmer 8 % všetkých európskych firiem má počet pracovníkov v intervale 10 až 100 (tab. 1).

\* doc. Ing. Dagmar LESÁKOVÁ, CSc., Katedra marketingu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava



T a b u l k a 1

Počet pracovníkov	Počet firiem (v %)
1-9	92,0
10-99	7,4
100+	0,6

Z hľadiska problémov na trhu práce, ktoré sa môžu v dôsledku nepriaznivého vývoja svetového hospodárstva ešte viac vyostriť, majú MaSP - v súvislosti s ich schopnosťou generovať zamestnanosť - osobitný význam: 71 % všetkých pracovných miest sa nachádza v malých a stredných podnikoch. Zaujímavý je aj pohľad na podiely týchto podnikov na celkovom obrate v EÚ (tab. 2).

T a b u l k a 2

Počet pracovníkov	Celkový počet pracovníkov (v %)	Podiel na celkovom obrate (v %)
1-9	29,4	21,8
10-99	25,4	25,9
100-499	15,4	22,6
500+	29,8	29,7

Vzhľadom na význam MaSP vytvorili členské štáty EÚ doteraz množstvo programov na podporu a rozvoj MaSP. Počet podporných akcií členských štátov presahuje 420, pričom programy sú zamerané do najrôznejších oblastí. Okrem priamej finančnej pomoci existujú aj iniciatívy v iných oblastiach, ako napr. technológie, daňová politika, regionálny rozvoj, verejné objednávky a pod. Sama Komisia EÚ tiež vytvorila takmer 70 programov, ktoré majú priamy alebo nepriamy význam pre MaSP.

V procese presadzovania programu jednotného vnútorného trhu členských štátov Európskej únie sa prvý raz uplatnila podnikateľská politika, ktorej cieľom bolo vytvoriť pri zachovaní princípu subsidiarity vhodné rámcové podmienky pre fungovanie malých a stredných podnikov, a zároveň zabezpečiť pre ne rovnosť šancí na vnútornom trhu EÚ.

Európska únia pritom chápe veľkostné rozdiely podnikov nie ako protirečenie, ale ako potrebné a zmysluplné dopĺňanie sa. Európske hospodárstvo, ak chce byť konkurencieschopné vo svetovom meradle, potrebuje nielen veľké podniky, ktoré svojím finančným a technologickým potenciálom môžu byť "bojovými loďami" na svetových trhoch, ale aj malé a stredne veľké podniky, ktoré svojou pružnosťou ako dodávatelia a špecialisti môžu byť pohotovými pomocníkmi.

Politika EÚ nestavia jednu skupinu podnikov proti druhej skupine, ale rovnako ich v potrebnej miere podporuje. V období, keď veľké podniky vyčleňujú

a prenechávajú stále viac podnikateľských oblastí výkonným MaSP (napríklad konštrukčné a projekčné oddelenia, reklama a pod.) a keď jednotlivé trhy sú navzájom úzko previazané a závislé, zámerom EÚ a jej členských štátov je vytvoriť rámcové podmienky pre úspešné pôsobenie všetkých svojich firiem na domácom európskom trhu i na trhoch tretích krajín.

Prvý program akcií na podporu MaSP bol spracovaný v roku 1986. Na roky 1990-1993 program získal 135 mil. ECU. Podľa dohody z Maastrichtu zostáva aj v EÚ konkrétna podnikateľská politika predovšetkým úlohou členských štátov. Vytváranie vhodného prostredia pre MaSP na otvorených a konkurujúcich si trhoch však zostáva hlavným cieľom EÚ. Platí to rovnako pre výskumnú politiku EÚ (článok 130f), ako aj sociálnu politiku (článok 118a Dohody o Európskej únii, ako aj článok 2, odstavec 2 maastrichtského protokolu 11 členských štátov k sociálnej politike Únie). Uvedenými opatreniami sa zabezpečuje, aby MaSP neboli pri svojom vzniku a rozvoji znevýhodnené. Článok 130 Dohody o Európskej únii z Maastrichtu uvádza explicitne MaSP v kapitole *Priemysel* a tým po prvýkrát vytvára právnu základňu definovania ich podnikateľskej politiky, ktorá až dovtedy vychádzala zo široko koncipovaného článku 235 Dohody o Európskom hospodárstve spoločenstve z roku 1958.

Na roky 1994-1997 je plánované kontinuálne pokračovanie predošlého programu akcií v prospech MaSP. V dôsledku pokračujúcej recesie boli dodatočne prijaté opatrenia na stimulovanie ekonomického rozvoja v rokoch 1993-1996, zamerané hlavne na osobitnú podporu akcií Európskej únie v oblasti informácií poskytovaných podnikom, na podporu ich kooperácie a zlepšenie administratívneho prostredia.

## 2. Informácie poskytované podnikom

Základná myšlienka a cieľ zvýšiť úroveň informovanosti v MaSP vyplynula z predpokladu, že veľké firmy vzhľadom na svoju kapitálovú bázu a medzinárodné kontakty získavajú informácie o opatreniach a podpore EÚ ľahšie ako MaSP, ktorým chýba potrebný personál a kapitál. S cieľom odstrániť túto ich konkurenčnú nevýhodu vytvorili sa vo všetkých členských štátoch EÚ informačné strediská (tzv. EURO-INFO centrá), ktoré majú za úlohu poskytovať malému a strednému podnikaniu všestrannú pomoc.

Informačné centrá sa vytvárali pri uznávaných inštitúciách jednotlivých štátov ako obchodné alebo živnostenské komory, banky alebo strediská rozvoja nových technológií. Tým sa využíva infraštruktúra a know-how "hostovskej" organizácie, pričom Brusel poskytuje finančnú, technickú, ako aj informačnú pomoc. Takýmto spôsobom vytvorené strediská (v súčasnosti ich je v Európskej únii 211 s viac ako 2600 pobočkami) sú navzájom prepojené najmodernejšou elektronikou, čo umožňuje dosiahnuť strategický efekt ich pôsobenia v konkrétnom teritóriu.

Hlavné úlohy vytvorených informačných centier možno zhrnúť nasledovne:

- Poskytujú odpovede na otázky podnikov o európskom zákonodarstve, o jeho vnútroštátnom uplatňovaní, o výpomoci a programoch EÚ.
- Poskytujú pomoc pri hľadaní partnerov v iných členských štátoch EÚ, pri vypracúvaní prihlášok a žiadostí o participovanie v programoch a pod.
- Udržiavajú vzájomné kontakty medzi sebou navzájom a s centrárou v Bruseli s cieľom využiť synergické efekty a poskytovať úplné, presné a pohotové informácie podnikom.
- Uvedené informácie poskytujú bezplatne. Výkony prekračujúce okruh úloh, pre ktoré boli centrá zriadené, môžu sa (ale nemusia) podnikom fakturovať.

V roku 1991 obdržali EURO-INFO centrá celkove 145 000 otázok, ktoré sa týkali nasledovných oblastí (tab. 3).

T a b u l k a 3

Oblasť	Podiel (v %)
všeobecné otázky	7,3
voľný pohyb tovaru a colná únia	4,9
poľnohospodárstvo a rybnárstvo	4,1
voľný pohyb osôb a sociálna politika	4,7
voľnosť poskytovania služieb a vytvárania filiálok v zahraničí	5,9
doprava, energia	3,4
konkurencia	2,4
dane a voľný pohyb kapitálu	4,1
zahraničné vzťahy EÚ	3,9
vnútorný trh	17,8
regionálna a štruktúrna politika	6,8
environmentálna, spotrebiteľská a zdravotná politika	5,7
výskum, informácie, štatistika, vzdelávanie	22,1
podnikateľské právo	6,8

Popri konkrétnych odpovediach na otázky preberajú na seba EURO-INFO centrá mnohé ďalšie aktivity:

- vydávanie zborníkov a brožúr (napr. EIC vo Florencii vydalo v roku 1992 brožúru *Možnosti a tendencie turistiky v ES*, EIC Zaventem v Belgicku *Obchod s poľnohospodárskymi produktmi v rámci GATT-u*;
- organizovanie seminárov a konferencií (napr. dánske centrá organizujú pravidelné semináre o verejných zákazkách pre firmy tohto regiónu);
- organizovanie veľtrhov firiem (napr. belgické centrum organizuje v Tournai stretnutie zástupcov colných správ a lodných prepravcov o dôsledkoch vnútorného trhu v tejto oblasti podnikania);
- spracovanie špeciálnych štúdií (napr. EIC Valos v Grécku o cenách energie v členských štátoch EÚ);
- vyhľadávanie partnerov a pomoc pri podávaní prihlášok do verejných súťaží.

Okrem EURO-INFO centier, ktoré prebrali hlavnú časť bremena informačných aktivít v prospech MaSP, rozvinula EÚ aj ďalšie formy poskytovania informácií podnikateľskému sektoru malých podnikov. Ide hlavne o početné publikácie, periodiká a špeciálne štúdie, zverejňované Komisiou EÚ. Príkladom je rozsiahla analýza energetického sektora a jeho výhľad do roku 2050. Významnú úlohu majú aj databanky sústredujúce obrovské množstvo informácií zo všetkých oblastí života členských štátov Únie. EURO-INFO centrá disponujú širokou bázou databáň a môžu pohotovo on-line poskytovať ľubovoľné informácie.

### 3. Kooperačné vzťahy

Úrad pre kooperáciu podnikania (Bureau de rapprochement des entreprises - BRE) vytvorila Komisia ES už v roku 1973. Jeho úlohou je podpora a stimulovanie vyhľadávania kooperačných partnerov pre MaSP. Na základe dosiahnutých výsledkov sa v uplynulých rokoch stalo z BRE uznávané médium pre medzinárodnú kooperáciu. V súčasnosti korešpondenčná sieť 320 pracovísk BRE pokrýva 47 krajín. Zverejnenie kooperačných zámerov malých a stredných podnikov prostredníctvom korešpondentov a ich médií vo vytypovaných cieľových krajinách hodnotia podniky veľmi pozitívne.

Na rozdiel od BRE ponúka *Sieť podnikateľskej kooperácie* - Business Cooperation Network (BC-Net) neverejné vyhľadávanie kooperačných partnerov na základe prepracovaného počítačového systému. Poradcovia siete vytvoria návrh profilu kooperačného partnera s identifikovaním potenciálnych trhov, technických a výkonových parametrov kooperačných partnerov a vložia základné parametre a požiadavky na partnera do počítačovej siete. Pracovník BC siete potom rozhodne, ktorý z vybraných podnikov s požadovaným profilom najlepšie zodpovedá kritériám dlhodobej spolupráce.

*Európsky tenariát* je iniciatívou Komisie EÚ na stimulovanie hospodárskeho rozvoja zaostalých regiónov, pričom sa stimuluje spolupráca medzi podnikmi postihnutého regiónu a podnikmi z ostatných štátov EÚ, Európskeho hospodárskeho priestoru a rôznych tretích krajín. Táto kooperácia sa môže realizovať v technologickej, vo finančnej alebo v komerčnej oblasti a môže nadobúdať rozmanité formy, napríklad *transfer know-how*, výrobné dohody, technická podpora alebo joint ventures. Takéto formy spolupráce sú zaujímavé zvlášť pre MaSP.

Organizátor spolupráce vyberie najskôr podniky príslušného (menej rozvinutého) regiónu, ktorých kooperačné zámery sú vysvetlené vo viacjazyčnom katalógu. Uvedený katalóg je distribuovaný prostredníctvom siete odborných poradcov hlavne EURO-INFO centrá, poradcom BC siete a BRE korešpondentom. Na záver sa koná dvojdiňové podujatie priamo v regióne, pri ktorom majú podniky príležitosť bezprostredne nadviazať kontakty a rokovať s potenciálnymi partnerskými podnikmi. Každému podniku vybranému pre poskytnutie pomoci pri nadväzovaní kontaktov sa ponúkne výstavný stánok. Stretnutia zástupcov firiem sa konajú podľa odsúhlaseného časového plánu.

Osobitnou formou spolupráce v rámci tenariátu je *malý európsky tenariát*. Jeho princíp spočíva v podpore takých projektov, na ktorých spolupracujú najmenej tri regióny z troch rozdielnych členských štátov. Ak je splnená táto podmienka, môžu na projektoch participovať aj oblasti alebo štáty mimo EÚ. V prvej etape sa vytypujú podniky slabších regiónov, ktoré majú záujem o uzavretie kooperačnej dohody s podnikom z iných postihnutých regiónov. V ďalšej etape sa organizuje konferencia alebo veľtrh, pri ktorých sa realizujú priame kontakty.

Napríklad EIC Vordingborg z Dánska uskutočnilo v roku 1993 veľtrh AGRI-NORD '93 v Rostocku, na ktorom sa zúčastnili podniky z odvetví výroby poľnohospodárskych strojov, poľnohospodárskych produktov a potravinárskeho priemyslu. Na veľtrhu boli zastúpené podniky z Dánska, Nemecka, Veľkej Británie, Poľska a Litvy.

#### 4. Finančná pomoc

Európske malé a stredné podniky trpia v porovnaní s japonskými a americkými MaSP slabým kapitálovým vybavením. V posledných rokoch sa prehĺbili problémy ich kapitálovej základne a schopnosti ich samofinancovania. Mnohé podniky sú podkapitalizované a vykazujú nízky podiel vlastného kapitálu. Takýto stav však predstavuje pre malé a stredné podniky významnú konkurenčnú nevýhodu, pretože s vývojom stále komplikovanejších technických postupov a systémov potreba kapitálu aj v MaSP výrazne rastie.

Komisia EÚ nemôže ani z hľadiska dodržania princípu subsidiarity, ani z konkurenčných dôvodov poskytovať priamu finančnú pomoc. Výnimku tvoria niektoré programy, napr. v oblasti rozvoja technológií alebo v rámci štruktúrnej politiky. Problémová oblasť *finančná pomoc* zahŕňa päť konkrétnych okruhov.

##### a) *Schopnosť samofinancovania*

Predovšetkým z hľadiska krátkodobého získavania kapitálu sa ukazuje, že MaSP majú značné ťažkosti. Problém platobných termínov (oneskorenie v platbách) sa týka zvlášť MaSP, pretože ich schopnosť prekonať obdobia recesie je v porovnaní s veľkými podnikmi podstatne nižšia. To platí tak pre oblasť priemyselnej výroby, ako aj pre oblasť služieb.

Výskum, ktorý sa realizoval v piatich významných priemyselne vyspelých štátoch Európskej únie, ukázal, že v rokoch 1991-1992 spomedzi 1,1 mil. analyzovaných firiem 38-49 % platilo svojim dodávateľom oneskorene. Z hľadiska dopadov na likviditu, hlavne malých a stredných podnikov, Komisia EÚ rozpracovala tzv. *Zelenú knihu*, podľa ktorej sú na úrovni EÚ možné dva zásadné druhy zásahov:

- podpora *Kódexu správania* vo forme dobrovoľných medzirezortných dohôd, pričom sa poskytujú informácie o platobných termínoch a právnych normách platobného režimu v jednotlivých štátoch;



- *legislatívne opatrenia*: smernica, ktorá (pri absencii konkrétnej platobnej úpravy v zmluve) vymedzuje platobné alternatívy a možný postup pri omeškaní v platbách (napr. pri omeškaní v úrokoch). Z hľadiska dodržania princípu subsidiarity je tento variant vnútri Komisie a príslušných zodpovedných subjektov predmetom mnohých diskusií.

Schopnosť samofinancovania je možné zlepšiť predovšetkým daňovými opatreniami. Rozhodujúci význam majú úpravy daňového systému zamerané na vytvorenie priaznivej ekonomickej klímy pre MaSP. Európska únia pamätala na MaSP aj úľavami v daňových zákonoch a v obchodnom zákonníku.

#### b) *Vybavenosť vlastným kapitálom*

Na zvýšenie podielu vlastného kapitálu prichádzajú do úvahy - okrem daňových opatrení - aj ďalšie opatrenia. Predovšetkým je to prístup na kapitálové trhy. Pre malé a stredné podniky je kótovanie ich akcií na burze príliš nákladné a v mnohých prípadoch nie sú schopné splniť prísne kritériá pripustenia na burzu. Vývoj sekundárnych trhov cenných papierov je v Európe zatiaľ pomalý a ťažkopádny. Komisia EÚ by mohla pomáhať pri stimulovaní získavania kapitálu na sekundárnych trhoch návrhmi na vytvorenie osobitného systému pre vymedzenú skupinu účastníkov - malé a stredné podniky. Na stimulovanie tvorby rizikového a štartovacieho kapitálu vytvorila Komisia EÚ vlastné nástroje, ktorých podstatu stručne ozrejníme:

##### • *Štartovací kapitál - fondy rozvojového kapitálu (Seed Capital Fonds)*

Uvedená iniciatíva sa zameriava na podniky, ktoré ešte nedosiahli taký stupeň rozvoja, aby bolo možné rozhodnúť o tradičnom financovaní alebo použití rizikového kapitálu na financovanie projektu. Financovanie má umožniť vývoj prototypu výrobku alebo určitej podnikateľskej stratégie, na báze ktorých môže byť neskôr kapitál reprodukovateľný.

Bolo vytvorených 22 fondov rozvojového kapitálu v celej európskej komunite, ktoré sú podporované Komisiou EÚ a slúžia na financovanie týchto start-ups (začiatkov) a ich manažérskej podpory. Typický projekt vhodný na podporu má dlhšiu vývojovú fázu, často s požiadavkami na nové technológie, s vysokým rizikom a predpokladom vysokej návratnosti investícií v budúcnosti.

Podnik, ktorý sa o takúto formu pomoci uchádza, musí mať menej ako 10 pracovníkov a finančné požiadavky by nemali presahovať 350 tis. ECU (spravidla by sa však mali pohybovať medzi 25-100 tis. ECU). Žiadosti sa posielajú priamo fondom rozvojového kapitálu, ktoré hodnotia projekt na základe kritérií stanovených Komisiou EÚ. Komisia aj v tomto modeli pomoci podporuje nie podniky, ale fondy.

Uvedená forma pomoci malým a stredným podnikom je zatiaľ iba v pokusnom štádiu. Jej cieľom je vytvorenie "priemyslu rozvojového kapitálu". Z celkového počtu 22 fondov existujú dve tretiny iba vďaka výlučnej finančnej podpore Komisie EÚ.

##### • *Rizikový kapitál - kapitál na rozvoj európskych technológií (Eurotech Capital)*

Aktivity v oblasti špičkových technológií môžu malé a stredné podniky iba ťažko financovať, pretože riziko ich vývoja je príliš vysoké. Generálna smernica XVIII Komisie EÚ preto navrhla iniciatívu "kapitálu na rozvoj európskych technológií", aby malým a stredným podnikom uľahčila hľadanie potenciálnych súkromných investorov.



Eurotech kapitál tvorí sieť finančných inštitúcií, ktoré finančne a technicky podporuje Komisia EÚ, a to prostredníctvom dvoch inštitúcií *Eurotech Data* a *Eurotech Invest*. Druhá z nich predstavuje prepojenie investorov a podnikov-žiadateľov a poskytuje poradenstvo a podporu pri predkladaní žiadostí o pomoc. Stupeň úspešnosti, t. j. pravdepodobnosť, že MaSP získa finančnú pomoc pre svoj technologický projekt, je podstatne vyššia ako v "normálnom" procese hľadania investora. Sieť finančných inštitúcií sa zaviazala poskytnúť na vhodné projekty najmenej 150 mil. ECU. Predloženie žiadostí a vyhľadávanie investora prostredníctvom siete je pre MaSP bezplatné. Podnik predkladajúci žiadosť musí spĺňať nasledovné požiadavky: mať menej ako 50 pracovníkov; podnikat' v sektore špičkových technológií (uplatňovať nové technológie v konkrétnom výrobu alebo vo výrobnom procese); prevádzku umiestniť v niektorom z členských štátov EÚ; musí ísť o medzinárodný projekt (partneri v 2 členských štátoch, alebo firemné podiely v rukách vlastníkov dvoch členských štátov).

• *Financovanie rizikového kapitálu - konzorcium podnikov (Venture Consort)*

Táto iniciatíva EÚ má za cieľ podporovať medzinárodnú spoluprácu spoločností rizikového kapitálu a umožniť vznik firiem alebo projektov s inovačnými prvkami. Uvedené spoločnosti rizikového kapitálu financujú projekty, ktoré spĺňajú určité kritériá (inovačný charakter, medzinárodný projekt) a sú popri tom finančne a informačne podporované EÚ. Výber žiadostí malých a stredných podnikov o podporu uskutočňuje EVCA (European Venture Capital Association). Európska únia poskytuje návratný príspevok až do výšky 300 tis. ECU na projekt.

c) *Získavanie zahraničného kapitálu*

Mnohé výskumné štúdie a ankety ukázali, že MaSP majú značné ťažkosti pri získavaní úverov. Dôvodov je viacero: problémy poistenia úveru, nedostatočné skúsenosti pri predkladaní projektov úverujúcim inštitúciám, diskriminácia pri kalkulovaní úrokov oproti veľkým firmám (vyššie riziko pri poskytnutí úveru MaSP). Európska únia preto iniciovala vytvorenie *Európskeho združenia spoločností na garantovanie úverov*, ktoré prednedávnom začalo svoju činnosť.

d) *Priama podpora prostredníctvom štruktúrneho fondu Európskej únie*

Získanie priamej podpory je pre MaSP z informačného i konkurenčného hľadiska problémom. V regiónoch, ktoré prichádzajú do úvahy pre použitie prostriedkov štruktúrneho fondu (t. j. v regiónoch s nízkym stupňom ekonomického rozvoja), použila sa v rokoch 1989-1993 asi jedna pätina vynaložených prostriedkov na zvýšenie produktivity a zlepšenie konkurenčnej schopnosti podnikov, avšak z toho iba jedna tretina smerovala do projektov MaSP. V tejto oblasti existujú ešte značné (a nevyužitú) možnosti rozvoja. Podmienkou však je, aby členské štáty primerane spracovali rozvojové plány svojich regiónov.

e) *Štátne subvencie*

Významným prvkom vytvárania konkurenčného prostredia v európskom hospodárskom priestore je kontrola štátnych subvencií. Európska únia sa snaží zabrániť ovplyvňovaniu konkurencie a vzájomného obchodu členských štátov prostredníctvom subvencií. Členské štáty sú povinné Komisii EÚ nahlásiť za-

mýšľanú výpomoc a subvencie pre svoje podnikateľské subjekty. Jedinou výnimkou sú drobné výpomoci, ktoré nemusia byť ohlasované. Ide o podpory vo výške do 50 tis. ECU pre určitú oblasť výdavkov v priebehu trojročného obdobia. Toto opatrenie má pre MaSP veľký význam.

Smernice EÚ rátajú aj v budúcnosti s určitými formami výpomoci, ktorú budú členské štáty poskytovať MaSP. Malé a stredné podniky sú podľa Generálnej smernice XXVIII definované takto: "Samostatný podnikateľský subjekt (t. j. menej ako 25 % jeho kapitálu je vo vlastníctve jedného alebo viacerých väčších podnikov - výnimkou sú podiely finančných inštitúcií alebo podielových spoločností) môže mať najviac 250 pracovníkov a obrat najviac 20 mil. ECU alebo s bilančnou sumou najviac 10 mil. ECU." Členské štáty môžu tieto maximálne hodnoty znížiť, napríklad aby zvlášť stimulovali zakladanie MaSP.

Odlíšne sú subvencie v hospodársky slabších a hospodársky silnejších oblastiach. V silnejších regiónoch môže byť poskytnutá investičná výpomoc od 15 % malým podnikom (s počtom pracovníkov do 50 a s dosiahnutým obratom 5 mil. ECU alebo s bilančnou sumou 2 mil. ECU) a až do výšky 7,5 % ostatným MaSP (v zmysle uvedenej definície MaSP). V hospodársky slabších regiónoch sa môže sadzba regionálnej výpomoci pre MaSP zvýšiť o 10-15 % v závislosti od stupňa ekonomického rozvoja regiónu. Tieto oblasti osobitnej podpory sa vymedzujú na vnútroštátnej úrovni, čím sa odlišujú od cieľových oblastí štruktúrnych fondov.

Komisia EÚ povoľuje MaSP významnú pomoc (až do výšky 50 % nákladov) aj v takých oblastiach, ako je poradenstvo, školenie manažmentu, zavádzanie nových technológií a podpora kooperácií.

## 5. Technológia

Aktivity v oblasti výskumu a vývoja technológií koordinuje EÚ na báze viacročných rámcových programov. Rámcový program 1990-1994 zahŕňa 15 špecifických programov v najrôznejších oblastiach rozvoja, ako napr. komunikačné technológie, životné prostredie, biotechnológie a pod. Európska únia pokrýva v podstate 50 % celkových nákladov projektov, alebo sa podieľa na nákladoch koordinácie spojených výskumných akcií.

*Program Brite-Euram*, orientovaný na priemyselné a surovinové technológie, má za úlohu posilniť technologickú základňu podnikov. Osobitná podpora má byť sústredená na MaSP, ktoré spĺňajú nasledovné parametre: majú menej ako 500 pracovníkov; ich čistý obrat za rok nepresahuje 38 mil. ECU; maximálne jednou tretinou sú vo vlastníctve veľkého podniku (avšak väčšie podiely finančných inštitúcií sú možné). Brite-Euram stimuluje projekty v oblasti surovinových technológií. Príkladom sú projekty zdokonaľovania surovín (recyklovanie, biosuroviny, obalové materiály a pod.), v oblasti vývoja a konštrukčných procesov a pod.). S veľkým ohlasom sa stretli zvlášť dva typy opatrení:

Prvým sú *štúdie realizovateľnosti zabezpečované MaSP* (rozpočet 1991-1994: 6,3 mil. ECU). Toto opatrenie má uľahčiť účasť MaSP na spoločnom priemyselnom výskume. Vysoké osobné a finančné náklady často brzdia účasť MaSP na väčších projektoch spojeného výskumu. Program poskytuje jednotlivým MaSP finančné prostriedky na realizáciu určitého výskumného projektu, alebo aby dokázali svoje výskumné schopnosti. Prostriedky smerujú do odvetví ťažobného priemyslu, dokončovacích výrobných procesov a spracovateľského priemyslu.

Druhým je *spoločný výskum*: CRAFT (rozpočet 1991-1994: 56,5 mil. ECU). Tento program má umožniť skupinám podnikov bez výskumného potenciálu alebo iba s obmedzenou výskumnou kapacitou - zvlášť MaSP - uzatvárať zmluvy s tretími osobami, napr. s výskumnými ústavmi, univerzitami alebo priemyselnými podnikmi. Tieto tretie osoby realizujú výskum pre skupinu podnikov.

## 6. Euromanažment - štandardizácia a eurocertifikáty

V polovici roka 1992 začala EÚ novú pilotnú (vzorovú) akciu, pri ktorej sa analyzovali problémy rozvoja MaSP, ich ťažkosti a požiadavky v oblasti harmonizácie noriem (zavedenia európskych noriem), zabezpečenia kvality a certifikátov na tovary, ako aj bezpečnostných opatrení na pracoviskách. Možno predpokladať, že mnohé štrbiny na trhu, ktoré vznikli na báze národných noriem, budú postupnou harmonizáciou normotvorby zrušené. Pilotný projekt má uľahčiť prispôsobenie MaSP tejto novej situácii.

Napríklad projekt SPRINT-TPF (Technology Performance Financing) je založený na nasledovnom princípe: firma, ktorá vyvinula novú technológiu, inštaluje ju u zákazníka a splátkami rozloženými na 2-3 roky mu umožní jej úhradu. Dodávateľská firma získa na začiatku celej operácie finančné prostriedky od tretieho (finančného) subjektu, ktorému sa prostriedky uhradia neskôr postupnými platbami zákazníka. SPRINT preberá určitú časť rizika, ktorá vzniká tretiemu subjektu (skupina vybraných európskych finančných inštitúcií a bánk). Hodnota projektu sa môže pohybovať medzi 50-200 tis. ECU.

## Záver

Základným cieľom podpory podnikateľskej politiky zo strany EÚ je posilnenie konkurenčnej schopnosti podnikov. Osobitnú rolu hrajú pritom podporné programy, projekty a opatrenia v prospech posilnenia pozície MaSP. Proces zjednodušovania právnych noriem, administratívnych procesov a inštitucionálnych štruktúr má napomôcť plynulejšie zapojenie malých a stredných subjektov do podnikateľských procesov v krajinách EÚ. Bez významnej finančnej, personálnej a technickej podpory MaSP rôznymi inštitúciami EÚ by nebol možný ich výrazný rozmach a prežitie na vysokokonkurenčných európskych trhoch.

## Literatúra

- [1] Handbook of European Community. London, University Press 1992.
- [2] LESÁKOVÁ, D.: Marketing a reklama. Bratislava, ÚDVEM 1993.
- [3] PATTEN, D.: Successful Small Business. London, Kogan Page 1992.

## EUROPEAN UNION PROGRAMS SUPPORTING THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES DEVELOPMENT

Dagmar LESÁKOVÁ

Creation of the European Economic Environment bring along important changes of activity of the small and medium sized enterprises. The presented article analyses some principal programs (from the point of view of degree of efficiency and financial means spent) of the European Union to support of the small and medium sized enterprises, evaluates their possible contribution to the development of the small and medium sized enterprises and explains their introduction to the organizational structures of the European Union.

A special attention is paid to three fields of support to the small and medium sized enterprises: improvement of framework conditions of enterprise; offering the small and medium sized enterprises information about market changes and market trends; assistance and stimulation of cooperation with other enterprises.

The article contains also an evaluation of activity of the EURO-INFO Centers in favour of small enterprise.

**Vybrané problémy podnikovej stratégie  
v podmienkach transformácie  
slovenskej ekonomiky**





## Tvorba marketingovej koncepcie a jej aplikácia v obchodných firmách

Ferdinand DAŇO\*

### Úvod

V každej oblasti hospodárskeho a spoločenského života vyvíja svoju činnosť mnoho subjektov, ktoré sa vo svojej práci usilujú presadzovať realizáciu vopred vypracovaných koncepcií s cieľom dosahovať výhodné ekonomické efekty. Medzi hospodárskymi subjektmi dochádza k vzájomným interakciám ovplyvňujúcim spôsoby realizácie vytýčených cieľov. Mimoriadne dôležitú úlohu v komplexe vzájomných vzťahov medzi nimi má prijímanie rozhodnutí týkajúcich sa jednotlivých oblastí aktivít, a to najmä z hľadiska ich efektívneho fungovania.

Uvedený príspevok má za cieľ zdôrazniť dôležitosť marketingových rozhodnutí na úrovni sprostredkovateľov distribúcie a poukázať na nevyhnutnosť venovať pozornosť rozhodnutiam o sortimente, konkrétne tvorbe a formovaniu sortimentu v obchodných firmách.

### 1. Rozhodovanie v marketingu a jeho význam

Rozhodovací proces ovplyvňujú objektívne i subjektívne skutočnosti, vyplývajúce predovšetkým z mikroprostredia, typického pre tú-ktorú firmu, ktorá je nositeľom rozhodnutia, ako aj z makroprostredia firmy. Nájdenie správneho rozhodnutia a jeho následná formulácia do realizovateľnej podoby sa javí ako zložitý proces, pretože sa na ňom zúčastňuje množstvo pracovníkov, ktorí jednak zabezpečujú získavanie vhodných podkladov na formuláciu rozhodnutí prostredníctvom výskumu trhu, jednak tieto ovplyvňujúce faktory hodnotia. Prijímanie rozhodnutí vyžaduje maximálnu pozornosť, pretože realizácia nesprávneho rozhodnutia môže mať dlhodobé a negatívne dôsledky, ktorých odstránenie si vyžaduje spravidla značné úsilie i veľké finančné prostriedky a kladie vysoké nároky na ľudské zdroje.

V každej firme jestvuje niekoľko oblastí, v ktorých je potrebné rozhodovať. Predpokladom riešenia každého rozhodovacieho problému je jeho jasná formulácia. Dnes, keď väčšina firiem uplatňuje marketingovú orientáciu ako svoju základnú podnikateľskú filozofiu a metódu, jednotlivé rozhodnutia firmy predsta-

\* Ing. Ferdinand DAŇO, CSc., Katedra marketingu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

vujú súčasť komplexu marketingových rozhodnutí. Spomedzi nich sa ako významné javia napríklad rozhodnutia o produktovom, cenovom, distribučnom, resp. komunikačnom mixe. Je však veľmi ťažké uprednostniť význam jedných rozhodnutí pred druhými, pretože tvoria nedeliteľnú jednotu.

Použitie metód *teórie rozhodovania* v oblasti marketingu má viaceré prednosti. Metodika teórie rozhodovania predpokladá úplné a precízne formulovanie rozhodovacieho problému, to znamená, že treba exaktne formulovať ciele, vybrať relevantné faktory stavu podmienok a vypracovať jednotlivé alternatívy budúcich aktivít. Pritom všetky disponibilné informácie, ako aj inak zohľadňované predstavy sú prístupné všetkým zúčastneným. Predpoklady každého rozhodnutia sú transparentné a dokumentované. Formalizovaná prognóza miery dosiahnutia cieľov, ktorá sa očakáva pri určitých alternatívach, umožňuje exaktnú kontrolu porovnávaním skutočnosti s očakávaniami.

Všeobecne možno za *rozhodnutie* označiť každý akt výberu najmenej medzi dvoma možnosťami, pričom tieto možnosti musia ovplyvniť situáciu nositeľa rozhodnutia diferencovaným spôsobom. H. Meffert napríklad charakterizuje marketingové rozhodnutie tým, že *"sa musí prijímať na základe neúplných informácií o procesoch, ktoré sú dynamické, nelineárne, stochastické a vzájomne sa ovplyvňujú"* [6, s. 49]. Nositeľom rozhodnutí môžu byť jednotlivé firmy alebo ich zamestnanci, ale i štátne inštitúcie a spotrebiteľia. Marketingové rozhodnutia stavajú nositeľa rozhodnutia pred problém výberu takej alternatívy z množstva viac alebo menej dobre štruktúrovaných alternatív, ktorá sľubuje najväčší úspech z hľadiska cieľov firmy. Orientácia rozhodnutia na trh vytvára z neho rozhodnutie so zvláštnym stupňom zložitosti, ktorá sa odráža vo vysokej miere neistoty. Preto je dôležité zistiť reakcie trhu na určitú aktivitu firmy a predvídať efekty konkurencie. Okolie totiž pôsobí mnohorakým spôsobom na výsledky rozhodnutí a sťažuje prognózovanie.

V podmienkach trhového hospodárstva so vznikom trhu kupujúceho nadobúdajú čoraz väčší ekonomický význam obchodné firmy, ktorých pozícia vo vzájomných vzťahoch s výrobnými firmami sa stáva silnejšou. Pozícia sily výrobných firiem slabne, pretože obchodné firmy sú pripravené na seba prevziať viacero rozhodnutí, ktorými môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvniť záujem spotrebiteľov o ponuku, ktorú mu predkladá výroba na uspokojenie jeho potrieb, a tým ovplyvniť plnenie cieľov firmy. Na ovplyvnenie kúpneho rozhodnutia spotrebiteľov využívajú obchodné firmy niekoľko odbytových nástrojov, ktoré korešpondujú s tým, čo od nich spotrebiteľia očakávajú.

Medzi hlavné oblasti, do pôsobnosti ktorých spadá využívanie odbytových nástrojov obchodnej firmy, patrí aj oblasť tvorby *sortimentného programu*, ktorý zahŕňa všetky dispozície na vytvorenie komplexnej ponuky. Obchodná firma plní svoje funkcie iba vtedy, ak má k dispozícii sortiment zodpovedajúci požiadavkám spotrebiteľov. Z doteraz uvedeného možno vidieť význam miery uspokojovania potrieb obyvateľstva pre hodnotenie účinnosti marketingových rozhodnutí.

K dôležitým rozhodnutiam firiem patria aj rozhodnutia o forme distribúcie produktov. Pole distribučných rozhodnutí tvoria predovšetkým nositele rozhodnutí distribučnej politiky - *subjekty rozhodovania*; ciele týchto rozhodnutí - *kritériá rozhodovania*; alternatívne stratégie distribučnej politiky - *akčné pole*; ohraničujúce a určujúce faktory rozhodnutí a reakcie trhu - *prepojenie dôsledkov a výsledkov* [1].

Na otázku nositeľov rozhodnutí o distribúcii produktov sa možno pozerat z dvoch základných hľadísk: • ktorý prvok systému distribučného kanála má v koncepcii distribučnej politiky dominujúci vplyv, prípadne ktorý prvok je "vodcom"; • ktorá úroveň manažmentu firmy je oprávnená prijímať rozhodnutia distribučnej politiky. Týmto rozhodnutiam treba venovať maximálnu pozornosť, pretože spravidla ich nemožno v krátkom čase revidovať, najmä ak medzi účastníkmi distribučného kanála existujú pevné dlhodobé väzby. Z dlhodobého charakteru rozhodnutí o distribučnom kanáli však nevyplýva, že napojenie výrobcu na určitú štruktúru distribučného kanála je nemenné. Zmeny vonkajšieho prostredia a vnútropodnikovej situácie sú častou príčinou zmeny štruktúry distribučného kanála.

Formulácia cieľovej funkcie pre určité rozhodnutia o distribučnom kanáli musí zohľadňovať isté kritériá. V podstate závisí od podnetu na rozhodnutie. Napríklad firma vytvorí vývojom nového produktu novú kombináciu produkt-trh; nová fáza životného cyklu produktu vyžaduje prispôbenie distribučnej stratégie; zmeny iných distribučných nástrojov vedú k zmene selektívnej distribúcie na intenzívnu; zhoršenie práce niektorých sprostredkovateľov vedie k zmene štruktúry distribučného kanála.

Ďalším prvkom distribučných rozhodnutí sú *rozhodovacie alternatívy*, avšak iba tie, ktoré sú v čase rozhodovania skutočne realizovateľné. V praxi možno rozlišovať medzi *strategickými* a *taktickými* rozhodnutiami. Strategické rozhodnutia sa robia raz alebo iba zriedkavo, zdôvodňujú "základnú líniu", majú relatívne dlhodobý účinok a ak sa ukázali ako nesprávne, možno ich revidovať spravidla len s veľkým úsilím. Taktické rozhodnutia sa pohybujú v určitom rámci, ktorý bol načrtnutý strategickými rozhodnutiami. Prijímajú sa častejšie, majú rýchly účinok a možno ich ľahšie upravovať.

Iným prvkom rozhodovacieho procesu je *stav prostredia*, ktoré veľmi silne ovplyvňuje účinnosť a úspech každého rozhodnutia. Ide o dve skupiny faktorov: faktory vonkajšieho prostredia a interné faktory firmy. Tieto podmienky pôsobia na účinnosť firemných rozhodnutí bez toho, aby ich nositeľ rozhodnutí mohol sám ovládať.

*Predvídanie účinku opatrení* predstavuje hlavný problém marketingového rozhodovania. Marketingové rozhodnutia sú v dôsledku svojej silnej orientácie na trh zložité. To platí najmä pri zistení reakcií na uplatnenie určitých nástrojov marketingu na trhu. Treba objasniť, k akým efektom vedie každá alternatíva pri určitom stave prostredia, pričom sa tento výsledok meria cieľmi firmy.

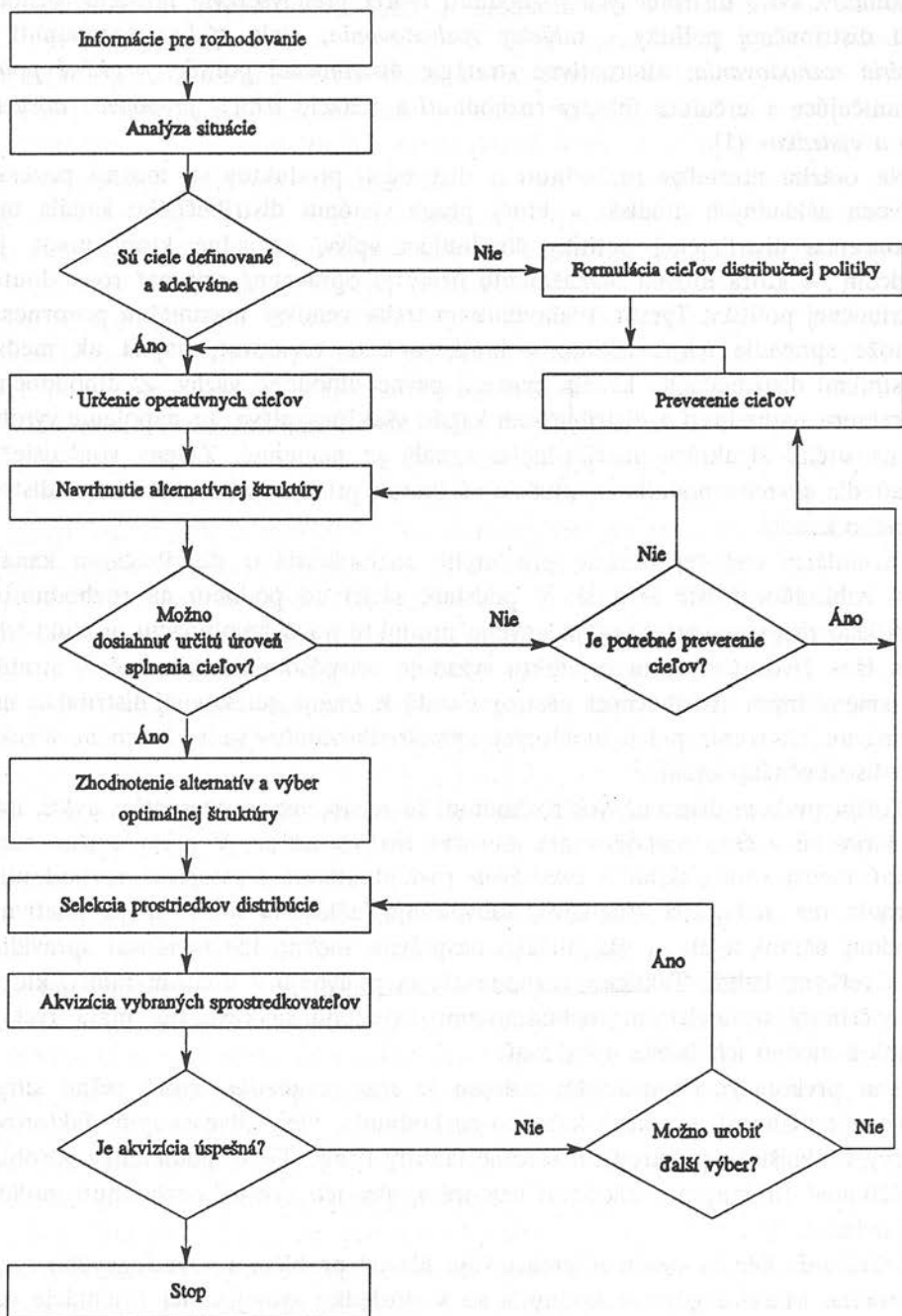


Schéma 1. Vývojový diagram rozhodovania o distribučnom kanáli

Rozhodovací proces o distribučnom kanáli možno z vecného hľadiska rozčleniť do štyroch fáz: a) *fáza podnetu*, charakteristická vznikom podnetu vedúceho k rozhodnutiu a identifikáciou rozhodovacieho problému; b) *fáza vyhl'adávania*, zdôrazňujúca hodnotenie východiskovej situácie v systéme distribučného kanála, formuláciu cieľov celého distribučného kanála, plánovanie alternatívnych distribučných stratégií, ako aj predpokladanie účinkov; c) *fáza prijatia rozhodnutia*, zameraná na výber optimálnej distribučnej alternatívy a prijatie vybranej distribučnej koncepcie; d) *fáza realizácie rozhodnutia*, spojená s realizáciou prijatých selektívnych, akvizičných alebo koordinačných opatrení a s kontrolou [1]. Aplikáciu všeobecnej schémy fáz pri tom-ktorom strategickom rozhodnutí o distribúcii zobrazuje Rosenbloomov vývojový diagram [7] (pozri schéma 1).

Jadro rozhodovania o distribúcii spočíva v hodnotení dôsledkov jednotlivých alternatív, v ktorých sa môže takéto rozhodnutie prejavíť. Hodnotenie alternatív sa riadi podľa cieľov nositeľa rozhodnutí, to znamená, že nositeľ rozhodnutí vyjadruje svoje preferencie vo vzťahu k jednotlivým alternatívam.

Možno rozlíšiť nasledovné preferencie [4]: • *cieľová preferencia*, ktorá zdôrazňuje dôležitosť jedného cieľa pred iným; • *druhovú preferencia*, zdôrazňujúca obsah nejakého cieľa prostredníctvom hodnotenia v rámci nejakej skupiny cieľov; • *časová preferencia*, ktorá oceňuje neskoršie dosiahnutie cieľa menej než jeho skoršiu realizáciu; • *úrovňová preferencia*, hodnotiaca význam nejakého cieľa v závislosti od jeho dosiahnuteľnej úrovne; • *preferencia istoty*, hodnotiaca jednotlivé alternatívy podľa neistoty výsledkov; • *realizačná preferencia*, ktorá ovplyvňuje výber alternatívy podľa stupňa realizovateľnosti.

Rozhodnutia o distribúcii môžu pôsobiť dvoma základnými smermi, ktoré tvoria hlavné akčné oblasti distribučnej politiky: *vo vzťahu k procesom fyzickej distribúcie* a *vo vzťahu k procesom predaja produktov*.

Distribučná politika, ktorá sa orientuje na procesy fyzickej distribúcie produktov, zahŕňa všetky rozhodnutia a opatrenia, ktoré sa pri prekonávaní priestorových a časových bariér nachádzajú medzi dodávateľmi a odberateľmi. V tomto procese sú navzájom neoddeliteľne prepojené dve oblasti: dohodnutie dodacích podmienok s odberateľmi a splnenie dohodnutých dodacích podmienok prostredníctvom opatrení marketingovej logistiky.

Rozhodnutia, s ktorými sa môžeme stretnúť v oblasti firemnej politiky predaja, sú mnohotvárne a možno k nim zaradiť: • *rozhodnutia o priestorovej dimenzii predaja*, kde ide o určenie miesta predaja, pričom kúpa sa môže uskutočniť v mieste predávajúceho, v mieste bydliska kupujúceho alebo na neutrálnom mieste; • *rozhodnutia o časovej dimenzii predaja*, teda rozhodnutia týkajúce sa času predaja určeného predávajúcim alebo času návštev pre obchodných cestujúcich, ktorý určuje kupujúci; • *rozhodnutia o personálnej dimenzii predaja*, ktoré odlišujú predaj formou samoobsluhy, pultový predaj, telefonický predaj, predaj prostredníctvom televíznej obrazovky alebo predaj prostredníctvom listu, prfp. ďalekopisu; • *rozhodnutia o vecnej dimenzii predaja*, ktorá je veľmi mnohotvárna a zameriava sa napríklad na zariadenie priestoru predajne, vybavenie personálu predajne vecnými pomôckami a pod. [1].



## 2. Rozhodovanie o sortimente

So všetkými uvedenými rozhodnutiami úzko súvisia rozhodnutia o sortimente na úrovni sprostredkovateľov distribúcie. Sortiment by sa mal vytvárať cielavedome, aby firma prostredníctvom plnenia spoločenských zámerov a úloh napomáhala i dosahovanie ekonomických efektov. Od správne vybraného sortimentu závisí spôsob, akým sa uspokojujú potreby obyvateľstva, ako aj podmienky, ktoré musí obchodná firma vytvoriť.

Sortiment obchodnej firmy je tiež významným meradlom hodnotenia výkonu zásobovania. Je to najmä stabilná ponuka tovaru. Od jeho kvality a množstva v rozhodujúcej miere závisí, či peňažné prostriedky obyvateľstva budú realizované primerane ich potrebám. Princípy tvorby sortimentu u sprostredkovateľov distribúcie vyjadruje sortimentná politika ako komplex opatrení spojených s formovaním sortimentnej ponuky. Účinná sortimentná politika smeruje jednak k optimalizácii každej skupiny produktov, pričom sa mení podľa vzrastajúceho rozsahu výroby, podľa rozvoja siete predajných jednotiek, jednak k znižovaniu strát času na nákup vytváraním komplexného sortimentu a vhodných podmienok na jeho ponuku. Stáva sa však aj prostriedkom konkurenčného boja medzi podnikateľmi, pretože všetky opatrenia firmy sú podriadené dosahovaniu maximálneho zisku a sortiment v nemalej miere slúži na ochranu záujmov jednotlivých podnikateľov. Výrazom konkurenčného boja je snaha rušiť a obmedziť vplyv sortimentu konkurujúcej firmy prostredníctvom cieľovoorientovanej odbytovej politiky, alebo priamo sledovať stratégiu eliminovania konkurencie. Obchodným firmám preto už nestačí iba pasívne čakať na to, pokým spotrebiteľia nevyjadria na trhu svoje nároky a požiadavky, ale sami podnikatelia sa rôznym spôsobom usilujú predstaviť svoj tovar na trhu a presadiť ho čo najlepšie a najrýchlejšie.

Rozhodnutia o sortimentnej politike sa prijímajú podľa určitých *princípov*, spomedzi ktorých najdôležitejšie sú [8]:

- spoznávanie medzier na trhu, ich vyplňanie alebo odstránenie;
- ponuka sortimentu, ktorý konkurencia neponúka;
- voľba takej sortimentnej úrovne, aby nevznikli priame konkurenčné vzťahy;
- dopĺňanie ponuky tovaru poskytovaním služieb, ktoré konkurencia neponúka, alebo ich ponúka na nevyhovujúcej úrovni;
- orientácia sortimentu na dôležité skupiny spotrebiteľov;
- orientácia aj na tzv. zanedbané skupiny spotrebiteľov;
- ponuka takého sortimentu, ktorý nie je vo vedomí spotrebiteľov pevne zafixovaný svojimi cenami;
- okrem hlavného sortimentu ponuka aj tzv. okrajového sortimentu;
- hľadanie optimálneho sortimentu, ktorý z dôvodu svojej atraktivity vedie k maloobchodnému obratu sľubujúcemu zisk;
- vytváranie vlastných výrobných základní;
- formovanie sortimentu podľa účelu použitia a podobne.

Sortimentné rozhodnutia sú do značnej miery ovplyvňované množstvom faktorov. V prvom rade je to samotný sortiment, cenová a kvalitatívna úroveň produktov, stupeň realizácie predaja rôznymi formami, podniková forma firmy, plocha prevádzkovej jednotky, jej umiestnenie, a napokon aj náklady spojené s tvorbou a realizáciou sortimentu.



Nesprávna aplikácia princípov sortimentnej politiky vedie k tomu, že do vytvorenej sortimentnej štruktúry treba robiť modifikačné zásahy, aby sa ciele, ktoré si obchodná firma pôvodne vytýčila, dosiahli. Zásahy do sortimentu sa prijímajú s cieľom rozšíriť alebo zúžiť sortimentnú pyramídu [5].

Jestvuje viacero druhov modifikačných zásahov. *Sortimentná kontrakcia* predstavuje zúženie sortimentnej pyramídy a orientuje sa na tzv. sortimentnú očistu a sortimentnú elimináciu, pri ktorých ide o odstránenie určitých tovarových skupín alebo tovarových druhov. Pritom treba dôkladne zvážiť, či prijaté opatrenie bude viesť k účinkom, ktoré sa od neho očakávajú, a brať zreteľ na to, že atraktivita obchodu závisí aj od ponuky menej predávaných produktov.

Ďalším zásahom do sortimentného profilu je *sortimentná expanzia*, ktorá znamená rozšírenie sortimentnej pyramídy a možno ju realizovať tzv. sortimentnou diverzifikáciou a sortimentnou diferenciáciou. Obe sledujú zavedenie nových, doposiaľ neponúkaných produktov. Problematickým však je rozhodnutie o tom, čo znamená *nový*. Preto sa diverzifikáciou spravidla rozumie zavedenie produktov iných odvetví alebo doplnkových služieb. Možno tým oslovovať buď doterajších kmeňových zákazníkov, alebo nové skupiny zákazníkov a podľa toho je tento modifikačný zásah orientovaný intenzívne alebo extenzívne.

V prípade reorganizácie vnútri sortimentnej pyramídy ide o zmenu tvorby a usporiadania tovarovej ponuky v obchodnej firme, tzv. *sortimentnú variáciu*. Najradikálnejším zásahom do tvorby sortimentu je jeho *inovácia*, čiže nahradenie existujúcej sortimentnej pyramídy úplne novou.

Proces tvorby a formovania sortimentu obchodných firiem sa javí ako spojenie niekoľkých činností, ktoré sú síce samostatné, tvoria však nedeliteľný celok. Tento proces pozostáva z niekoľkých fáz: • *plánovanie sortimentu*, • *kontrola sortimentu*, • *materiálne zabezpečenie obratu tovaru* [2].

Niektorými fázami tvorby sortimentu sa budeme zaoberať podrobnejšie. *Plánovaním sortimentu* možno rozvinúť východiskovú polohu, aby sa dosiahla očakávaná veličina. Pri plánovaní sortimentu sa postupuje od určenia východiskovej polohy pozorovaním po určenie očakávanej veličiny plánovaním akčných možností v strategických úvahach. Východiskovú polohu plánovania sortimentu formujú interné aj externé faktory, napr. objem a druh sortimentu, výkonnosť personálu predajne, veľkosť priestoru predajne, možnosti finančnej expanzie obchodných firiem, zákazníci, konkurenčné vzťahy, právne postavenie firiem a pod. Pri cieľoch vytýčených v tejto časti procesu formovania sortimentu treba venovať pozornosť istému stupňu ich konkretizácie, pretože *firemné ciele* (vymedzené kvantitatívne i kvalitatívne) sa definujú veľmi všeobecne. Druhou skupinou sú *obchodné ciele*, orientované na otázky stanoviska, formy prevádzky a jej veľkosti i dlhodobého dotvárania predajných jednotiek. Na štruktúru a hlavné línie sortimentu sa vzťahujú ciele, ktoré sú vyjadrené konkrétne a špecificky. Vzťah jednotlivých cieľov ku konkretizácii rozhodnutí o sortimente a čase realizácie je znázornený na schéme 2.

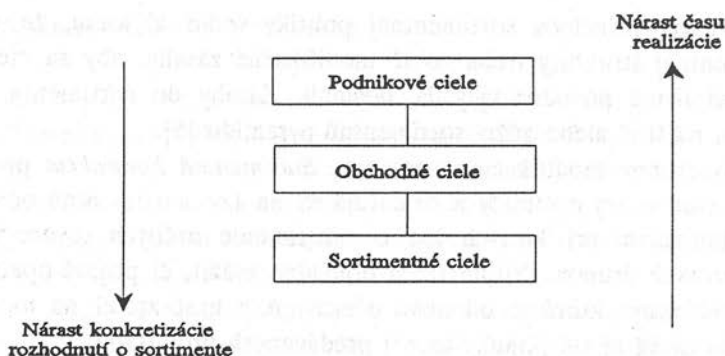


Schéma 2. Ciele v plánovaní sortimentu

Úlohou plánovania sortimentu v obchodných firmách je napríklad stanovenie správnej štruktúry ponúkaného tovaru a možnosti výberu podľa šírky, hĺbky a obmeny sortimentu. Tieto úlohy poskytujú záruku na realizáciu efektívnej obchodnej činnosti len vtedy, ak pôsobia komplexne. Plánovaním sortimentu možno zároveň odkryť rezervy, čo v konečnom dôsledku prispieva k zvyšovaniu výkonov obchodných firiem.

Štruktúra vytvoreného sortimentu, vzťahujúca sa na určité druhy tovaru, môže byť ovplyvnená len potiaľ, pokiaľ to umožňujú hranice plánovania sortimentu, napr. cenové skupiny, veľkostné relácie a pod. V mnohých obchodných firmách sa tvorba sortimentu ponecháva na subjektívne zvažovanie a rozhodovanie nákupcov, ktorých úlohou je predovšetkým materiálne zabezpečiť plánovaný sortiment, a podložené sortimentné analýzy často chýbajú.

Vytváranie a formovanie sortimentu zahŕňa aj činnosť, ktorá umožňuje vykonávať kvalifikované rozhodnutia a jej úlohou je preveriť, ako účinný bol sortiment v určitom zásobovacom období. Analýza sortimentu vytvára predpoklady na dôsledné plánovanie sortimentu.

*Kontrola sortimentu* je zameraná na porovnanie plánovaného sortimentu so skutočným stavom. Skúma, do akej miery vybrané sortimentné znaky zodpovedajú skutočnosti: či sortiment je úplný, alebo ako sa prispôbuje zmeneným podmienkam. Kontrola sortimentu plní tri dôležité funkcie: kontrolu aktuálnosti, kontrolu starnutia a kontrolu podľa ukazovateľov (napr. obrat na pracovníka, obrat na zákazníka, obrat na m<sup>2</sup> predajnej plochy a pod.). Nie je zameraná na odhaľovanie príčin daného stavu a na skúmanie jeho ekonomických súvislostí, iba na odkrývanie odchýlok od záväzných hodnôt.

Súčasťou procesu formovania sortimentu a tým aj súčasťou rozhodovacích procesov v obchodnej firme je niekoľko navzájom prepojených činností, ktorých určujúcim a konečným cieľom je vytvorenie optimálneho sortimentu, potrebného na plynulé vykonávanie a plnenie ekonomických úloh obchodnej firmy pri uspokojovaní požiadaviek spotrebiteľov.

Jednotlivé súčasti procesu formovania sortimentu sú: stváranie sortimentného rámca; určenie sortimentu; tvorba sortimentu.

- *Stváranie sortimentného rámca* sa zaoberá určením všeobecného sortimentného profilu, k čomu patria napríklad jednotlivé rozhodnutia o tovarových skupinách, ktoré sa budú predávať, alebo rozhodnutia o ťažiskovom sortimente.

- V etape *určenia sortimentu* sa pevne fixuje a kvantifikuje sortiment, ktorý bol naznačený stváraním sortimentného rámca, pričom kvantifikácia má rozhodujúci význam. Určenie sortimentu obsahuje všetky javové formy sortimentu a pomocou neho sa konkretizuje sortimentný profil. Určenie sortimentu je nepretržitý proces v dôsledku neustálych zmien vonkajších a vnútorných podmienok pre pôsobenie obchodnej firmy. Tempo týchto zmien, akými sú napríklad rozvoj trhových faktorov, rast výroby, rozšírenie zahraničnoobchodnej činnosti, sa neustále zvyšuje.

- V etape *tvorby sortimentu* ide o konkrétny výber tovaru a touto činnosťou dostávajú predchádzajúce rozhodnutia a určenia reálny, predmetný obsah. Dochádza k postupnému a plynulému prechodu medzi určením a tvorbou sortimentu. Tvorba sortimentu predstavuje proces vlastnej premeny výrobného sortimentu na sortiment obchodnej firmy. Prebieha kontinuálne. Z praktických dôvodov sa člení do časových úsekov, zodpovedajúcich sezónnemu výkyvu a rytmu alebo z neho vyplývajúcej nákupnej perióde.

## Záver

Naše predchádzajúce úvahy ukazujú, že rozhodnutia o sortimentnej politike a o procese formovania sortimentu majú dôležité miesto medzi inými rozhodnutiami obchodnej firmy. Proces formovania sortimentu je zložitý, zahŕňa mnoho čiastkových činností, rešpektujúcich základné princípy a smery sortimentnej politiky. V podmienkach trhovej ekonomiky je nevyhnutné, aby sa firmy zaoberali prehodnocovaním stavu v sortimentnej náplni jednotlivých svojich zložiek a v prípade potreby vykonávali príslušné modifikačné zásahy do sortimentnej pyramídy. Účelným formovaním sortimentu obchodnej firmy sa vytvárajú vhodné predpoklady na to, aby jej sortiment bol komplexne zabezpečený, aby bola zvýšená stabilita ponuky a využité všetky prostriedky a kapacity, ktorými firma disponuje.

Rozhodnutia o sortimentnej politike poukazujú však aj na zložitosť tejto problematiky, ktorá tvorí významnú súčasť distribučnej politiky. Preto je potrebné venovať týmto rozhodovacím procesom maximálnu pozornosť, lebo od nájdenia vhodného rozhodnutia a jeho následnej formulácie závisí do značnej miery efektívna realizácia marketingovej koncepcie firmy.

## Literatúra

- [1] AHLERT, D.: Distributionspolitik - Das Management des Absatzkanals. Stuttgart, New York, Gustav Fischer Verlag 1985.
- [2] Autorenkollektiv: Das Sortiment des Handelsbetriebes (Planung, Analyse, Kontrolle). Berlin, Die Wirtschaft 1976.
- [3] BEREKOVEN, L.: Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, Grundlagen und Entscheidungshilfen. München, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung 1990.
- [4] CORSTEN, H.: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. München, Wien, R. Oldenbourg Verlag 1992.
- [5] KÜTHE, E.: Einzelhandelsmarketing. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, Verlag W. Kohlhammer 1980.
- [6] MEFFERT, H.: Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik. Wiesbaden, Gabler Verlag 1986.
- [7] ROSENBLOOM, B.: Marketing Channels - a Management View. Hinsdale, Illinois 1978.
- [8] Sortimentbildung als entscheidender Wettbewerbsfaktor. Einzelhandels-Report, 1989, č. 5.
- [9] SPECHT, G.: Distributionsmanagement. Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer 1988.
- [10] WEIS, H. CH.: Marketing. Ludwigshafen (Rhein), Friedrich Kiehl Verlag 1977.

## FORMATION OF MARKETING CONCEPTION AND ITS APPLICATION IN COMMERCIAL FIRMS

Ferdinand DAŇO

Activity of economic subjects is considerably influenced by adoption and realization of appropriate decisions concerning different circles of activities. Among important marketing decisions range also those which are adopted (made) on the level of distribution intermediaries. In it an important function is assumed especially by decisions on creation and shaping of the assortment in units of sale, because a commercial firm can fulfill its functions only if it disposes of an assortment according to the social requirements and corresponding to the consumers' requirements.

Principles of creation of the assortment are seen in the policy of assortment as a set of measures connected to shaping of assortment offer and adopted according to some principles. These decisions are mostly influenced by a whole series of factors and their inappropriate application results in interfering into the created assortment structure. The process of creation and shaping of the assortment of commercial firms is a connection of several activities reaching the aims of assortment policy. By a rational shaping of assortment of the commercial firm appropriate conditions are created in view of assurance of a complete assortment of a firm, increase of stability of the offer and use of the means and capacities of the firm.

## Distribučný manažment vo vyspelých trhových ekonomikách a v Slovenskej republike

Viera ČIHOVSKÁ\*

### Úvod

Transformačné procesy v našej ekonomike viedli k narušeniu tradičných, a treba povedať, že aj málo variabilných ciest tovarov od výrobcu k spotrebiteľovi. Časté poruchy v zásobovaní v minulosti i dnes svedčia o tom, že distribúciu sa nevenuje dostatočná pozornosť ani v teórii, ani v praxi. V našom príspevku chceme poukázať na súčasné trendy v riadení distribúcie vo vyspelých trhových ekonomikách a možnosti ich uplatnenia aj v našich podmienkach.

*Distribúciou* rozumieme vytvorenie a riadenie prevozu produktu od výrobcu k spotrebiteľovi. Na to je potrebné prijať rozhodnutia o tvorbe podnikateľských interných a externých odbytových organizácií, ktoré prostredníctvom marketingu vytvárajú spojenie medzi ponukou a dopytom [1]. Úlohou distribúcie je zabezpečiť presun tovarov od výrobcu tak, aby zákazník mohol kúpiť potrebný produkt v geograficky vhodnom mieste a v čase i množstve, ktoré mu vyhovujú.

Organizačné usporiadanie jednotlivých článkov, ktoré sa na distribúciu podieľajú, označuje sa najčastejšie ako *distribučný kanál*. Je to súbor firiem a jednotlivcov, ktorí sa podieľajú na premiestňovaní výrobkov alebo služieb od výrobcu či poskytovateľa ku konečnému spotrebiteľovi alebo priemyselnému užívateľovi.

V marketingovom chápaní je distribúcia dôležitým prvkom (nástrojom) marketingového mixu. Pomáha firme čo najefektívnejšie uplatniť produkt na trhu.

Hlavné funkcie distribúcie môžeme vymedziť nasledovne: *prekleňovanie času, priestoru medzi miestami výroby a spotreby; tovarové funkcie* (kvantitatívne a kvalitatívne); *trhové funkcie* (vyhľadávanie trhu, vytváranie trhu, sprostredkovanie informácií o trhu); *logistické funkcie* (skladovanie, doprava a pod.); *podporné funkcie* (financovanie, servis atď.).

Jestvuje aj iné členenie funkcií distribúcie, ktoré vychádza z chápania distribúcie ako dynamizujúceho prvku marketingu. Vývoj globálneho systému spotreby spôsobil hlbokú modifikáciu distribučnej politiky a stal sa nástrojom celkovej marketingovej stratégie. Popri klasických funkciách sa veľká pozornosť venuje tzv. *inovačným funkciám*, ako napr. novým technikám predaja, fracionovaniu tovaru, realizačnej technológii či štúdiu trhových podmienok.

---

\* doc. Ing. Viera ČIHOVSKÁ, CSc., Katedra marketingu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava



## 1. Organizačné usporiadanie distribučných ciest a ich riadenie

V súčasnej praxi je predaj tovaru od výrobcu priamo spotrebiteľovi málo obvyklý. Medzi výrobcu a spotrebiteľa vstupuje veľké množstvo sprostredkujúcich článkov, ktoré plnia rôzne funkcie. Sú to veľkoobchodné a maloobchodné organizácie, obchodní zástupcovia výrobných organizácií, nezávislí sprostredkovatelia, agenti a brokeri, ktorí realizujú nákup alebo predaj produktov. Podporné funkcie plnia pri distribúcii tovarov prepravci, banky, reklamné agentúry a pod., ktorých účinnosť je v našich podmienkach zatiaľ nízka.

Distribučná cesta je najúčinnnejšia vtedy, keď každý člen má presne pridelené úlohy, ktoré môže čo najlepšie plniť. Keďže úspech každého člena odbytového kanálu závisí od úspechu celkovej odbytovej cesty, mali by jednotlivé firmy v odbytovom kanáli spolupracovať bez rozporov. Mali by si svoje ciele a opatrenia navzájom koordinovať, pri jednotlivých krokoch spolupracovať, aby sa dosiahol celkový cieľ odbytovej cesty. Výrobcovia - veľkoobchodníci - maloobchodníci musia kooperovať tak, aby spoločne získali väčší zisk, než by dokázal získať každý zvlášť. Takouto vzájomnou kooperáciou môžu podstatne účinnejšie zabezpečiť potreby cieľového trhu a uspokojovať ich. Spolupráca pri dosiahnutí ústredného cieľa distribučnej cesty znamená niekedy obmedzenie alebo korigovanie individuálnych podnikových cieľov a záujmov.

Mnohí členovia odbytovej cesty nie sú ochotní dohodnuté pravidlá správania rešpektovať. Sledujú len vlastné krátkodobé ciele a obchodné výhody, nerešpektujú vzájomnú závislosť a previazanosť jednotlivých partnerov v odbytovom kanáli. Odmietajú úlohy, ktoré by mal každý na seba prevziať. Takéto názorové rozdiely v cieľoch a úlohách vedú často ku *konfliktom* vnútri odbytovej cesty. Tento stav napomáhajú aj nedostatky v našej legislatíve.

Odbytové (distribučné) cesty môžu byť voľným združením finančne nezávislých a samostatne riadených firiem. *Konvenčné odbytové cesty* sa skladajú z nezávislých výrobcov, veľkoobchodníkov a maloobchodníkov. Takýmto spojeniam zvyčajne chýba pevné riadenie, každý účastník kanálu podniká na vlastnú päsť a usiluje sa maximalizovať vlastný zisk aj na úkor zisku odbytovej cesty ako celku. Žiadny člen takejto odbytovej cesty nemá výrazné možnosti vplývať na ostatných členov. Často pri tom dochádza k tzv. *horizontálnym konfliktom*, ktoré charakterizujeme ako záujmový protiklad medzi firmami na rovnakom stupni odbytovej cesty.

Príkladom takéhoto druhu konfliktov môžu byť nezhody medzi maloobchodníkmi kvôli agresívnej cenovej a reklamnej politike, vzájomné nerešpektovanie odbytových oblastí (segmentov trhu), nedodržiavanie korektnosti pri predaji tovaru, poskytovanie horších služieb zákazníkom pri rovnakej cenovej relácii a pod. Práve tento typ odbytovej cesty prevláda v súčasnosti v našich podmienkach, pretože ešte sa nevyprofilovali tzv. vodcovia, ktorí by zabezpečili riadenie v odbytovom kanáli.



Ako protiklad ku konvenčným odbytovým cestám začali vo vyspelých trhových ekonomikách vznikáť *nové organizačné formy odbytových ciest*, ktoré zaručujú prísnejšie riadenie a koordináciu a tým ovplyvňujú výkonnosť a efektívnosť odbytových kanálov. Najväčší rozmach v poslednom období zaznamenal vertikálny marketingový systém (pozri schému 1).

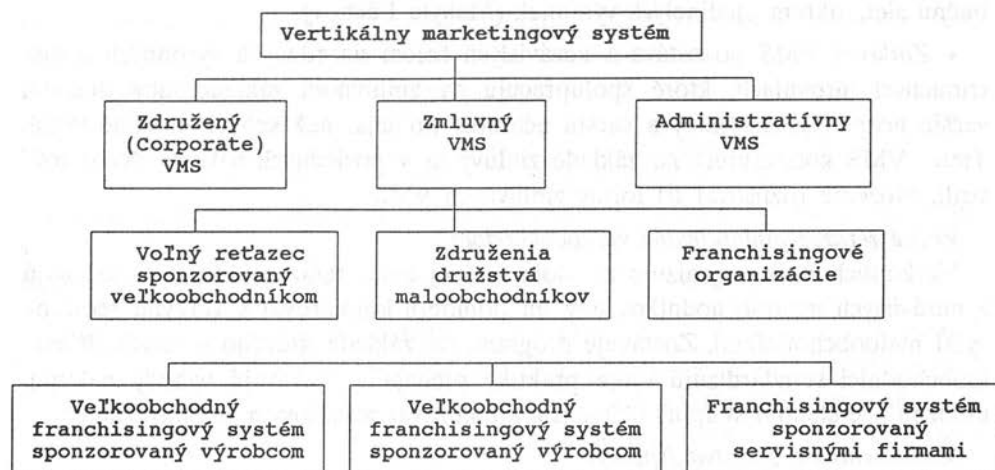


Schéma 1. Vertikálny marketingový systém

### *Vertikálny marketingový systém*

Tento systém sa skladá z producentov, veľkoobchodníkov a maloobchodníkov, ktorí fungujú ako zjednotený systém. Pritom každý člen odbytovej cesty je samostatným vlastníkom a nemá s ostatnými uzavreté zmluvy, resp. nemá ani takú veľkú moc, aby všetci s ním z donútenia spolupracovali. Vertikálny marketingový systém (VMS) vznikol na kontrolu správania odbytových ciest a usmerňovania konfliktov. Výhoda VMS spočíva v jeho veľkosti, právomoci pri jednaní a v tom, aby sa eliminovali prípady dvojitého preberania úloh. Vhodné využitie vertikálneho marketingového systému zvyšuje hospodárnosť prevádzky, ktorú umožňujú zavedené vzťahy, ako aj vylúčenie duplicitných služieb alebo činností. Najčastejšie sa vyskytuje v troch základných formách: združený (korporatívny) VMS, zmluvný VMS a administratívny VMS.

- V združenom (korporatívnom) VMS patria rôzne odbytové úrovne (produkcia, veľkoobchod, maloobchod) tomu istému majiteľovi. Tento systém teda zjednocuje nadväzujúce stupne výroby a distribúcie pod jedným vlastníkom. Tým je zabezpečené pevné riadenie, koordinácia i riešenie prípadných konfliktov v jednom centre, čo umožňuje formálna organizačná štruktúra takého spojenia. Príkladom združeného VMS môže byť veľký výrobca, ktorý si buduje vlastnú sieť odbytových jednotiek, či už veľkoobchodných, alebo maloobchod-

ných; v oblasti služieb to môže byť napr. prevádzkovateľ siete hotelov s vlastnou výrobou jedál a pod. V takomto VMS fungovali (aj keď s určitými obmedzenými právomocami) niektoré veľké priemyselné podniky, ktoré si vybudovali vlastné tzv. patronátne predajne. Po transformácii bývalých štátnych výrobných podnikov sa tento systém prakticky rozpadol. Dnes, keď väčšina výrobcov zápasí s nedostatkom kapitálu, nejaví sa pre nich príťažlivé zriaďovať si vlastnú distribučnú sieť, okrem ojedinelých výnimiek (Makyta Púchov).

- *Zmluvný VMS* pozostáva z nezávislých firiem na rôznych výrobných a distribučných úrovniach, ktoré spolupracujú na zmluvnom základe, aby dosiahli väčšie hospodárske výhody a väčšiu účinnosť predaja, než keby boli samostatné. Tieto VMS kooperujúce na základe zmluvy sa v posledných rokoch rýchlo rozšírili. Môžeme rozlišovať tri formy zmluvných VMS:

#### *Volné reťazce podporované veľkoobchodom*

Veľkoobchodník organizuje na dobrovoľnej báze reťazce, ktoré sa skladajú z nezávislých maloobchodníkov, aby im pomohol konkurovať s veľkými reťazcovými maloobchodníkmi. Zostavuje program, na základe ktorého si nezávislí maloobchodníci štandardizujú svoje praktiky predaja a získavajú výhody nákupu, umožňujúce členom skupiny účinnejšie konkurovať reťazcovým organizáciám.

#### *Maloobchodné družstvá (spolky)*

Maloobchodníci vytvárajú novú spoločnú organizáciu (združenie), aby prevzali veľkoobchodné, prípadne aj výrobné činnosti a aby sa tak pred týmito veľkými organizáciami bránili. Členovia môžu nakupovať väčšiu časť svojho tovaru od maloobchodného spolku za výhodnejších podmienok než od veľkoobchodníkov. Spoločne plánujú reklamu, výchovu zamestnancov a pod. V týchto spolkoch môžu nakupovať aj nečlenovia, nemajú však podiel na zisku.

Podobným spôsobom fungujú na zmluvnom základe aj *dobrovoľné reťazce maloobchodníkov*, ktoré vznikajú dohodou medzi dodávateľom, spravidla veľkoobchodom a majiteľmi maloobchodných jednotiek. V zmluve sú stanovené podmienky vzájomnej kooperácie, ktorá obvykle spočíva v sústredení nákupu u príslušného veľkoobchodníka, čo umožňuje maloobchodníkovi realizovať hromadný nákup za výhodné ceny. Povinnosťou veľkoobchodníka je dodávať tovar za konkurenčné ceny maloobchodnému reťazcu a poskytovať zdarma alebo za úplatu ďalšie služby (označovať dodávaný tovar spotrebiteľskými cenami, určenými maloobchodníkmi, podieľať sa na spoločnej reklame, organizovať poradenskú službu a pod.). Oba partneri sú celkom samostatní a dohoda sa opiera o vzájomnú dobrovoľnosť.

#### *Franchisingové organizácie*

Íde o spôsob prísnej vertikálnej kooperácie na základe zmluvy o spolupráci uzatvorenej medzi dvoma samostatnými subjektmi. Člen odbytovej cesty, tzv. franchiseur - poskytovateľ (ten, ktorý poskytuje, ponúka systém) môže spoločne prepojiť rôzne stupne výrobnodistribučného procesu. V zmluve sa poskytovateľ

(výrobca alebo veľkoobchodník) zaväzuje poskytnúť príjemcovi (obchodníkovi) za jednorazovú alebo priebežnú odmenu (napr. podľa výšky obratu) presne ohraničené služby.

Franchising existuje v podstate v troch rôznych podobách:

- Maloobchodný franchisingový systém podporovaný výrobcom, napríklad v automobilovom priemysle. Takýmto spôsobom výrobca oprávňuje maloobchodníkov na predaj svojich automobilov. Obchodníci sú nezávislí podnikatelia, ktorí súhlasili s tým, že budú plniť rôzne podmienky predaja a úlohy servisu pre zákazníkov.

- Veľkoobchodný franchisingový systém sponzorovaný výrobcom, ktorý sa praktizuje napríklad pri výrobe nápojov. Firma Coca-Cola oprávňuje plniace prevádzky, ktoré kupujú ich sirupový koncentrát, aby ho dopĺňali vodou a uhlíčanom, plnili ho do fliaš (plechoviek) a predávali maloobchodníkom v ich miestnej odbytovej oblasti.

- Maloobchodný franchisingový systém podporovaný podnikom poskytujúcim služby. V tomto prípade podnik služieb organizuje úplný systém, aby ponúkol svoje služby zákazníkovi. Príkladom je rýchle občerstvenie McDonald's, požičovňa áut a pod.

Jednotlivé formy zmluvného marketingového systému sa javia veľmi vhodné aj pre naše podmienky. Po rozpade štátnych špecializovaných veľkoobchodných a maloobchodných podnikov vzniklo množstvo drobných ("garážových") obchodíkov, ktoré svojou odbornosťou, materiálno-technickou vybavenosťou, súborom ponúkaných tovarov, kultúrou predaja a poskytovaných služieb nie sú ani len slabou náhradou bývalých veľkých obchodných podnikov. Výnimkou môže byť len sústava obchodných domov *Kmart*, ktorá však svojou obchodnou politikou (hlavne cenovou) deklaruje monopolné postavenie na našom trhu. Prítom vo svete sú tendencie celkom opačné, než aké sme v porevolučnej eufórii začali presadzovať u nás. Drobné maloobchodné firmy sú len doplnkovou formou veľkých obchodných (väčšinou nadnárodných) reťazcov. V plnom rozsahu to platí o veľkoobchodných organizáciách, ktoré, keď chcú byť konkurencieschopné, musia ponúkať čo najširší sortiment na vysokej technickej úrovni (poloautomatizácia či automatizácia obchodných operácií). U nás sa veľkoobchod realizuje spravidla len formou *Cash and Carry*, v úzkej špecializácii na niekoľko sortimentných druhov tovarov. Netreba vari ani zdôrazňovať, že takéto primitívne formy distribúcie neadekvátne zdražujú ceny produktov, ktoré musí v konečnom dôsledku zaplatiť spotrebiteľ.

V tomto prechodnom období sa javia ako užitočné určité štátne zásahy (mimoichodom, tých sa neboja ani krajiny s vyspelou trhovou ekonomikou), ktoré by pomohli vybudovať aspoň základy uvedených moderných distribučných systémov. Mám na mysli podporu maloobchodníkov a veľkoobchodníkov (daňovou, úverovou politikou), ktorí by boli ochotní zlúčením prostriedkov vybudovať rôzne formy združení (určitých vyšších organizačných foriem obchodu). Združenia by prevzali zodpovednosť za výchovu učňovského dorastu, štandardizáciu techník predaja, kontrolu akosti predávaného tovaru, sortimentnú špecializáciu, ďalšie vzdelávanie pracovníkov distribučnej siete a podobne.

Je naivné myslieť si, že pri nízkom kapitáli väčšina obchodníkov túto situáciu vyrieši trhový mechanizmus. Len cieľené opatrenia štátnych hospodárskych organizácií môžu zastaviť obrovský prepád, ktorý v súčasnosti nastáva v oblasti distribučných systémov.

- *Administratívne riadený VMS* je treťou formou vertikálnych marketingových systémov. Pre tento systém je charakteristické, že účelnú koordináciu výroby a distribúcie zabezpečuje jeden z účastníkov distribučnej úrovne. Je ním najväčší, najschopnejší účastník distribučného kanála (napr. výrobca dominantnej značky), ktorý má najlepšie možnosti programovania distribúcie a kontroly činnosti ostatných účastníkov kanála. Účastníci kanála sa integrujú bez zmluvy, bez účasti na spoločnom vlastníctve, ale na základe uznania veľkosti a možnosti najsilnejšieho z nich. Tým môže byť rovnako výrobca, veľkoobchodník či maloobchodník.

V skupine vertikálnych marketingových systémov možno ešte aspoň spomenúť *marketingový systém s monopolným charakterom*. Tento systém vychádza z moci jedného partnera, ktorý koordinuje nadväzujúce výrobné a distribučné stupne. Moc a vplyv na ostatných účastníkov systému mu umožňuje jeho veľkosť, prípadne prvenstvo v určitej oblasti výroby, resp. distribúcie. Mnohé veľké výrobné firmy tak môžu ovplyvňovať napríklad svojich maloobchodníkov alebo sprostredkovateľov tým, že od nich požadujú vyššiu mieru kooperácie - v oblasti usporiadania a množstva ich tovaru v predajnej miestnosti, aktivít na podporu predaja, v cenovej politike a pod.

Aby sa zabezpečila výkonnosť odbytovej cesty ako celku, musí sa jasne špecifikovať úloha každého jej člena, čím možno eliminovať vznik rôznych škodlivých konfliktov medzi partnermi. Spolupráca, určenie úloh jednotlivých členov v distribučnej ceste a riadenie konfliktov sa dá dosiahnuť pevným manažmentom odbytovej cesty. Odbytový kanál bude úspešnejší i výkonnejší, keď sa v ňom bude nachádzať firma, sprostredkovateľské miesto alebo mechanizmus, ktorý má určitú autoritu a právo pridelovať úlohy a riešiť prípadné konflikty.

## 2. Konflikty v distribučných cestách a ich riešenie

Bez ohľadu na to, ako dobre je distribučná cesta vybudovaná a riadená, vždy sa vyskytnú nejaké konflikty. Najčastejšie vznikajú vertikálne, horizontálne alebo viaccestné konflikty.

*Vertikálny konflikt* distribučnej cesty je konflikt, ktorý vzniká medzi rôznymi úrovňami jednej distribučnej cesty. Napríklad výrobca sa môže dostať do konfliktu s veľkoobchodníkmi alebo s nezávislými distribútormi, keď porušia dohodu o cenách alebo dohodu o výhradnom predaji výrobku a pod.

*Horizontálny konflikt* distribučnej cesty vzniká vtedy, ak sa dostanú do konfliktu členovia jednej distribučnej cesty na rovnakej úrovni. Napríklad obchodné firmy výrobcu môžu použiť príliš agresívnu reklamu, ktorá poškodzuje záujmy

iných maloobchodníkov, predávajúcich podobné výrobky konkurenčnej firmy. V týchto prípadoch musí vedúci člen distribučnej cesty použiť na vyriešenie konfliktu jasnú donucovaciu taktiku.

*Viaccestný konflikt* vzniká, ak výrobca vybudoval viac distribučných ciest, vzájomne si konkurujúcich na rovnakom trhu. Viaccestné konflikty sú zvlášť intenzívne, ak členovia jednej distribučnej cesty dostanú tovar lacnejšie (pri odbere veľkých množstiev), alebo sú ochotní pracovať s menším ziskovým rozpätím.

Veľmi dôležité je poznať možné príčiny konfliktov v distribučnej ceste. Niektoré z nich je možné ľahko odstrániť, pri iných je to ťažké. Za hlavnú príčinu konfliktov možno považovať *nezlučiteľnosť cieľov*. Napríklad výrobca si môže želať dosiahnuť rýchly rast trhu použitím taktiky nízkych cien. Na druhej strane však maloobchodníci môžu preferovať vysoké ziskové rozpätie a dosiahnutie vysokej krátkodobej ziskovosti. Tento druh konfliktu je veľmi ťažko riešiteľný.

Niekedy môže byť príčinou konfliktu *nejasnosť úloh a práv*. Firma IBM predáva počítače priamo veľkým odberateľom prostredníctvom svojich obchodných zástupcov. Robia to aj vybraní maloobchodníci. Keď nie sú určené jasné hranice medzi oblasťami, úverovými podmienkami a pod., vznikajú konflikty.

Konflikt môže vzniknúť aj v dôsledku *nerovnováhy vnímania*. Napríklad výrobca môže byť veľmi optimistický pri odhade najbližšieho hospodárskeho vývoja a od maloobchodníkov požaduje, aby si vytvorili veľké zásoby tovaru. Maloobchodníci však môžu mať na očakávaný vývoj opačný názor. A napokon príčinou konfliktu môže byť aj *veľká závislosť* sprostredkovateľa od výrobcu.

Určitá miera distribučných konfliktov môže byť konštruktívna. Môže viesť k väčšej dynamickosti adaptácie na meniace sa prostredie. Príliš mnoho konfliktov však znižuje funkčnosť. Problém teda nie je v odstránení konfliktov, ale v ich lepšom zvládnutí. Existuje niekoľko prístupov k efektívnemu riešeniu konfliktov. Pravdepodobne najvýznamnejším je *prijatie nadriadených cieľov*. Členovia distribučnej cesty sa nejakým vhodným spôsobom zhodnú na spoločných základných cieľoch, akými sú napr. prežitie, podiel na trhu, vysoká kvalita alebo uspokojenie zákazníkov. Tento prístup má význam hlavne vtedy, ak je distribučná cesta vystavená nejakej vonkajšej hrozbe, ako napr. výkonnejšia konkurenčná distribučná cesta, nepriaznivé legislatívne opatrenia alebo presun záujmov zákazníkov. Ak budú členovia distribučnej siete v takomto prípade tesnejšie spolupracovať, je možné, že sa im podarí hrozbu eliminovať.

Účinným riadiacim opatrením býva aj *výmena osôb* medzi dvoma alebo viacerými úrovňami distribučnej cesty. Napríklad pracovníci odbytu budú istý čas pracovať v obchodnej firme a naopak. *Kooptácia* predstavuje úsilie organizácie získať podporu vedúcich pracovníkov inej organizácie tým, že ich menuje do svojich poradných orgánov, dozorných rád a pod., aby pocítovali, že ich názory sa berú do úvahy. Tým sa znižuje možnosť konfliktu. Organizácia však za podporu druhej strany platí určitými kompromismi, najmä pokiaľ ide o jej obchodnú politiku a plány [4].



Ak ide o dlhodobý alebo akútny konflikt, potom sa možno uchýliť k diplomacii, k sprostredkovaniu alebo k arbitráži. *Diplomacia* spočíva v tom, že obe zúčastnené strany vyšlú osobu alebo skupinu osôb, aby sa stretla s protistranou a pokúsila sa o riešenie konfliktu. Na tieto rokovania je vhodné vyslať osoby, ktoré nie sú konfliktné. *Sprostredkovanie* znamená požiadať o pomoc nezúčastnenú stranu, ktorá má určité skúsenosti v uzmierovaní nepriateľských strán. *Arbitráž* znamená, že obe znepriatelené strany sa podrobia arbitrážnemu rozhodnutiu tretej, nezúčastnenej strany.

Pretože každá z distribučných ciest môže obsahovať potenciálne príčiny konfliktov, je vhodné, aby jej členovia vyvinuli a schválili konkrétne postupy na riešenie vzniknutých konfliktov.

## Záver

Rozhodovanie o marketingových distribučných cestách, pred ktorým stojí každá výrobná organizácia, patrí medzi najzložitejšie a najvýznamnejšie otázky manažmentu firmy. Každá distribučná cesta produkuje totiž inú úroveň predaja a nákladov. Okrem toho, keď si firma zvolí určitú distribučnú cestu, musí v nej dlhší čas zotrvať.

V našom príspevku sme chceli priblížiť súčasné svetové trendy distribučných systémov, ich manažovanie, ako aj riešenie konfliktov, ku ktorým v týchto systémoch dochádza. V súčasnom procese transformácie našej ekonomiky mnohí začínajúci podnikatelia nerešpektujú základné pravidlá riadenia distribučnej cesty. Cieľom musí byť dosiahnutie spoločného programovania distribúcie medzi výrobcom a sprostredkovateľom motiváciou nákladových a výnosových činiteľov. Len tak môže distribúcia aj u nás plniť svoju základnú úlohu - zabezpečovať presun tovarov od výrobcu tak, aby zákazník mohol byť pri vyhovujúcich nákupných podmienkach plne uspokojený.

Došlo 10. 5. 1994

## Literatúra

- [1] BERNARD, C.: Ekonomický a finančný slovník. Bratislava, Práca 1992.
- [2] HANSEN, U.: Absatz und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Göttingen, Vandenhoeck-Ruprecht 1990.
- [3] HORÁKOVÁ, I.: Marketing v súčasnej svetovej praxi. Praha, Grada 1992.
- [4] KOTLER P. - ARMSTRONG, G.: Marketing-eine Einführung. Wien, Fachverlag 1988.
- [5] KOTTLER, P.: Marketing Management. Analysis, Planing and Control. London, Prentice-Hall International IRC 1980.
- [6] WEISS, H. CH.: Marketing. Ludwigshafen, Kiel Verlag Friedrich 1987.



---

## DISTRIBUTION MANAGEMENT IN ADVANCED MARKET ECONOMIES AND IN THE SLOVAK REPUBLIC

Viera ČIHOVSKÁ

Transition processes in our economy caused disfunction of traditional channels in innovation of goods from producer to consumer. The lack in supplying in the past and today as well is an evidence of that no proper attention has been paid to the distribution either in the theory for in the practice.

In this article we would like to point out the current trends in distribution management in developed countries and possibilities of their application in our conditions.

We characterize organisational structure of distribution channels and the basic form of horizontal and vertical marketing systems. We analyse today's conditions of transformation of distribution systems in Slovakia and starting points for enforcement of some forms of contractual VMS - Wholesaler Sponsored voluntary chains, Retailer Cooperatives, eventually chains and Franchise organisations.

There are also mentioned some conflicts which may occur in distribution channels and we give brief instruction how to master them.

## Internacionalizácia maloobchodu a jej možnosti v Slovenskej republike

Kristína VIESTOVÁ\*

### Úvod

Obdobie transformovania ekonomického systému Slovenskej republiky by mohlo a malo byť nevyhnutne spojené so zmenou ekonomického myslenia tak v teórii, ako aj v hospodárskej praxi. Malo by byť prípravou na hľadanie a využívanie nových, netradičných riešení fungovania ekonomiky. Jednou z takýchto možností je aj proces internacionalizácie a integrácie maloobchodnej činnosti.

Keďže tento proces sa v ekonomicky vyspelých krajinách uskutočňuje už dlhší čas a aj časť slovenského maloobchodu sa v poslednom období stala jeho aktérom, považujem za vhodné uviesť v predloženom príspevku niektoré poznatky, ktoré by sa mohli stať impulzom i keď nie tvorby koncepcie stratégie maloobchodu (obchodu) v Slovenskej republike, tak aspoň impulzom pre úvahy v danej oblasti.

### 1. Maloobchod - internacionalizácia a integrácia jeho činnosti

Integrácia národných hospodárstiev ekonomicky vyspelých krajín Európy je dlhodobý proces. Pre každú fázu tohto procesu je charakteristické sústredovanie sa na istý druh činnosti. Súčasnému obdobiu možno priradiť okrem iného aj úsilie o internacionalizáciu a integráciu maloobchodného trhu.

Podnikanie maloobchodníkov na iných než domácich spotrebiteľských trhoch formou maloobchodnej činnosti nie je úplne novou formou ich investovania. Už v čase pred druhou svetovou vojnou v roku 1927 americkí veľkí maloobchodníci, reprezentovaní firmou WOOLWORTH, začali v nemeckých Brémach prevádzku svojho prvého obchodného domu. Boli úspešní. V súčasnosti táto firma v Nemecku a vo Veľkej Británii prevádzkuje približne po 300 obchodných domov a 130 predajní. Pritom sa neobmedzila iba na tieto dve krajiny, ale rozsah jej pôsobnosti je celosvetový. Ročne uvádza do prevádzky približne 700 prevádzkových jednotiek maloobchodu.

Nadnárodné podniky vo všeobecnosti existujú už dlho. Avšak do všeobecného povedomia prenikli až po druhej svetovej vojne, "keď najmä firmy zo Spojených štátov amerických začali masívne realizovať celosvetové priame investície" [1].

---

\* doc. Ing. Kristína VIESTOVÁ, CSc., Katedra marketingu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

*Maloobchod* sa definuje ako súhrn všetkých činností v súvislosti s bezprostredným predajom tovaru alebo služieb konečnému spotrebiteľovi na jeho osobné, nie podnikateľské použitie. Maloobchod je finálnou časťou distribučných systémov. Maloobchodná činnosť je lokalizovaná zväčša v mieste spotrebiteľov.

*Maloobchodníkom* sa rozumie len tá inštitúcia, alebo osoba, ktorej prvotné príjmy pochádzajú z maloobchodnej činnosti [2]. Maloobchodná činnosť sa realizuje v zásade prostredníctvom maloobchodných prevádzkových jednotiek - predajní umiestnených v určitom uzavretom, resp. vymedzenom priestore, napríklad obchodné domy, predajne, veľkopredajne, ale i bez predajných priestorov prostredníctvom telefónu, pošty, podomovým predajom a pod. Maloobchod operuje vždy na spotrebiteľskom trhu a zostáva prevažne národnou činnosťou v rámci určitého územia jednotlivých krajín.

*Internacionalizácia maloobchodu* je spoločenský, hospodársky a technický proces, ktorým sa realizuje vývoz maloobchodnej činnosti z jednej krajiny do druhej, výsledkom čoho je medzinárodný rozmer maloobchodu a zmenené prostredie na svetových trhoch.

Spotrebiteľ ako nositeľ dopytu na spotrebiteľských národných trhoch je už do istej miery pripravený prijať aktivity iných maloobchodných podnikov než domácich. Tovar alebo služby určené priamym spotrebiteľom sú stále častejšie a vo väčšom meradle výsledkom internacionalizovanej výroby, výsledkom medzinárodnej výrobnnej činnosti, čo vyžaduje veľký trh. Tovary môžu byť produkované buď ako *etnocentrické*, orientované na hostiteľské krajiny, alebo *geocentrické*, orientované svetovo. Rôzna orientácia produkcie má však určité spoločenské znaky produktov: unifikáciu technických a technologických parametrov, ktorá ho umožňuje obchodne realizovať v širšom rozsahu než tovar bez týchto znakov.

Masová produkcia, aj keď v súčasnosti čoraz častejšie s individuálnymi znakmi pre individuálneho spotrebiteľa, vyžaduje flexibilnú masovú distribúciu, cieľný odbyt, vhodný predaj, čo je podmienené vytvorením vhodných, zodpovedajúcich podmienok zo strany obchodu. V záujme efektívnej činnosti obchodu masová produkcia vyžaduje aj masovosť predaja, ktorý by však mal rešpektovať individualitu spotrebiteľa. Tento zdanlivý rozpor rieši obchod spriemyselňovaním (industrializáciou) nielen veľkoobchodnej, ale i maloobchodnej činnosti [2]. Realizovanie internacionalizácie maloobchodu možno chápať ako predetapu vo veľmi ďalekom horizonte predpokladanej integrácie spotrebiteľských trhov.

Pre internacionalizáciu maloobchodu v danom období sa vo všeobecnosti vytvorili objektívne i subjektívne predpoklady. Medzi *objektívne predpoklady* možno zaradiť spoločenské a politické podmienky; dosiahnutú ekonomickú úroveň, vyjadrenú rozsahom a štruktúrou spotreby priemerného spotrebiteľa; dosiahnutú technickú a technologickú úroveň ekonomiky, vyjadrenú kvantitou a kvalitou tovaru; dosiahnutú úroveň samotnej maloobchodnej činnosti, ktorú možno vyjadriť súhrnom vytvorených nákupných podmienok spotrebiteľa, obslužným štandardom atď.

K *subjektívnym predpokladom* internacionalizácie maloobchodnej činnosti zaraďujeme hospodársku situáciu, v ktorej sa podnik maloobchodu nachádza a na základe ktorej sa rozhodne, či vstúpi na medzinárodný trh, pretože chce konať aktívne, alebo musí reagovať pasívne.

## 2. Stratégia internacionalizácie a integrácie maloobchodu

Stratégia prenikania integrácie a internacionalizácie maloobchodu na zahraničné spotrebiteľské trhy v určitej miere kopíruje stratégiu prenikania na cudzie trhy výrobných podnikov.

Na základe štúdia faktografického materiálu publikovaného v zahraničnej odbornej literatúre som dospela k názoru, že stratégiu maloobchodu v prenikaní na iné než vlastné spotrebiteľské trhy charakterizujú tri postupové kroky.

*Prvým krokom* v procese internacionalizácie maloobchodu je jeho aktivita, ktorú by sme mohli označiť ako "susedská". Maloobchodný podnik expanduje do okolitých krajín, s ktorými susedí, a to v okolí hraníc, kde sú veľmi podobné kultúrne, etnické a spotrebné podmienky. Uprednostňuje krajiny, kde štruktúra spotrebiteľského trhu sa len málo odlišuje od trhu, na ktorom operuje. Výhodu majú tí maloobchodníci, ktorých krajina susedí s viacerými štátmi. Maloobchodný podnikateľ v krajinách jeho záujmu vytvorí sesterské spoločnosti s účasťou partnerov a pracovníkov, ktorí ovládajú problematiku domáceho trhu.

Príkladom úspešnosti prvého kroku môže byť švédsky podnik *Hennes Mauritz*, ktorý svoje zahraničnopodnikateľské aktivity nasmeroval na susedné Nórsko a po siedmich rokoch činnosti pracuje i v ďalších krajinách. Jeho obrat sa zvýšil o 233 %, obrat dosahovaný na zahraničných trhoch o osemkrát.

Ďalším príkladom úspešnosti prvého kroku je belgický potravinársky podnik *Delhaite de Lion*, ktorý expandoval do viacerých krajín, vrátane Portugalska, a v priebehu siedmich rokov dosiahol vysokú úspešnosť v zavádzaní a prevádzkovaní predajní typu supermarketov (veľkopredajní), diskontných veľkopredajní a predajní menších typov. Celkovo obchoduje v 799 predajniach, z toho v Belgicku v 290 a v zahraničí v 509 predajniach. Index rastu počtu veľkoplošných predajní je 176 % [7].

*Druhým krokom* je proces rozširovania činnosti na ďalších trhoch bez ohľadu na spotrebnú, kultúrnu či etnickú príbuznosť. Jednou z možností tohto procesu je použitie franchisingovej formy distribúcie v maloobchode. Maloobchodníci začínajú realizovať rovnaký tovar v krajinách EÚ mimo ich domáceho trhu. Príkladom môžu byť podniky CTA, Laura Ashley, Stefanel, Body Shop atď.

*Tretím strategickým krokom* je upevňovanie pozícií na zahraničných trhoch. Výsledkom je vznik úspešne fungujúcej transnacionálnej, ale i multinacionálnej maloobchodnej firmy.

Úroveň internacionalizácie maloobchodnej činnosti podnikov vyspelých európskych krajín možno podľa správ inštitútu o maloobchode [7] hodnotiť ako realizáciu druhého strategického kroku.

V oblasti stratégie ponuky sortimentu tovaru a služieb volia maloobchodníci medzi dvoma základnými strategickými prístupmi (ktoré sú podmienené stratégiou výroby produkcie), a to *globálnou* maloobchodnou stratégiou a *multinacionálnou* maloobchodnou stratégiou. Medzi uvedenými krajnými strategickými prístupmi sa vyskytuje mnoho viac-menej kombinačných stratégií zložených z prvkov oboch.

*Globálna maloobchodná stratégia* (ďalej GMS), definovaná podľa francúzskych marketológov W. Salmona a A. Tordjmana, je "vernou reprodukciou vlastnej koncepcie v zahraničí, pričom ignoruje všetky národné a miestne rozdiely" [1]. Globálne maloobchodné stratégie môžu s úspechom používať iba veľmi zdatné podniky, ktorých program je zvláštny a výnimočný. Príkladom sú podniky Ikea, MacDonald's, Benetton. Globálna maloobchodná stratégia sa považuje za najefektívnejšiu formu maloobchodu v medzinárodnom obchodovaní.

*Multinacionálnu maloobchodnú stratégiu* (ďalej MMS) definujú citovaní autori nasledovne: "Maloobchodníci považujú svoje sesterské spoločnosti za portfolio geograficky rozptýlených maloobchodných prevádzok a pre každú z nich prispôbujú vlastné štandardné postupy tak, aby boli vhodné pre miestne podmienky trhu" [1].

Multinacionálna maloobchodná stratégia je menej efektívna ako GMS. Avšak niektorí maloobchodníci pri prenikaní na cudzie spotrebiteľské trhy uplatňujú najprv túto stratégiu a po etablovaní sa na trhoch prechádzajú k realizácii GMS. Multinacionálna maloobchodná stratégia kladie dôraz na zachovanie charakteru spotrebiteľského trhu, na ktorom podniká. Dôvodom je zabezpečiť si priazeň, náklonnosť spotrebiteľa. Uplatňovanie MMS je však náročnejšie na náklady s ňou spojené. Ak sa nezohľadnia v začiatkoch prenikania špecifiká spotrebiteľských trhov, môže sa stať, že trh maloobchodného podnikateľa odmietne. Príkladom môže byť firma Marks and Spencer, ktorá podnikala viac rokov vo Francúzsku s použitím globálnej maloobchodnej stratégie - bez zisku. Až po prispôbení svojej činnosti návykom francúzskych spotrebiteľov (teda použitie MMS) sa stala úspešnou.

Podnikanie maloobchodníkov v medzinárodnom rozsahu, ako ukazuje doterajšia prax, prináša viacero efektov - kvantifikovateľných i nekvantifikovateľných. Avšak musí sa realizovať na vysokom stupni integrácie medzi domácim maloobchodníkom a jeho zahraničnými účastníkmi - podnikmi.

### 3. Možnosti slovenského maloobchodu

Súčasný slovenský maloobchod - po privatizácii atomizovaný tak, že jeho činnosť nemôže dosahovať parametre efektivity - bude musieť v záujme svojej dynamiky integrovať činnosti v rámci národných hraníc, resp. aspoň regiónov či oblastí. Preto je potrebné, aby sa aspoň čiastočne pripravil, vytvoril podmienky a predpoklady novej interakcie so zahraničnými maloobchodnými aktivitami

v Európe či v neeurópskych krajinách. Pasívna úloha, v ktorej sa slovenskí maloobchodní podnikatelia v súvislosti so svojou nepripravenosťou ocitli, nie je faktorom, ktorý by zabezpečoval dynamický rast odvetvia a ekonomiky. Hoci názory odborníkov na možnosti slovenských maloobchodníkov, hlavne v súvislosti s ich kapitálovou silou v prenikaní na cudzie maloobchodné trhy, sú rozličné a sú viac než skeptické, nedomnievam sa, že prijatie pasívnej úlohy je tou najlepšou stratégiou. K tomuto názoru som dospela na základe štúdia vývoja udalostí v súvislosti s obchodným systémom Prior.

Vývoj systému obchodných domov (OD) Prior po roku 1990 je názorným príkladom toho, ako dôležité a významné je najmä v období transformácie hospodárstva pripravovať, a vlastne "zakladať" koncepciu zdravej a dravej (expanzívnej) stratégie maloobchodného podniku nielen smerom na domáci spotrebiteľský trh, ale i smerom na cudzie vnútorné spotrebiteľské trhy.

Odborový podnik *Obchodné domy* bol založený rozhodnutím vlády 1. 7. 1965 a 1. 1. 1969 vznikol trust obchodných domov Prior so sídlom v Bratislave, s celoštátnou pôsobnosťou. Počas dvadsiatich rokov pôsobnosti bol vybudovaný reťazec obchodných domov - moderných nielen po stránke stavebnej, ale aj technologicko-prevádzkovej, ktorý dosahoval parametre a úroveň štandardných obchodných domov vo vyspelom zahraničí. Postaviť a prevádzkovať v každom väčšom meste OD Prior bolo otázkou prestíže municipiálnych orgánov štátnej správy. V systéme OD Prior sa postavilo a sprevádzkovalo 38 nových obchodných domov, vybavených progresívnou technikou, technológiou, organizáciou. Jednotná organizácia riadenia prevádzky (JORP) je porovnateľná napr. so zásadami manažovania takýchto obchodných domov. Obchodné domy Prior disponovali širokou až komplexnou ponukou služieb, plnosortimentnou ponukou tovaru. Ich prevažná časť bola a je lokalizovaná v obchodných centrách miest a v miestach s maximálnym kladným nákupným spádom, buď obchodným, ale najčastejšie regionálnym, s vysokou intenzitou a frekvenciou zákazníkov.

Obchodné domy Prior boli charakteristické vlastným typickým a typizovaným sortimentom, reklamou, zahraničnoobchodnou činnosťou, spoluprácou s obchodnými domami nielen bývalého RVHP. Trust obchodných domov Prior bol maloobchodný podnik, ktorý výrazne predstihoval iné obchodné systémy na vnútornom trhu Slovenska i obdobné systémy krajín východného bloku.

Po roku 1989, ako dôsledok spoločenských a ekonomických zmien, postavenie trustu sa mení. Manažment obchodných domov z dôvodu "nadmerných zásob" často pozastavuje nákup tovaru. Zásoby sú - ale len v niektorých druhoch (artikloch) - vysoké. Monotónna, neatraktívna ponuka nepriláka, a tak sa jeden Prior za druhým dostáva do bludného kruhu. Obchodné domy Prior prežívajú krízu. Krízu z nekonceptnosti.

V zahraničí sa však vysporadúvajú s touto problematikou absolútne naopak. Nielenže hľadajú zdroj príjmov v inej podnikateľskej činnosti (t. j. rozložia riziko aj do odlišných činností), ale lákajú zákazníkov na veľmi výhodne znížené



ceny, na lacnú, a pritom novú a módnú ponuku (aj na úkor dočasných strát) a štedro aplikujú "promotion" (podpornú predajnú a reklamnú činnosť). Samozrejme, tieto možnosti sú len záchranným pásom, nie prevenciou. Prevenciou je marketingová, resp. *maloobchodná stratégia*.

Krízou obchodných domov Prior je pravidlom, ktoré postihlo všetky štátne aj družstevné organizácie. Dôvody sú rovnaké [6]. Nepripravenosť obchodných domov riešiť situáciu výberom a realizáciou vhodnej koncepcie podnikovej stratégie na domácom trhu prispela k prijatiu pasívnej úlohy v integrácii maloobchodnej činnosti. K prvému júnu 1992 americká firma Kmart, charakterizovaná ako firma so širokou sieťou diskontných obchodných domov, ktoré dosahovali druhý najvyšší maloobchodný obrat v USA, sprivatizovala z 97 % majetok siedmich obchodných domov, lokalizovaných tak, že ich akčný rádius pokrýva celý vnútorný spotrebiteľský trh. Obchodné domy Bratislava, Nitra, Žilina, Banská Bystrica, Košice, Prešov a Stará Turá sú okrem posledne uvedeného najúspešnejšie, najväčšie, najmodernejšie obchodné domy bývalej siete OD Prior. Je logické, že renomovaná firma Kmart, ktorá podniká už na viacerých svetových maloobchodných trhoch (Nový Zéland, Austrália), "ak sa nenájde analogicky silný konkurent, vybuduje si monopolné postavenie" [6].

Vzniká otázka - ak by boli vopred pripravené dlhodobé postupové kroky transformácie z centralizovanej ekonomiky na trhovú ekonomiku pre maloobchod nielen zo strany obchodných firiem, ale i zo strany decíznych orgánov, štátu - či by sa jeden z najlepších obchodných podnikov nebol mohol transformovať aj iným spôsobom, expandovať na vnútorné trhy, udržiavať kontakty s obchodnými domami, s ktorými spolupracoval, alebo aj vývozom know-how. Domnievam sa, že ak sa nepripraví vhodná koncepcia postupu, slovenské obchodné podniky sa budú musieť rozhodnúť pre prijatie pasívnej úlohy v internacionalizácii a integrovaní maloobchodnej činnosti.

## Záver

Napriek v súčasnosti pretrvávajúcemu určitému stupňu heterogénnosti spotrebiteľských trhov, vo vyspelých krajinách sa presadzuje tendencia exportu maloobchodnej činnosti v záujme dosiahnutia vyššieho zhodnotenia kapitálu. Existuje reálny predpoklad, že slovenská ekonomika, jej spotrebiteľský trh, ktorý je v pozornosti výskumov rôznych národných aj inonárodných inštitúcií, bude objektom záujmu veľkých maloobchodných spoločností. Aby sa slovenský spotrebiteľský trh nestal len pasívnym účastníkom internacionalizácie maloobchodu, domnievam sa, že riadiace orgány obchodu by mali vyvinúť príslušné aktivity a uvažovať so zaradením vývozu maloobchodnej činnosti medzi nástroje proexportného programu.

## Literatúra

- [1] KULHAVÝ, E.: Medzinárodný marketing. Praha, BaBtext 1992.
- [2] KOTLER, P. - ARMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1990.
- [3] JINDRA, J.: Obchodné firmy. Praha, VŠE 1992.
- [4] VIESTOVÁ, K.: Predajňa v distribučnom systéme. Bratislava, ES EU v Bratislave 1992.
- [5] VLČEK, J.: Státní podpora vývozu ve vyspělých ekonomikách. Národ. Hospod., 1993, č. 3.
- [6] PRIZEMINOVÁ, N.: Marketing manažment a marketingová stratégia - možnosti aplikácie v systéme obchodných domov Prior. [Kandidátska dizertačná práca.] Bratislava, EU 1993.
- [7] Institut for Retail Studies - Report Commissioned by the Evolution of European Retailing. Stirling, ICL 1990.

## INTERNATIONALIZATION OF THE RETAIL TRADE AND ITS POSSIBILITIES IN THE SLOVAK REPUBLIC

Kristína VIESTOVÁ

The paper deals with the specific problem - internationalization of retail activity. It is a specific problem because in the expert public retail trade is always understood exclusively as domestic market. In spite of the fact that retail trade and its activity is mostly national activity limited by its territory nowadays the inevitability of internationalization and integration of retail markets can be seen.

Internationalization of retail trade can be understood as a social, economic and technical process in which the export from retail activity from one country to another is carried out, the result of which is international dimension of retail trade, changed environment in world markets. In general, for internationalization of retail trade objective and subjective preconditions have been formed.

There is a real presumption that the Slovak economy, its consumer market already will be the focus of big multinational and national retail organizations. To protect the Slovak consumer market from becoming only passive participant of internationalization of retail trade, the author is considering the necessity of developing suitable and effective activities.

## Zákazník v trhovom hospodárstve

Marta KULČÁKOVÁ\*

### Úvod

V trhovom hospodárstve je zákazník na trhu stredobodom záujmu, pretože vedúce postavenie na trhu sa získava vytváraním podmienok na jeho spokojnosť. Úspešné firmy venujú najväčšiu pozornosť práve zákazníkovi, lebo vedia, že prispôsobenie sa potrebám zákazníka nielenže upevňuje ich pozície na trhu, ale umožňuje im dosahovať výhody nad ostatnými účastníkmi ekonomickej súťaže a prosperitu.

### 1. Zmeny v postavení zákazníka

Orientácia na zákazníka a uspokojovanie jeho potrieb sa stalo predmetom záujmu aj výskumu v tejto oblasti. Získané poznatky sa využívajú aj pri tvorbe marketingového programu, a to pri návrhu a vývoji nového výrobku alebo služby, pri odhade objemu dopytu, pri uvedení produktu na trh, pri rozhodovaní o spôsobe komunikácie so zákazníkom, pri stanovení ceny a v distribúcii.

Na Slovensku, podobne ako aj v ďalších krajinách strednej a východnej Európy, ktoré prechádzajú transformáciou na trhové hospodárstvo, zákazníkovi sa doteraz nevenovala veľká pozornosť. Trh predávajúceho, ktorý v týchto krajinách donedávna prevládal, uzavretosť vnútorného trhu, monopolné postavenie výrobcu a cenové deformácie, to všetko spôsobilo, že zákazník nemal možnosť slobodne sa rozhodovať pri nákupe a výbere zo širšej ponuky. Naopak, donedávna existoval problém nevyrovnanosti ponuky s dopytom, deficit výrobkov a služieb, ktoré zaostávali za potrebami a časť dopytu zostávala na trhu nepokrytá ponukou.

Súčasnú trhovú prostredie sa v mnohom postupne mení. Postavenie zákazníka a uspokojovanie jeho potrieb sa začína čoraz viac vnímať. Rozširujúce sa teoretické znalosti marketingu a snaha o jeho aplikáciu v našich podmienkach vedú síce k tomu, že aj v odborných časopisoch u nás sa začínajú objavovať články zamerané na zákazníka. Sú to však zatiaľ len stručné náznaky, orientované do oblasti poznávania zákazníka, ako aj faktorov vplyvujúcich na jeho nákupné a spotrebiteľské správanie.

---

\* prof. Ing. Marta KULČÁKOVÁ, CSc., Katedra marketingu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

*Zákazník* je široký pojem a viaže sa tak k spotrebiteľskému trhu, ako aj k trhu organizácií. Ak si uvedomujeme, že v oblasti spotrebiteľského trhu sme v poznaní zákazníka a jeho správania na začiatku, ešte zložitejšie je to v oblasti trhu organizácií, pretože v minulosti u nás neboli rozvinuté žiadne trhové vzťahy a existovalo prísne administratívno-direktívne rozdeľovanie zdrojov.

Tieto skutočnosti nás nútia študovať a osvojovať si poznatky z tých krajín, kde sa problematike skúmania zákazníka, najmä od 50. rokov, venuje veľká pozornosť. Začiatkom 80. rokov sa znalosti o tom, ako zlepšiť spokojnosť zákazníka, výrazne prehĺbili a v poslednom desaťročí (najmä v Japonsku) hlavným cieľom je zákazníka nielen uspokojiť, ale ho aj potešiť. Je to opäť vyšší stupeň, ktorý vedie aj k väčšiemu úspechu niektorých firiem na trhu. Orientácia na zákazníka a uspokojovanie jeho potrieb sa stáva jedným zo základných pilierov marketingovej koncepcie.

## 2. Základná charakteristika

Skôr ako budeme hlbšie rozoberať problematiku zákazníka, uvedieme jeho základnú charakteristiku.

*Zákazník* alebo kupujúci je jednotlivec, ktorý nakupuje predmety pre svoju finálnu spotrebu alebo pre organizáciu, ktorá nakúpené suroviny alebo výrobky ďalej spracúva alebo predáva, prípadne ich používa na poskytovanie služieb. Ide o dva typy kupujúcich, odvodené od základného členenia trhu. Rozsahom je síce väčší trh organizácií, ale spotrebiteľský trh sa zložitou skúmaním zákazníka a vplyvom pôsobiacich na jeho nákupné správanie stal predmetom dôkladnejšieho výskumu. Táto oblasť je aktuálnejšia aj pre riešenie existujúcich problémov nášho vnútorného trhu, preto sa na ňu sústreďíme aj v našom príspevku.

Na trhu spotrebného tovaru, teda spotrebiteľskom trhu, nakupujú pre finálnu spotrebu jednotlivci. Kupujúci-zákazník však nemusí byť vždy spotrebiteľom. Pri niektorých druhoch tovaru (napr. nábytok, elektrospotrebiče a iné vybavenie pre domácnosť) je spotrebiteľom domácnosť alebo jednotlivec, pri inom výrobku (napr. oblečenie, ale aj potraviny a iné výrobky) výhradne jednotlivec. Ten nemusí nákup uskutočňovať sám, môže ho obstarávať ktorýkoľvek z členov domácnosti pre celú domácnosť. Zákazník teda nie je vždy spotrebiteľom. Hoci prichádza na trh a nakupuje produkty, často vychádza z potrieb a želaní iných, ktorí budú výrobok spotrebúvať. Rozhodovanie o nákupe a správanie kupujúceho ovplyvňujú mnohé faktory. Dôležitú úlohu tu zohráva práve skutočnosť,  *kto je spotrebiteľ*.

Na spotrebiteľskom trhu výrobkov a služieb existuje na strane dopytu veľký počet zákazníkov, navzájom sa odlišujúcich svojimi potrebami, ale aj svojimi možnosťami, ktoré v prevažnej miere závisia od ich príjmov. Rozdiely sú však spôsobené i vekom, pohlavím, úrovňou vzdelania, záľubami, zvykmi, vkusom, spôsobom života, nákupnými zvyklosťami, ako aj miestom, kde žijú a nakupujú.

Uvedené charakteristické znaky sú dôležité pri rozčleňovaní celého trhu na menšie časti, ktoré spájajú zákazníkov s určitými typickými vlastnosťami. Hovoríme o *trhovej segmentácii*.

Zákazníci v súčasnosti majú rôznorodé potreby. Odlišujú sa vo svojich požiadavkách a nárokoch, ktoré sa týkajú vlastností požadovaného tovaru či úrovne poskytovaných služieb, ale aj okolnosťami, ktoré k nákupu vedú.

Hromadne vyrábané a distribuované výrobky, ktoré majú slúžiť celému (t. j. nesegmentovanému) trhu, dnes už uspokojujú len menší počet spotrebiteľov. Preto vo vyspelých trhových podmienkach už dávnejšie nastal odklon od filozofie hromadnej výroby neodlišeného tovaru, ktorý sa predával všetkým zákazníkovi, rovnakými distribučnými cestami a za rovnaké ceny. Na druhej strane, ľudia majú niektoré črty a návyky, ale aj rozhodovanie také blízke, že ich môžeme zaradiť do väčších typizovaných skupín zákazníkov, ktorí sa pri nákupe rozhodujú a postupujú podobne alebo rovnako. Zatriedovanie do istých skupín uľahčuje komunikáciu pri nákupe a zrýchľuje proces rozhodovania.

Problematikou získavania a udržania si zákazníkov sa vo svojej publikácii *Marketing* [1] zaoberajú aj P. Kotler a G. Armstrong, ktorí zákazníkov rozdeľujú do dvoch základných skupín. Sú to *noví zákazníci* a *stáli zákazníci*. Je to problematika, ktorej moderný marketingový manažment venuje veľkú pozornosť. Vychádza z myšlienky, že zákazník sa možno udržal vtedy, keď je spokojný, lebo vtedy je verný firme či značke a menej pozornosti venuje konkurenčným produktom. Opakovane nakupuje, o svojich nákupoch sa priaznivo vyjadruje a tým vplýva aj na svoje okolie. Spokojný zákazník sa považuje za najúčinnejšiu reklamu.

Výskum spotrebiteľa je dôležitou súčasťou marketingového výskumu. Predstavuje jednak významný zdroj poznatkov užitočných pre hľadanie nových obchodných príležitostí, jednak inšpiráciu na zlepšovanie štruktúry ponuky výrobkov a služieb, podklad pre reklamu, a zároveň poskytuje cenné informácie o motívácii, postojoch a faktoroch ovplyvňujúcich spotrebiteľské a nákupné správanie.

### 3. Typológia zákazníkov

Spôsob komunikácie so zákazníkovi by mal vychádzať z analýzy zákazníka. Úspešne sa pri tom využíva *typológia*, o ktorú sa usilujú mnohí autori. Zákazníkov rozdeľujú do určitých typov, a to podľa viacerých hľadísk. Pri zaradení kupujúcich do typizovaných skupín berú do úvahy napr. *pohlavie a vek*.

- *Ženy* podľa väčšiny štatistických údajov tvoria najväčšiu skupinu kupujúcich. Ich podiel na nákupe niektorých druhov výrobkov predstavuje až 80-85 %. Ženy rozhodujú o nákupe potravín, zariadenia do bytu, čistiacich prostriedkov, kozmetiky, o nákupoch pre deti, o oblečení nielen pre seba, ale často aj pre ostatných členov rodiny. Výrazný vplyv majú aj na rozhodovanie o nákupoch tovarov dlhodobej spotreby, ako je nábytok, auto a pod. Ženy teda v podstatnej miere ovplyvňujú nákupné rozhodovanie a nákupné správanie.



- *Deti a mládež* v posledných desaťročiach tiež výraznejšie ovplyvnili nákupné rozhodovanie. Deti už nepodnecujú iba nákup hračiek alebo cukríkov. Z ich iniciatívy sa uskutočňuje nákup kníh, magnetofónových kaziet a videokaziet, fotografických a filmových aparátov, počítačov, športových potrieb. Rozhodujú aj pri nákupe rekreačných, športových a kultúrnych služieb. Tvoria druhú najpočetnejšiu skupinu zákazníkov.

- *Muži* sa ako zákazníci zaraďujú až na tretie miesto v početnosti a tým aj v percentuálnom zastúpení na nákupoch.

V typológii zákazníkov dochádza v posledných rokoch v krajinách západnej Európy k zmenám jednak pod vplyvom demografického vývoja, jednak z hľadiska vekovej štruktúry obyvateľstva. Zmeny vo vekovej skladbe obyvateľstva vedú k novým spotrebiteľským typom, čo znamená, že nositeľmi budúceho trendu sú ľudia vo veku 55-64 rokov a dôchodcovia. Zákazníci týchto vekových kategórií zmenou životného štýlu, a tým aj dopytu výrazne ovplyvnili presun od trhu mladých ku kategóriám starších a predpokladá sa, že v budúcich rokoch utvoria veľmi početnú skupinu. Podľa niektorých prameňov sa považujú za rozhodujúcich zákazníkov roku 2000.

Okrem základnej charakteristiky kupujúcich podľa pohlavia a veku sa vyformovali typy zákazníkov, ktorí majú pri nákupe niektoré spoločné postupy, otázky, reakcie a požiadavky. Základom tejto typológie je teda správanie zákazníka pri nákupe. Aj tu jestvujú viaceré skupiny.

- Najpočetnejšiu skupinu zákazníkov tvoria tí, ktorí *od predávajúceho očakávajú všestrannú pozornosť a širokú informovanosť*, s presvedčivými argumentmi o kvalite výrobku alebo služby, o ktorú majú záujem. Tento typ je váhavejší, ťažko sa rozhoduje, potrebuje čas na premyslenie a rozhoduje sa pod vplyvom informácií, ktoré dostáva.

- Druhá typová skupina zákazníkov má takmer opačné vlastnosti ako prvá, *spolieha sa na svoje vlastné znalosti*.

- Tretia, početne dosť rozšírená skupina zákazníkov *nemá v pláne konkrétny nákup*, ale napriek tomu navštevuje predajne, prezerá tovar, "predstiera" záujem. Zhromažďovanie informácií o ponuke tento typ zákazníka napokon privedie ku kúpe a nakupuje aj taký tovar, ktorý pôvodne neplánoval kúpiť, ak sa mu zapáči a je cenovo výhodný.

- Štvrtý typ zákazníka tvoria *trvalí alebo stáli zákazníci*. Takýto zákazník je dobre informovaný o novinkách, a často býva odmenený aj určitými výhodami (napr. finančnými alebo inými darmi pri väčšom nákupe). Predaj a kúpa sa uskutočňuje v dobrej, ba až srdečnej atmosfére, ktorá vyvoláva spokojnosť alebo aj radosť obidvoch strán.

- Ďalším typom sú zákazníci, ktorí *by chceli nakupovať taký tovar, ktorý nikto nemá*, chcú sa nápadne odlišovať nielen v oblečení, ale aj v myslení, správaní i pri nákupe.

- Existuje aj taký typ zákazníkov, ktorí sa radi *predvádzajú*. V skutočnosti *nemajú žiaden nákupný úmysel*, ide im skôr o obdiv.

Uvedené typy zákazníkov z hľadiska rozhodovania o nákupe nie sú vyčerpávajúce. V typológii sa vychádza skôr z potreby pochopenia a poznania zákazníka a jeho správania v styku s predávajúcimi.

Spotrebiteľia sa značne odlišujú svojou pripravenosťou a pohotovosťou prijať nové produkty. Pri každom produkte existujú pohotoví prijímatelia (spotrebiteľ-



skí pionieri), ktorí rýchlo reagujú na ponuku nového produktu, iní prijímajú nový produkt neskôr. Táto skúsenosť viedla ku klasifikácii ľudí do kategórií prijímateľov nového produktu na základe *relatívneho času prijatia*. Zaradenie kupujúcich do jednotlivých skupín má rozdielny hodnotový systém, u niektorých je to odvaha, povest', prestíž, u iných rozvážnosť, vnímavosť, racionálnosť a pod.

Proces prijímania nových produktov, ich osvojenie, je špecifickým problémom vo výskume správania kupujúcich. Jeho zameranie vyplýva zo skutočnosti, že zákazníci sa odlišujú svojou pripravenosťou na nové produkty.

Výsledky výskumu viedli ku klasifikácii prijímateľov nových produktov do piatich skupín, a to z hľadiska odlišnosti hodnotových systémov [1, s. 143-144].

- *Inovátori* sú odvážni, skúšajú nové produkty, sú schopní riskovať. Ide cca o 2,5 % zákazníkov.

- *Rýchli prijímatelia*, ktorí prijímajú nové produkty rýchlo, ale opatrne, majú povest' vodcov vo svojom okolí. Títo predstavujú cca 13,5 %.

- *Rýchla väčšina*, to sú rozvážni kupujúci, prijímajú však nové produkty rýchlejšie ako priemerní kupujúci. Predstavujú cca 34 %.

- *Oneskorená väčšina* akceptuje novinky až potom, keď ich väčšina odskúšala. Aj táto skupina sa odhaduje na 34 %.

- *Príliš spätí s tradíciami* tvoria piatu skupinu. Nedôverčivo pristupujú k zmenám. Táto skupina tvorí cca 16 %.

Prístupy k členeniu spotrebiteľov vychádzajúce z prijímania nových výrobkov sú viaceré. V literatúre sa napríklad uvádzajú tri hlavné typy:

a) *progresívni spotrebiteľia* - vyžadujú módný tovar a kupujú novinky;

b) *tradicionalisti* - prispôbujú sa módnym trendom, avšak zaostávajú o jednu sezónu za progresívnymi;

c) *konzervatívni spotrebiteľia* - nechcú meniť svoje zvyky, sú dlhoročnými spotrebiteľmi určitého druhu, názvu či značky výrobkov.

Všeobecne sa však konštatuje, že dochádza k prevahe progresívnych a tradicionalistov a percento konzervatívnych spotrebiteľov sa neustále znižuje.

Podľa toho, ako zákazníci formulujú svoje nákupné rozhodnutia, možno ich členiť aj na iné skupiny [3, s. 256-258]:

- *Kupujúci kvalitu* tvoria na trhu asi 20 %. Charakterizuje ich dopyt po vysokokvalitných a módných tovaroch bez ohľadu na cenu. Vítajú osobný servis, obsluhu a radu pri nákupe, neznášajú masovosť, uniformitu. Ide najmä o vzdelaných zákazníkov, s prestížnym zamestnaním a vysokými príjmami.

- *Cenovo citlivých nekupujúcich* zastupujú prevažne mladé rodiny, rodiny v stredných rokoch s dvoma a viac deťmi. Je to cca 30 % spotrebiteľov. Táto skupina spotrebiteľov kladie na prvé miesto dôležitosť cenu tovaru a nakupuje len vtedy, ak na to má prostriedky. Masová móda a masovosť v spotrebe je pre nich prirodzená, čas si však cenia nadovšetko, preto ich priláka len ten maloobchod, ktorý im ušetrí čas (predaj polotovarov, rýchly nákup bez čakania a "všetko pod jednou strechou". Naopak, neocenia šírku poskytovaných služieb.

- *Sociálne závislí kupujúci* predstavujú 15% podiel na trhu. Uprednostňujú osobný predaj, obsluhu a pomoc pri nákupe.

- *Cenovo citliví kupujúci* sú síce citliví na hladinu cien, ale sú väčšími milovníkmi nákupov než cenovo citliví nekupujúci. Ide zhruba o 20 % spotrebiteľov. Sú najväčšími užívateľmi masovej ponuky, nevyžadujú široké spektrum služieb. Nie sú natoľko adaptabilní, aby reagovali pružne na módnosť. Túto skupinu tvoria zväčša mladé rodiny s platmi, vzdelaním a skúsenosťami menej než priemernými.

- *Špecifickí zákazníci* nakupujú výlučne v špecializovaných predajniach alebo v tradičných obchodných domoch. Táto skupina tvorí asi 15 % zákazníkov. Pre nich je cena menej významná než kvalita, módnosť a služby poskytované v predajnom priestore. Neradi chodia nakupovať, čím sa odlišujú od "kupujúcich kvalitu". Skupinu špecifických kupujúcich tvoria zväčša bohatšie staršie manželské dvojice.

Spotrebiteľské správanie významne ovplyvňujú aj celospoločenské činitele, ktoré podmieňujú správanie spotrebiteľa jednotlivca i skupiny. Medzi ne sa zaraďuje napr. *hodnotový systém, spoločenské normy, verejná mienka, povesť, kultúra, tradície, zvyky, národné a regionálne zvláštnosti, náboženstvo*. Spoločenské činitele pôsobia vo forme vzorov spotrebiteľského správania. Jednotlivec alebo skupina sa snažia týmito vzormi riadiť, prijímajú ich a identifikujú sa s nimi. Vzniká *návykové spotrebiteľské správanie*.

Z hľadiska podielu jednotlivých činiteľov na tvorbe a formovaní spotrebiteľského správania sa rozoznávajú v podstate tri typy:

- Spotrebiteľské správanie so silne zakomponovaným individuálnym hodnotovým systémom, ktorým sa vyznačujú najmä *introvertní spotrebiteľia* osobnostne a záujmovovo vyhranení.

- Spotrebiteľské správanie so silne zakomponovaným hodnotovým systémom určitej skupiny, ktorým sa vyznačujú najmä *vysokokonformní spotrebiteľia*, ktorí uprednostňujú tradície, zvyky skupiny.

- Spotrebiteľské správanie orientované smerom k spoločnosti, ktorým sa vyznačujú *extrovertní spotrebiteľia* osobnostne a záujmovovo nevyhranení.

*Hodnoty* majú dôležitú úlohu v spotrebiteľskom správaní a vystupujú ako určité pozitívne alebo negatívne ciele snaženia spotrebiteľa. Sú to meradlá, ktoré človek používa pri voľbe, porovnávaní, oceňovaní určitého objektu alebo určitého správania. Medzi hodnoty sa zaraďujú také kategórie, ako napr. zdravie, úspech, sloboda, moc, pokoj, voľný čas a pod. Hodnoty sa členia do pomerne zložitej hierarchie. Z hľadiska nášho príspevku uvidíme tie hodnoty, ktoré sa premietajú do nákupného správania.

Hodnoty a hodnotové systémy sa vytvárajú v konkrétnej spoločnosti, v jej kultúre, vo zvykoch a v tradíciách i vo verejnej mienke. Ako príklad môže poslúžiť predstava, ktorá sa viaže na "modernú domácnosť", "zdravý výživu",

"športom k zdraviu", "úspešný alebo správny muž" a pod., z čoho vidieť, že sú to predstavy spravidla abstraktnejšie a všeobecnejšie vnímané.

V krajinách, ktoré prechádzajú transformačným procesom, menia sa aj hodnotové systémy. Doteraz však o nich vieme veľmi málo. Jeden z programov Európskej únie si vytýčil za cieľ sledovať vývoj hodnôt v Európe (Emering Values in Europe - EVE). Porovnávacím výskumom sa hľadá spôsob na skúmanie správania zákazníka v krajinách strednej a východnej Európy a rozdiely, ktoré existujú medzi zákazníkom východných krajín a na Západe.

Hodnotové systémy určujú napríklad spôsob bývania, stravovania, trávenia voľného času, súvisia s určitými civilizačnými modelmi správania, ktoré človek prijíma a identifikuje sa s nimi, snaží sa nimi riadiť pri nákupe a v spotrebiteľskom správaní. Vývoj hodnotového systému teda úzko súvisí s reakciami zákazníkov na marketingové podnety a so spotrebiteľským správaním.

Veľká pozornosť, ktorá sa vo výskume venovala oblasti životného štýlu, sa ďalej prehľbuje. Klasifikácia životného štýlu je založená na *psychografii*. Boli vypracované viaceré systémy. Najčastejšie sa vychádza z dvoch: AIO a VALS.

Sytém AIO (Activities, Interests, Opinions) zisťuje a porovnáva aktivity, záujmy a názory spotrebiteľov. Výsledky z tohto výskumu sa využívajú napríklad pri tvorbe reklamy.

Sytém VALS (Value Life-style Groups) rozdeľuje spoločnosť do deviatich skupín životného štýlu. Rozdelenie je založené na teórii, že človek prechádza počas života viacerými vývojovými stupňami a každý stupeň ovplyvňuje jeho postoje, správanie a psychické potreby. Tento systém sa využíva pri hľadaní cieľových skupín.

*Nákup* je zložitý myšlienkový a emocionálny proces, ktorý prebieha v hlavách potenciálnych zákazníkov pred nákupným rozhodnutím. Jeho rozpoznanie je a bude základným predpokladom pre úspešné uvádzanie výrobkov a služieb na trh. Ide totiž o to, zistiť, čo je hnacou silou dopytu a kam smeruje štruktúra dopytu. Prečo zákazníci nakupujú určité výrobky a služby, prečo utrácajú peniaze za veci, bez ktorých by sa mohli zaoberať, čomu dávajú priority pri výbere, ako prijímajú zmeny v kvalite i v cenách a aké sú vonkajšie i vnútorné podnety, ktoré vyvolávajú reakcie zákazníka vedúce k nákupnému rozhodovaniu, aké zmeny nastávajú v nákupnom správaní atď.

## Záver

Spotrebiteľský trh je základným trhom, pre ktorý sa organizujú všetky hospodárske činnosti. Ved' zmyslom a cieľom každej hospodárskej činnosti je uspokojovanie potrieb, ktoré sa neustále zväčšujú.

Vytváranie trhového prostredia zodpovedajúceho požiadavkám plne fungujúceho trhu, a teda aj uplatňovanie kritérií správania jednotlivých skupín zákazníkov je v našich súčasných podmienkach len v začiatkoch. Spotrebiteľský trh je

však nesmierne zložitý. Nákupné rozhodovanie a spotrebiteľské správanie nie sú procesy jednoduché. Ovplyvňuje ich množstvo faktorov. Ide o široký komplex spolupôsobenia takých skupín faktorov, ako sú ekonomické, sociálne, osobnostné a psychologické faktory.

Preniknutie do oblasti výskumu zákazníka, tak ako sa to dnes robí vo všetkých vyspelých ekonomikách, je pre nás mimoriadne potrebné. Aj naším príspevkom chceme upozorniť na potrebu rozširovania výskumu v tejto oblasti. Naše podnikateľské subjekty totiž musia svoje aktivity zameriavať a organizovať predovšetkým z hľadiska spotrebiteľa. V rozvinutom trhovom hospodárstve pri existencii konkurencie predávajúcich sa upevní suverenita spotrebiteľa. Kupujúci budú preferovať tých, ktorí ponúkajú produkty najlepšie zodpovedajúce ich potrebám, preferenciám a finančným možnostiam.

Došlo 3. 3. 1994

## Literatúra

- [1] KOTLER, F. - ARMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1992.
- [2] HORÁKOVÁ, J.: Marketing v súčasnej svetovej praxi. Praha, GRADA 1992.
- [3] MASON, J. B. - MAYER, M. L.: Modern Retailing. Theory and Practice. Homewood, IRWIN 1990.
- [4] VYDROVÁ, J. a kol.: Marketing. Praha, Pragoconsult 1991.
- [5] KOUDELKA, Š.: Šest úskalí segmentace trhu. Marketing, 1993, č. 1.
- [6] Praktická škola marketingu, 1993, č. 1.

## CUSTOMER IN A MARKET ECONOMY

Marta KULČÁKOVÁ

In conditions of a working market, the customer is in the center of interest (attention). Orientation of the customer is one of the principal pillars of the marketing conception.

In transformation to a market economy, the position of the consumer in the market changes successively, too.

The importance of an autonomous position of the customer as a decisive actor of the consumers' market requires concentration of the attention to the field of research of the consumer and his behaviour of purchase.

The consumers differ in their attitudes and readiness to buy. Approaches to a division of consumers led to a typology which helps to better know and understand the customer and his decision to buy. In the article, several approaches to a classification of different types are presented.

## Funkcie komunikačných médií na spotrebiteľskom trhu

Helena LABSKÁ\*

### 1. Médiá elektronickej komunikácie

Súčasná civilizácia stojí na prahu elektronického veku. Vývoj informačnej a komunikačnej technológie, ktorej spoločným základom je elektronická prenosová technika, prispieva k dynamickému rozvoju nových médií a k ich postupnému využívaniu v rámci marketingovej stratégie podnikov. Televízna technika, telefón, počítač a ich kombinácie ponúkajú nové možnosti na oslovenie, získavanie a vytváranie vzťahov k zákazníkom.

Systém káblovej televízie, satelitný televízny príjem, videotext, teletext, digitálny a obrazový telefón, elektronická pošta, textové spracovanie, videopásky a videoplatne, telex a fax sú novými komunikačnými médiami. Podľa funkcií sa komunikačné médiá rozčleňujú na *médiá technickej komunikácie*, *záznamové médiá* a *médiá prenosu*. Pre marketing majú najväčší význam prenosové médiá, ktoré umožňujú nadviazať kontakt, a sčasti aj dialóg so zákazníkom prostredníctvom obrazovky.

Stanú sa obrazovky a nakupovanie cez obrazovku konkurenciou doterajších trhových foriem obchodu? Technologické a psychologické možnosti pôsobenia týchto médií majú svoje zvláštnosti, ktoré môžu ovplyvniť zmeny vo vývoji, v štruktúre i vo výbere distribučných systémov na uspokojovanie spotrebiteľského trhu.

Nákup cez obrazovku (Screen Shopping) nadväzuje na podomový a zásielkový predaj tým, že ponuka tovaru sa v maximálnej miere približuje k spotrebiteľovi. Zároveň táto osobitosť umožňuje spojiť najmodernejšiu formu predaja so súbornou ponukou tovaru a s bezhotovostným elektronickým zúčtovaním úhrady v dialógovom režime.

Charakteristickým znakom nákupu cez obrazovku je náhrada fyzickej prítomnosti kúpujúceho v stacionárnej alebo ambulantomnej obchodnej sieti moderným elektronickým sprostredkovaním obrazu jednotlivých druhov tovaru na obrazovke doma u spotrebiteľa. Ďalším je súčasná elektronická objednávka a zúčtovanie. Rozšírenie tohto systému nákupu ovplyvňujú rôzne faktory. V zásade však možnosti využitia elektronických médií existujú vo všetkých obchodných kanáloch: v stacionárnom obchode, v ambulantomnom i zásielkovom obchode.

\* Ing. Helena LABSKÁ, CSc., Katedra marketingu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava



Nové médiá rozširujú, prípadne aj nahrádzajú doterajší spôsob predaja prostredníctvom poštových zásielok. Ťažisko ich využitia je zatiaľ v zásielkovom obchode. Rozvoj zásielkového obchodu sa ubera dvoma smermi. Jedným je koncepcia priameho marketingu a druhým prenikanie do nových odborov a regiónov. Kým pri zásielkovom obchode sa interakcia uskutočňuje v časovom rytme viacerých dní, elektronické médiá ju umožňujú bezprostredne v sekundových intervaloch, v tzv. dialógovom režime. Prienik zásielkového obchodu do nových odborov sa už prejavil. Predtým bol predmetom ich ponuky predovšetkým nepotravinársky tovar, dnes stúpa aj podiel potravín a nápojov (napr. gurmánske špeciality, výberové vína a ďalšie alkoholické nápoje). Aj výkony služieb, finančný servis, ako poisťovníctvo a bankové služby, sú častejšie objektom priameho marketingu.

Nové komunikačné médiá sa dajú využiť na všetkých stupňoch: v odbyte z výroby, vo veľkoobchode i v maloobchode. Vývoj ukazuje, že pri obchodných transakciách výrobca → veľkoobchod → maloobchod, resp. veľkoobchod → maloobchod sa bude realizovať rýchlejšie, pretože tu sú predpoklady pre hardware i software.

Ak sa zamyslíme nad otázkou, či tento pokrok a vývoj možno očakávať aj v oblasti spotrebiteľského trhu, zistíme, že jeho realizácia bude rozdielna podľa obchodných odborov a krajín. Všetci účastníci, zvlášť obchod, si musia uvedomiť, že nástup komunikačných médií postupuje veľmi rýchlo. Tí, ktorí už vyskúšali interaktívne marketingové metódy, majú určitý náskok.

Pri priamom marketingu možno cieľové publikum osloviť na základe banky dát (adresára), z ktorej sa definovaním vybraných kritérií vyberá najvhodnejšia skupina. Kontakt sa uskutočňuje prostredníctvom jedného média alebo viacerých médií. Reakcie, ako aj počet objednávok sú merateľné a možno ich konkrétne zhodnotiť.

Z aplikovania obrazovky ako audiovizuálneho média, ktoré umožňuje priebežný opis a znázorňovanie, vyplývajú obrovské nákladové výhody - od úspory papiera, až po polygrafickú techniku, nehovoriac o konkurenčnej výhode "času" a možnostiach rýchleho reagovania.<sup>1</sup>

Za skutočný nákup cez obrazovku možno považovať iba situáciu, keď nastáva obojsmerná komunikácia medzi ponúkajúcim odosielateľom a prijímajúcim zákazníkom. Ponúkateľmi v takýchto systémoch môžu byť obchodníci, ale aj iné predchádzajúce články. Zákazníkmi sú spotrebiteľské jednotky (jednotlivci, domácnosti), veľkospotrebitelia i podniky.

<sup>1</sup> Odosielateľ môže reagovať na zmeny trhového prostredia a vlastnej ponuky. Bez časového posunu môže prijímateľovi sprostredkovať najnovšie informácie. Nemusí čakať, kým vyjde nové vydanie novin či časopisov. Pritom nie je dôležité, či je to obrazovka alebo filmové plátno. Dôležitejšia je diferenciácia podľa jednosmernej alebo obojsmernej komunikácie. Rozhlas, videoplatňa, kazeta, ako aj televízne vysielače sú jednosmerné. Ako obojsmerné sa označujú tie systémy, pri ktorých môže prijímateľ voľiť odosielateľa.



Viac rozšírené sú jednosmerné systémy, ktoré tvoria vývojový stupeň k elektronickému nákupu. Aj keď sa pod strešný pojem *Screen Shopping* v najširšom význame zahŕňajú všetky formy ponuky uskutočňované elektronicky, nie je tu priama interakcia a objednávka sa odosiela oddeleným kanálom späť.

Skutočná dvojsmerná komunikácia vzniká vtedy, ak existuje vzájomné prepojenie medzi ponúkajúcim a prijímateľom, ktoré zabezpečuje jedna alebo viaceré centrály, pričom počas spojenia existuje možnosť individuálnej spätnej reakcie. Tovarová ponuka sa predstaví na obrazovke, bezprostredne nasleduje objednávka, a zároveň sa elektronicky uskutočňuje aj úkon zúčtovania.

Screen Shopping sa dnes využíva hlavne v stacionárnej obchodnej sieti na demonštráciu ponuky v rôznych typoch predajní či služieb. Napríklad na prezentáciu elektrospotrebičov, športových potrieb či nových modelov automobilov, ale aj ponuky dovolenkových ciest cestovnými kancelárkami. Predpokladá sa, že budúcnosťou nových foriem bude tzv. domáci nákup cez obrazovku.

## 2. Vývojové faktory

Ďalší rozvoj komunikácie ovplyvnia technologické, psychologické, sociálno-psychologické, ekonomické faktory, faktory okolia i správania obchodu. Využitie elektronickej komunikácie v určitých obchodných odboroch závisí nielen od rozvoja techniky, ale predovšetkým od ochoty spotrebiteľov a užívateľov. Na jednej strane vystupujú otázky akceptácie spotrebiteľmi a na druhej psychologické a sociálno-psychologické aspekty vzájomnej konkurencie medzi klasickými a elektronickými metódami distribúcie.

Spotrebiteľská akceptácia závisí od postoja voči elektronickým komunikačným médiám; ochoty využiť interakčnú elektronickú komunikáciu na akt kúpy a jej prípravy. Dôležité sú aj situačné faktory, medzi ktoré patrí kvalita zásobovania doterajšími distribučnými systémami (vzdialenosť od najbližšieho miesta nákupu), stupeň fyzickej mobility (stupeň motorizácie, dopravné siete) nevyhnutnosť potreby a zmeny v nákupných zvyklostiach. Nezanedbateľná je, samozrejme, aj cena ponúkaného tovaru.

Podľa prieskumov na začiatku uvedenia tejto formy nákupu v *Nemecku*, ochota bola vyššia u mladých ľudí a intelektuálnych skupín [3, s. 50], ktorí považovali telex za istý druh hry. Určitým nedostatkom je nie vždy výrazná kvalita obrazu ovplyvnená úrovňou techniky televízneho prenosu a televíznych prijímačov. Domácnosti, ktoré dnes majú teletext, využívajú ho v prvom rade na získanie informácií z politiky, kultúry, športu. Frekvencia dopytu po informáciách o tovarovej ponuke a podiel objednávok, ktoré realizovali známe zásielkové obchody *Quelle* či *Otto* prostredníctvom tohto systému, nie sú také výrazné, ako sa pôvodne predpokladalo [2, s. 168].

Vo *Francúzsku* sa systém obrazkového textu aj vďaka cenovej politike rozvíjal rýchlejšie a získal u spotrebiteľov väčšiu obľubu. *France Telecom* a jeho úspešný systém *Minitel* priniesol v priebehu roka 1991 pre zásielkovú firmu *La Redoute* 14 % a pre *Les 3 Suisses* 15 % objednávok navyše oproti štandardnému počtu [2, s. 169].

Aj v oblasti predaja potravín cez obrazovku prejavujú francúzski spotrebitelia väčšiu akceptáciu. Napríklad systémy Caditel a Télémarket sú všeobecne známe svojou kvalitnou dodávkovou službou. Všetky objednávky, ktoré prídu do 12. hodiny, doručia sa v ten istý deň [5, s. 18].

Podľa výskumu v USA, kde sa tieto médiá začali využívať oveľa skôr, sa potvrdilo, že servis domáceho predaja potravín sa orientoval na trhové segmenty, ktoré disponujú vyšším príjmom, na rodiny s vyšším stupňom vzdelania a postavenia v zamestnaní. Systémy musia umožňovať jednoduchý spôsob objednávanie a dodávkový servis sa má realizovať v rôznom čase a ponúkať predovšetkým doručovanie vo večerných hodinách. Pohodlnosť by mala byť hlavným argumentom. Zároveň by sa mali využívať techniky podpory predaja (kupóny, zvláštne ponukové akcie). Kvalita výrobkov pri ponuke v tomto systéme je rovnako dôležitá ako pri iných systémoch. Dokonca sa očakáva, že by to mali byť vysokokvalitné výrobky [1, s. 32].

Rozsah predaja cez obrazovku závisí okrem iného aj od šírky sortimentu. Ak je šírka malá, zvedavosť klesá. Ak sa nájdú v ponuke zaujímavé druhy, stúpa preferencia využívania. Dôležitá je však prehľadnosť prezentácie a možnosť zvoliť si určité kódové číslo tovarovej kategórie, pričom na obrazovke sa má ponúknuť široká paleta značiek od rôznych firiem.

Predpokladá sa, že tí kupujúci, ktorí už dnes relatívne veľa a s nadšením nakupujú prostredníctvom poštových zásielok, budú skôr akceptovať tento nový distribučný kanál. Existujú však aj názory, že postoj práve tejto skupiny voči modernej elektronickej komunikácii sa nemusí prejaviť pozitívne v takom rozsahu, ako sa očakáva. Vzrastajúci podiel doma nakupujúcich budú tvoriť aj tie okruhy spotrebiteľov, ktorí dnes praktizujú nákup "raz do týždňa" alebo "nákup pod jednou strechou".

Zákazník vo všeobecnosti privíta atraktívnu a pohodlnú ponuku za prijateľné ceny, najradšej s úsporou tak financií, času, ako aj námahy spojené s cestovaním či hľadaním tej sortimentne správnej predajne. Z tohto aspektu možno hovoriť o existencii dostatočnej spotrebiteľskej náklonnosti k akceptácii elektronických komunikačných prostriedkov. V ďalších úvahách je potrebné zamyslieť sa, do akej miery môžu psychologickú ochotu spotrebiteľa ovplyvniť, resp. odradiť logistické prvky. Je tu teda otázka, či interaktívne metódy budú plniť funkciu doplnkového rozširovania alebo substitúcie klasických systémov distribúcie. Odpoveď treba hľadať v analýze výhod a nevýhod oboch systémov, prípadne toho, ako ich vnímajú spotrebitelia.

*Prednosti nákupu cez obrazovku* možno charakterizovať nasledovne: • potešenie a nový druh zážitku z nákupu; • objednávanie bez námahy, racionálne a s úsporou času; • nerušený výber s možnosťou porovnávať výhodnosť rôznych ponúk; • možnosť nákupu počas 24 hodín denne; • zbavenie sa pocitu, že pri nákupe vás niekto pozoruje; • bezhotovostný nákup, resp. nákup na úver; • dodávka - donáška do domu atď.

*Ďalšie výhody poskytuje spotrebiteľovi nákup v predajni?* Najčastejšie sa uvádza: • spoločenský zážitok; • potešenie z kontaktov pri stretávaní ľudí; • vyskúšanie zakúpeného tovaru a jeho okamžité vlastníctvo.

Štúdie zaoberajúce sa skúmaním emocionálnych komponentov, vyplývajúcich z "nákupného zážitku" v predajni, potvrdili, že práve tie sa často podceňujú a nezohľadňujú ako prvok, ktorý môže u mnohých spotrebiteľov upevňovať preferencie v prospech klasickej distribúcie. Výsledky z viacerých prieskumov uvádzajú, že mnoho produktov chce spotrebiteľ pred nákupom vidieť v materializovanej podobe, preskúmať a vyskúšať ich, a preto ich zásadne nebude nakupovať cez obrazovku. Podobne je to v situáciách, keď pri nákupe očakáva osobné poradenstvo. Očakáva sa, že klasický obchod okrem bežných úloh v ekonomickom systéme bude plniť čím ďalej tým viac aj emocionálne a sociálne funkcie. Jeho úspešnosť závisí od schopnosti vytvorenia príjemnej atmosféry, ktorá osloví zmysly a poskytne možnosti osobného stretávania.

Hodnotenie uvedených komponentov však vedie k záveru, že oba kanály môžu existovať vedľa seba, pričom ten istý spotrebiteľ prejavuje rôzne spôsoby správania, ktoré je diferencované a do rámca kritériálnych znakov v prospech jedného či druhého spôsobu treba vziať do úvahy aspekt kategórie tovarového sortimentu, trhových segmentov, regiónov, ako aj foriem ponuky.

Prognózy predpokladajú, že okolo roku 2000 nastane polarizácia štruktúry obchodu na "obchod poskytujúci zážitok", ktorý sa bude naďalej zakladať na predaji v predajniach, a "zásobovací obchod", ktorý sa bude realizovať prostredníctvom elektronických médií.

Okrem faktorov z oblasti psychologickkej a sociálnej budú ďalší rozvoj využívania médií ovplyvňovať *ekonomické faktory* tak u ponúkatela, ako aj u kupujúcich. Ponuková strana musí investovať do technického programového a personálneho vybavenia. Hardware a software sa dá zaobstarať ľahko, získať ľudské zdroje so zodpovedajúcou kvalifikáciou, prípadne s poskytnutím možnosti vzdelávacích kurzov alebo získanie externých poradcov by tiež nemuselo byť problémom. Relatívne vysoké sú dnes ešte poplatky spojov za teletext. Očakáva sa, že postupne sa budú znižovať na úroveň nákladov poštových zásielok.

Inak je to s *logistickými nákladmi*. Náklady na dodávky tovaru sa preniesú na spotrebiteľov. To znamená, že mnohé druhy tovaru ponúkané na obrazovke budú drahšie. Je otáznne, koľko budú používatelia ochotní platiť za tieto zvýšené logistické náklady. Podľa skúseností zo zahraničia nie je ochota príliš veľká. U väčšiny kupujúcich možno dokonca hovoriť o určitej "logistickej ilúzii", to znamená, že spotrebiteľ neberie do úvahy dopravné náklady, ak nakupuje princípom "odvez si sám". Nekalkuluje ich do ceny tovaru. Napríklad aj úspech veľkoobchodu *Cash and Carry* sa často spája s ilúziou zabúdania na náklady vlastnej prepravy. Aby sa udržali náklady na doterajšej úrovni, riešenie treba hľadať predovšetkým v oblastiach logistiky. To znamená, že aj pri diskontných tovarových druhoch musí byť hodnota objednávky dostatočne vysoká, aby logistické náklady boli proporcionálne zanedbateľné.

*Investičné náklady* na strane príjemcu však môžu byť problémom. Dodatočné výdavky na nákup dekodéra a klávesnice môžu odradiť mnohé domácnosti od inštalovania tohto systému. Aj poplatky za jeho používanie sú zatiaľ vysoké, čo tiež ohraničuje ich využiteľnosť. Pritom ani ponuka tovaru nie je ešte taká

široká. To všetko sa môže v priebehu desaťročia zmeniť a predplatenie systému teletextu sa bude považovať za také samozrejmé, ako je dnes predplatenie denníkov.

Na rozširovanie interaktívnej elektronickej komunikácie, predovšetkým na teletext, majú vplyv *faktory prostredia*, medzi ktoré sa zaraďujú jednak štátom regulované rámcové podmienky a priame či nepriame zásahy, jednak obmedzujúce možnosti získania stanovišťa pre maloobchodné predajne.

Štát môže svojimi zákonmi a daňovou politikou uľahčiť aplikovanie týchto systémov na distribučné účely. Nepriamo tu zasahujú aj orgány spojov. Štát môže pôsobiť podporujúco alebo obmedzujúco (prohibičné smernice, ale aj ako investor výstavby systémov).

Všeobecným javom je nedostatok primeraných stanovišť pre maloobchodné jednotky, a to nielen v centrách miest (vysoké nájomné), ale aj sídelné či regionálne nákupné centrá trpia deficitom plôch. To všetko podmieňuje orientáciu na výstavbu distribučných kanálov, neviazaných na pevné stanovište.

*Dopravná nepriepustnosť* a dopravné kolapsy v individuálnej aj vo verejnej doprave v určitých denných intervaloch či sezónnych obdobiach, spolu s *ekologickým hnutím* sú ďalšími prvkami prostredia, ktoré pôsobia v prospech rozvoja nových médií.

Vývoj objemu predaja (tržieb) cez kanály interaktívnej komunikácie závisí od *správania obchodu*. Ak tento systém bude ponúkať iba málo obchodných firiem, potom je pre spotrebiteľa nepríťažlivý. Súvisí to so šírkou sortimentu, ktorú možno ponúkať z aspektu prirodzených vlastností tovaru i logistických nákladov.

Ako *prvé* sa do tohto systému budú zapájať tie obchodné firmy, ktoré už dnes predávajú formou poštových zásielok a priamym marketingom, t. j. zásielkový obchod a stacionárne predajne, ktoré využívajú zásielkový distribučný kanál (dobierky).

V *druhej fáze* to budú podniky, ktoré znovu objavia výhody priameho marketingu a interaktívnej elektronickej komunikácie pre svoj tovar. K nim môžeme priradiť všetkých ponúkatel'ov tovaru, pri ktorom je vysoké obchodné rozpätie a ktorého fyzikálne vlastnosti umožňujú zásielkovú formu predaja. Nemusia to byť vôbec obchodníci - skôr sú to dovozcovia alebo sami producenti. Okrem toho aj tie firmy, ktoré predávajú inštitúciám a iným podnikom (trh organizácií), čiže teletext pre tzv. Business-to-Business.<sup>2</sup>

V *tretej fáze* sa pripoja miestni a regionálni obchodníci, pretože si uvedomia, že systém teletextu im ponúka hodnotné doplnenie pre doterajšiu stacionárnu či ambulantnú obchodnú činnosť.

<sup>2</sup> *Business-to-Business* označuje všetky aktivity priameho marketingu, ktoré sa zameriavajú na obchodných, živnostenských a ďalších odbytových partnerov. Okrem veľkoobchodu a maloobchodu sem patria rôzne trhové segmenty z priemyslu, remesiel, podniky služieb, ako aj neziskové organizácie [4, s. 293].

Či nová odbytová cesta bude pre obchod úspešná, to závisí predovšetkým od toho, ako sa bude zvyšovať úroveň kvalifikácie a schopností na správnu aplikáciu tohto systému. Po procese malej privatizácie sa do obchodnej činnosti na Slovensku zapojilo mnoho subjektov, ktoré nemali dostatok skúseností v oblasti obchodnej prevádzky. Projekty a ponuky vzdelávacích, školiacich, rekvalifikačných, nadstavbových, úzkošpecializačných programov existujúcich na našom trhu vzdelávania poskytujú dostatočné možnosti doplnenia si kvalifikácie aj v tejto oblasti. S postupným tlakom konkurenčného prostredia, hlavne firiem so zahraničnou majetkovou účasťou, ktoré objavili trhové medzery a segmenty pre doteraz nenasýtený trh zásielkového obchodu a priameho marketingu, možno očakávať ich vstup aj do sféry elektronického nákupu.

### 3. Možnosti využitia pre maloobchod

Nákup cez obrazovku poskytuje výhody i pre maloobchodníkov. Na prvom mieste je to audiovizuálna prezentácia a sprístupnenie sortimentu pre zákazníka v každom čase. Tým sa rozširujú možnosti predvedenia (predstavenia) bohatšieho sortimentného výberu, širšieho než v predajni, resp. v katalógoch. Okrem toho sa ponúka možnosť pôsobenia na zákazníkov nielen prostredníctvom statickej, ale aj dynamickej prezentácie, resp. názorné predvedenie používania a rôznorodosti účelu použitia.

Medzi ďalšie *výhody* patria:

- odborná predajná argumentácia;
- možnosti racionalizácie lepším hospodárením so zásobami, vyššia obrátkovosť zásob, racionalizácia celej oblasti prezentovania a prístupnosti tovaru;
- dodatočné možnosti automatizácie v distribučnej logistike a distribučnej informatike;
- rýchla reakcia na zmeny trhového prostredia, úpravy cien, ako aj prijatie opatrení na efektívne prenikanie na trh.

Význam elektronického systému komunikácie vzrastá aj v súvislosti s tendenciou reštrikčných zásahov do prevádzkového času predajní. Nový systém nemá priestorové problémy pri prezentácii tovaru v regáloch alebo na stránkach katalógov. Problém "priestoru" u ponúkajúceho sa stáva časovým problémom u kupujúceho. Bude zákazník ochotný vynaložiť čas, aby si "prelistoval" teletext? To závisí od príťažlivosti ponuky, ale aj od vzťahu ceny a výkonu na jednej strane a prezentácie na strane druhej. Ponúkajúci bude musieť venovať väčšiu pozornosť zostaveniu ponuky a jej optimalizácii. Ďalšou nevyhnutnosťou je predstaviť výrobky a služby prostredníctvom obrazovej grafiky tak, aby pôsobili zaujímavo a výnimočne. Na získanie predajnej odozvy nestačí iba uvádzať argumenty, viac sa dosiahne vizuálnym a didaktickým presvedčaním.

*Interaktívne komunikačné prostriedky* umožňujú rýchle prispôbovanie reakciám trhového prostredia. Druhy tovaru, ktoré sú vypredané, možno stiahnuť z ponuky, ceny sa dajú korigovať v každom čase, nové výrobky možno okamži-



te zaradiť do ponuky. Voči katalógovému predaju majú tieto systémy výrazné výhody. Treba však podotknúť, že ani možnosti rýchlych zmien v cenách či v sortimente sa nedajú v praxi vždy aplikovať z dôvodov psychológie nákupu, pretože aj tu treba dodržiavať kontinuitu marketingovej stratégie.

Ťažisko *racionalizácie* je hlavne pri objednávaní. Kupujúci sa ohlási svojím kódom a objednáva čísla tovaru. Komunikuje priamo s počítačom, nie je potrebná žiadna telefónna spojovateľka či sekretárka na zapisovanie údajov.

Samozrejme, aj tu sú *nevýhody*:

- vytvorenie novej organizácie;
- pre mnohých obchodníkov úplne nový spôsob prezentácie;
- investície do nových technológií;
- vysoké fixné náklady na systém a prípravu ponuky;
- pre maloobchod vznik nových, tzv. zasielateľských nákladov na balenie aj na obchodné vybavenie;
- zmena v štruktúre nákladov, predovšetkým zvýšenie logistických nákladov, ale aj redukcia nákladov na spracovanie trhu a podľa okolností aj podstatné zníženie nákladov na stanovište.

*Vytvorenie novej organizácie* je veľkou nevýhodou v prípade, keď obchodný podnik chce urobiť reorganizáciu a zo stacionárneho predaja prejsť na predaj cez nové kanály. Ľahšie je to v prípadoch, keď podnik má skúsenosti so zásielkovým predajom. Tu stačí vybudovať novú elektronickú časť. Nový spôsob prezentácie vyžaduje nové poznatky a skúsenosti. Tí obchodníci, ktorí sa už naučili zaobchádzať s prospektmi a katalógmi, čiže využívať nepersonálne médiá na prezentáciu, majú inovačný náskok. Musia rátať s nákladmi na software, t. j. správne programovanie priebehu procesov od príjmu objednávky až po jej vybavenie. Integrácia súkromných systémov s verejnou sieťou teletextu znamená pre obchodníka vysoké náklady, predovšetkým v podnikových formách s výhradne stacionárnou obchodnou sieťou.

Zmena pri nákupe cez obrazovku nastáva aj v štruktúre *nákladov na mzdy*. Obchodný personál sa znižuje, zvyšujú sa mzdové náklady na programátorov a oblasť akvizície. Investície so sebou prinášajú aj amortizačné a úrokové náklady. Pre zákazníkov znamená táto forma komunikácie *výhody* vyššej transparentnosti trhu, hlavne ak sú do systému zapojení viacerí ponúkatelia. V Nemecku sa využíva napr. informačná ponuka testovacích organizácií, na základe ktorej zákazník môže porovnávať výsledky testov predovšetkým pri tých výroboch, na ktoré chce vydať relatívne vysokú časť svojej kúpnej sily. Aktívnu selekciu privítajú tí spotrebiteľia, ktorí neobľubujú, resp. odmietajú doterajšie metódy priameho marketingu (plné poštové schránky prospektov, letákov, katalógov, mimoriadnych ponúk atď.).

Netreba zabúdať aj na *nevýhody*, ktoré vnímajú spotrebiteľia - čakanie na zásielku a starosti v prípade výmeny. Niektorí pociťujú izoláciu kupujúceho od predávajúceho. Chýba aj bezprostrednosť styku s tovarom. Preto nákup cez



obrazovku je menej vhodný pre výrobky, ktoré vyžadujú vysvetľovanie, presvedčanie a sugesciu. Aj pri najlepšom grafickom znázornení zostáva nákup cez obrazovku čisto abstraktným procesom. Mnohí kupujúci radi diskutujú s predávajúcim a chcú vychutnať pocit "byť obslužený". Táto skutočnosť však nemusí byť prekážkou, pretože pri mnohých sortimentných druhoch sa po rozšírení samoobslužnej formy ich predaja pomaly vytráca aj táto potreba.

#### 4. Problémové oblasti aplikácie

V systéme nákupu cez obrazovku nie sú zatiaľ celkom doriešené zúčtovacie systémy. Experimentuje sa s rôznymi formami - plastické peniaze alebo tzv. byte peniaze. Ide v podstate o úverové karty, ktoré fungujú na magnetickom princípe dopĺňania, resp. odpočítavania. Niektoré úverové spoločnosti už takéto riešenia ponúkajú.

Čo sa týka logistických systémov, pre mnohé druhy tovaru nie sú spracované také racionalizačné modely, ktoré by mohli docieľiť konkurencieschopné ceny. Ide najmä o sortiment supermarketov a diskontných predajní. Vývoj výkonných logistických systémov môže podstatne zrýchliť rozširovanie nákupu cez obrazovku. Príprava teletextovej ponuky vyžaduje zvláštne poznatky a skúsenosti. Agentúry, ktoré by poskytovali tieto služby, existujú zatiaľ iba v malom počte. Zmena nastane vtedy, ak si reklamné agentúry uvedomia, že v tejto oblasti existujú na trhu medzery. To isté platí pre oblasť textov a presvedčivú argumentáciu.

Aký vplyv bude mať interaktívny komunikačný systém na náklady obchodu a tým aj na ceny, je otvorenou otázkou. Štúdie o nákladovosti na tisíc nákupných kontaktov sú len v začiatočnom štádiu. Týkajú sa skôr porovnávaní s nákladmi na spracovanie trhu. Výraznejšie zmeny možno očakávať v ostatnej štruktúre nákladov.

Na základe doterajších znakov vývoja možno odvodiť nasledovné závery. Elektronické médiá a možnosti, ktoré ponúkajú na racionalizáciu, intenzifikáciu a budovanie vzťahov kupujúci - predávajúci, sú také rozsiahle, že budú mať silný vplyv práve na maloobchod. V *marketingu* sa však nepresadia všetky elektronické komunikačné metódy. Úspešné budú len tie, ktoré budú zákazníci akceptovať a prinesú redukciu nákladov. Metódy nákupu cez obrazovku sa musia doplniť zodpovedajúcimi a výkonnými logistickými systémami. Rozširovanie *káblových sietí* so spätnou väzbou a vyššou kvalitou obrazu prispeje k rozvoju domáceho nákupu.

Obchod by nemal zabúdať na opatrenia v oblasti intenzívneho zberu informácií a kritickej analýzy. Prítom treba vymedziť, pre ktoré trhy a pre ktoré kategórie výrobkov sú vhodné metódy priameho marketingu, osobitne pre nákup cez obrazovku, sledovať technologický vývoj nielen elektroniky v komunikačnej oblasti, ale aj koncepcie hospodárskej politiky štátu v oblasti výstavby infrastruk-

túry. Rovnako potrebné je zaujímať sa o vstup do týchto sietí aj napriek tomu, že v rámci experimentu môžu vzniknúť tzv. stratené náklady, ktoré možno chápať ako "vklad" do zabezpečenia budúcnosti.

Firmy pritom musia zvládnuť zásady priameho marketingu, predovšetkým zaobchádzanie s databázami, selekciu trhových segmentov, spracovanie ucelených kampaní, psychologicky a technicky správne stvárnenie obsahového aspektu správy a jeho grafickú úpravu, vyhodnotenie spätnej väzby s prípadnými opatreniami pre nasledujúce kampane.

Obava z toho, že nastane ďalšie prepĺňanie poštových schránok ponukami, je neopodstatnená. Po prvé, databázy sa zdokonaľujú, tým nastáva aj lepšia selekcia zákazníkov. Po druhé, spracovanie a ochrana databáz povedie k ťažšiemu získavaniu adresárov. Účastník teletextu si vyvolá zaujímavé ponuky vlastnou aktivitou, teda iniciatíva sa presúva na zákazníkov a tým bude chránená aj súkromná sféra občanov.

Využitie metód priameho marketingu a prechod k nákupu cez obrazovku je postupným procesom. Obchodné firmy, ktoré sa dosiaľ orientujú iba na predaj v stacionárnych predajniach, mali by venovať viac pozornosti priamemu marketingu, pretože ten nie je výhradou iba veľkých obchodných podnikov. Práve naopak, v miestnych podmienkach môžu malé a stredné firmy profitovať z jeho metód. Dokonca je tu príležitosť obstáť v konkurencii s veľkými firmami. Pomocou priameho marketingu sa dajú rýchlejšie a cielavedomejšie zaplniť medzery na trhu. Predpokladom je, že tieto medzery poznáme a vieme ich podľa zásad marketingu správne definovať.

Využívanie elektronickej komunikácie, čo sa už začína uskutočňovať aj u nás, je spojené s rozvojom systému káblovej televízie a satelitov. Káblový a satelitný televízny systém ponúka okrem teletextu aj ďalší variant domáceho nákupu - teleshopping. Ponuka tovaru sa uvádza buď formou predajného šotu, alebo ako predajná show s prvkami zábavy. Na konci relácie sa uvádza číslo telefónu s možnosťou objednávky. Príjem a spracovanie objednávky preberá televízna stanica alebo podnik služieb, najčastejšie však ponúkajúca firma.

Kým v USA, ale aj v Taliansku a vo Francúzsku sa teleshopping úspešne rozvíja, v Nemecku nie sú prognózy príliš optimistické. V roku 1987 súkromná televízna stanica Eureka TV (dnes Pro 7) uviedla spolu s Quelle a cestovnou kanceláriou Tjaereborg relácie Tele-Kaufhaus a Tele-Reisen. Vysielali sa dvakrát denne po 25 minút. Neskôr v roku 1989 sa začal vysielat Tele-boutique, ktorý ponúkal sortiment domácich potrieb, hodín, klenotov, odevov zo zásielkového obchodu Quelle. V roku 1988 televízna stanica SAT 1 uviedla spolu so zásielkovým obchodom Otto reláciu Tele-shop. Ku koncu roka 1991 sa tieto relácie ukončili. Dôvodom bol stagnujúci obrat, ako aj zvýšenie cien za reklamu. Dnes sa veľké zásielkové obchodné domy zameriavajú na 2-3-minútové reklamné šoty, ktoré sa uvádzajú na viacerých kanáloch. Aj keď tento odbytový kanál nie je zatiaľ rentabilný, plní dôležitú úlohu získavania nových zákazníkov. Analýzy zákazníkov telenákupu ukázali, že asi polovicu tvoria noví zákazníci, z ktorých 10 % sa stáva stálymi zákazníkmi [2, s. 172].

Dobre vybavená stacionárna obchodná sieť, ako aj mentalita nemeckého spotrebiteľa, ktorý si tovar pred nákupom rád prezrie a vyskúša, považujú sa za ovplyvňujúce faktory pomalšieho presadzovania. V priebehu roka 1994 sa na obrazovkách ponúka relácia Tele-Bazar, ako aj komerčné programy technologických noviniek z USA, ktorá naznačuje, že získavanie zákazníkov pre nový distribučný kanál má svoje opodstatnenie aj na tomto trhu.

Slovenská televízia začala uvádzať podobné relácie s ponukou firiem WS, MIDO, TINNOC, v ktorej sa prezentujú predovšetkým výrobky z dovozu. Komerčná ponuka slovenského teletextu sa v súčasnosti obmedzuje na jeden či dva výrobky. Skutočnosť je taká, že naše výrobné či obchodné podniky v týchto reláciách zatiaľ absentujú.

Budúce prognózy vývoja interakčnej komunikácie, ktoré určite nájdu uplatnenie aj v súvislosti s integračným úsilím Európskej únie, by mali byť výzvou aj pre naše podniky. Už dnes možno predpokladať, že na konci 90. rokov bude vo vyspelých štátoch k dispozícii z hľadiska technologickej úrovne uspokojivý systém nákupu cez obrazovku.

Na jeho aplikáciu sú vhodné všetky sortimenty, ktoré sa ponúkajú formou zásielkového obchodu, ako aj ďalšie výrobky, pri ktorých je dostatočne vysoké obchodné rozpätie na pokrytie vyšších logistických nákladov. Ich počet sa inováčnym procesom bude neustále zvyšovať.

Samozrejme, je množstvo výrobkov, ktoré sa bude naďalej ponúkať tradičnými formami predaja. Nepochybne je to z toho dôvodu, že spotrebiteľia sa ani v budúcnosti nebudú chcieť ochudobniť o "pôžitok z nakupovania", budú si ho ceniť dokonca viac, pretože sa bude spájať s prvkami sociálnych kontaktov a spoločenského života.

Budúci objem prírastku obratu v obchode sa však presunie na elektronický komunikačný systém. Efektívne využívanie nových médií si vyžaduje vyššie marketingové know-how a viac kreatívnych schopností. Konkurenčnú výhodu získajú tí, ktorí už v predstihu začali s týmito systémami experimentovať.

Došlo 22. 4. 1994

## Literatúra

- [1] BERKOWITZ, E. N. - WALTON, J. R. - WALKER, O. C.: The Market for Innovative Distribution Systems. *Journal of Retailing*, 1979, č. 2.
- [2] HOLLAND, H.: *Direktmarketing*. München, Vahlen 1993.
- [3] MEFFERT, H.: *Marketing und neue Medien*. Wiesbaden, Gabler 1985.
- [4] WEINHOLD-STUNZI, H.: Einfluss von interaktiven elektronischen Medien auf die künftige Entwicklungen im Handel. In: *Handelsmarketing*. Berlin, Gruyter 1984.
- [5] ZACH, C.: Home-Shopping - Der verhinderte Milliarden Markt. *Response*, 1990, č. 2.

## FUNCTIONING OF THE COMMUNICATION MEDIA IN CONSUMERS MARKET

Helena LABSKÁ

Advanced technology in electronic technique is used more and more in marketing strategy. Television, phone and computer provide many possibilities for gaining and creating new relationship to the customers.

Can we expect, that screen shopping will compete with conventional distribution channels? New media have some uniqueness which certainly will influence the structure and choice of distribution systems to meet the consumer needs. Their advantage of electronic picture transfer is of great benefit in presenting the variety of goods and services in the consumer's home. They can be used by producer, wholesaler or retailer. The spreading of new media depends on many factors: acceptance and willingness of market segments, economic conditions, environmental changes and trade behavior as well.

Experiences in West Europe countries showed different consumer attitudes, but generally there is acceptance of using it. To what extent can new interactive systems enhance or even substitute the current trade channels? Answer is that in year 2000 there will be polarization in trade structure, which divides the role and tasks of trade into 2 categories: trade offering "buying excitement" with more social contacts and trade by means of electronic shopping.

Applying new methods of distribution in trade should be prepared in advance. There are needed changes in organization, new investments for technology, in procedure of goods presentation, order taking, delivery and of course skilled human resources. But the system of home shopping can help to master the problem of "scared shelves space", can offer more assortment and increase the sale volume. Selling by screen and through the satellite opens new markets, and this has to be taken into consideration by all businesses.

## Princípy aplikovania franchisingových reťazcov v slovenskej ekonomike

Antónia ŠTENSOVÁ\*

Záujem o podnikanie vo franchisingových reťazcoch u nás neustále rastie, a preto prirodzene vyvstávajú otázky, aké sú princípy ich vzniku a fungovania v podmienkach SR. Pochopiteľne, ide o predpoklad internacionalizácie slovenského obchodu a jeho účasti v medzinárodných franchisingových reťazcoch.<sup>1</sup>

### Tvorba franchisingového reťazca

Výrobca, veľkoobchodník alebo podnik služieb, ktorý uvažuje o vytvorení franchisingového reťazca, musí si odpovedať predovšetkým na tri rozhodujúce otázky: či má jedinečnú a vhodnú myšlienku i ucelenú podnikateľskú koncepciu; či vie preukázať jej úspešnosť na trhu; či má dostatok predpokladov ju zaviesť a presadiť aj u svojich partnerov. Franchisingová filozofia vychádza z jedinečnosti nápadu. Ak potenciálny poskytovateľ chce svoju myšlienku ďalej rozšíriť, musí sa odlíšiť od konkurencie, mať niečo zvláštne. Dôležité je i posúdenie budúcnosti trhu, na ktorom podniká. Na možnosť zavedenia franchisingového reťazca môžu negatívne pôsobiť podmienky zásobovania, dodávok surovín, aspekty finančné, cenové či legislatívne. Poskytovateľ má mať zodpovedajúcu marketingovú organizáciu, ktorá bude schopná franchisingový systém zaviesť.

### Podnikateľská koncepcia

Podnikateľská koncepcia v zmysle franchisingu obsahuje originálne spojenie troch základných elementov [6]:

- vlastníctvo alebo právo na používanie značky, prostredníctvom ktorej je známy na verejnosti - výrobná alebo obchodná značka, značka služby, meno firmy, obchodné meno, znak, symbol, logo;
- vlastníctvo a využívanie skúseností, know-how;
- kolekcia produktov, služieb a/alebo patentovaných technológií, ktoré poskytovateľ vymyslel, vyrobil alebo získal.

\* Ing. Antónia ŠTENSOVÁ, CSc., Katedra marketingu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

<sup>1</sup> V článku *Východiská uplatnenia franchisingu na Slovensku* (Ekon. Čas., 41, 1993, č. 6, s. 450-459) sme podali všeobecnú teoretickú charakteristiku franchisingu, situáciu v oblasti distribúcie tovaru v SR a možnosti spolupráce podnikov na báze franchisingovej koncepcie.



Podstatnú časť franchisingovej koncepcie tvoria prvky, ktoré možno súborne označiť ako nehmotné (duševné) vlastníctvo poskytovateľa. Môžeme sem zaradiť najmä značku, obchodné meno, obchodné tajomstvo.

V konkurenčnom prostredí spotrebiteľa vnímajú produkt prostredníctvom značky. Po dlhom období jej zriedkavého používania na slovenskom trhu, táto značka znova pritiahne pozornosť spotrebiteľov i podnikateľov.<sup>2</sup> Ak sa pozrieme na známe franchisingové reťazce (napríklad McDonald's, Yves Rocher, Porst a ďalšie), vidíme, že dôsledne dbali na to, aby vytvorili spotrebiteľské preferencie pre svoju značku a obchodné meno, pod ktorým franchisingový reťazec pôsobí na trhu.

Poskytovateľ je majiteľom uvedeného nehmotného vlastníctva, má právo ním disponovať, predať ho, darovať, alebo poskytnúť licenciu svojim partnerom - prijímateľom a určiť podmienky jeho využívania. Pri poskytovaní práv je v záujme poskytovateľa i prijímateľa, aby nehmotné vlastníctvo bolo chránené vnútri i mimo reťazca [21; 24; 26; 30; 31; 32].

### Pilotná modelová prevádzka

Poskytovateľ, ktorý je iniciátorom vytvorenia franchisingového reťazca, nemal by (ani z morálneho, ani právneho hľadiska) prenášať riziko neoverenej podnikateľskej koncepcie na svojich budúcich partnerov. Ak má vážny a dlhodobý zámer, musí ho preveriť v reálnych podmienkach v pilotnej (modelovej) prevádzke a až keď sa osvedčil, môže ho ponúknuť na zavedenie v širšom rozsahu.

Pre svoju dôležitosť sa táto klauzula dostala do *Európskeho morálneho kódexu franchisingu*, ktorý priamo ukladá povinnosť poskytovateľovi "overiť úspešnosť konceptu pred zavedením do siete v primeranom čase, a to najmenej v jednej pilotnej prevádzke" [6]. Neurčitosť pojmu *primeraný čas* závisí od predmetu podnikania a zložitosti využívaných technológií, metód (napr. prevádzka čistenia textilu, realitná kancelária, reštauračná prevádzka), ale aj existujúceho podnikateľského prostredia (napr. v SR transformácia vlastníctva, ekonomická situácia a pod.).<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Značkou je meno, názov, znak, symbol, dizajn (alebo ich kombinácia) produktu. Môže mať formu slovnú, obrazovú, priestorovú. Právnu ochranu proti kopírovaniu, falšovaniu, napodobňovaniu získavajú tie značky, ktoré majiteľ dal zapísať do registra ochranných známok [26; 28; 29].

Obchodným menom sa rozumie názov, pod ktorým podnikateľ vykonáva právne úkony pri svojej podnikateľskej činnosti [21, § 8-12].

Obchodné tajomstvo tvoria všetky skutočnosti výrobné či technickej povahy, súvisiace s podnikom za predpokladu, že majú skutočnú alebo aspoň potenciálnu materiálnu alebo nemateriálnu jednotu, nie sú v príslušných obchodných kruhoch dostupné. Majú byť podľa vôle podnikateľa utajené a podnikateľ zodpovedajúcim spôsobom ich utajenie zabezpečuje [21, § 17-20, § 53-55].

<sup>3</sup> Napríklad firma Porst otvorila svoju prvú prevádzku už v roku 1919, ale až v roku 1967 začala rozvíjať franchisingovú sieť; WAP bol založený v roku 1957 a o 10 rokov boli založené jeho prvé franchisingové prevádzky; firma Pasta-Basta vznikla v roku 1978 a prvé franchisingové prevádzky otvorila v roku 1987.

Overenie podnikateľskej koncepcie v pilotnej (modelovej) prevádzke sa týka základných aspektov činnosti prevádzky, predovšetkým umiestnenia prevádzky, prieskumu trhu; vnútorného a vonkajšieho stvárnenia prevádzky, dispozičného riešenia zariadenia; základných metód a technológie výroby, predaja, služieb; sortimentu produktov, zásobovania, skladovania; ľudských zdrojov, počtu a štruktúry pracovníkov, prípravy a školenia pracovníkov; hospodárenia a evidencie; reklamy, promotion, public relation.

Francúzske pramene uvádzajú, že väčšina odborníkov vyžaduje, aby poskytovateľ overil franchisingovú koncepciu v troch pilotných jednotkách najmenej počas dvoch rokov ich činnosti [14, s. 66].

## Centrála

Poskytovateľ franchisingu, ktorý pripravuje vytvorenie franchisingového reťazca, môže spomedzi svojich spolupracovníkov vytvoriť "hlavu" systému, t. j. centrálu, ktorá bude plniť povinnosti vo vzťahu k prijímateľom. V začiatkoch rozvoja franchisingového reťazca, s malým počtom prijímateľov môžu tieto úlohy plniť pracovníci pilotnej prevádzky popri svojich základných úlohách. Vo väčšom franchisingovom reťazci bude vhodné, aby sa jednotliví pracovníci špecializovali na presnejšie vymedzenú oblasť (financovanie, marketing, poradenstvo, vzdelávanie, výber nových partnerov a pod.).<sup>4</sup>

Táto nevyhnutnosť vyplýva aj z podstaty franchisingu, kde systém na trhu vystupuje ako celok, a teda určité činnosti musí vykonávať centrála, ako napr. starostlivosť o tvorbu imidžu, popularity, vývoj nových produktov, nadregionálnu reklamu atď.

Pretože franchising je založený na kooperácii partnerov, vo franchisingovom reťazci neexistujú vzťahy priamej podriadenosti a nadriadenosti partnerov. To je výrazná osobitosť, dávajúca odpoveď na otázku, prečo v danej oblasti plní *ľudský faktor* takú významnú úlohu.

Pracovníci centrály na jednej strane majú transformovať ciele reťazca, očakávania a požiadavky poskytovateľa voči prijímateľom, na druhej strane sa majú usilovať o zachytenie problémov a podnetov jednotlivých členov reťazca.

V praxi totiž vznikajú konflikty aj v tých najúspešnejších reťazcoch. Omnoho viac problémov možno očakávať najmä v začiatkoch rozvoja reťazcov (môžeme uviesť napríklad sťažnosti na kvalitu produktov, nepružnosť dodávok, nedodržanie termínov a podobne), ktoré vyplývajú v niektorých prípadoch z chýbajúcej legislatívy, resp. z jej rozdielov v okolitých krajinách a v Slovenskej republike, ale aj z návykov zdedených z predchádzajúceho obdobia plánovitého riadenia hospodárstva.

<sup>4</sup> Franchisingový reťazec McDonald's ako jeden z najväčších reťazcov má niekoľko odborných oddelení: licenčné oddelenie, oddelenie nehnuteľností, oddelenie výstavby, vybavenia, oddelenie prevádzky, nákupné oddelenie, oddelenie riadenia akosti, marketing, vzťahy k verejnosti, finančné oddelenie, personálne oddelenie.

## Franchisingový "balík"

Z definície franchisingu vyplýva, že poskytovateľ svojim partnerom-prijímateľom postupuje právo využívať jeho franchisingovú koncepciu - používať meno systému, značku tovaru, služieb a ostatné priemyselné ochranné a autorské práva, ako aj know-how, hospodárske a technické metódy a obchodný systém - a poskytuje im permanentnú technickú a podnikateľskú podporu. Súhrn práv a výkonov, ktoré poskytovateľ ponúka prijímateľovi, možno označiť ako tzv. *balík služieb*, ktorý je vlastne *jadrom* franchisingu. Dlhodobý úspech franchisingového reťazca spočíva v úspešnosti a spokojnosti všetkých partnerov. Z tohto dôvodu starostlivé premyslenie franchisingového "balíka" je kľúčovým bodom multiplikácie franchisingového nápadu.

Svojím obsahom a formou je franchisingový "balík" v každom franchisingovom reťazci iný, podľa jednotlivých foriem franchisingu.<sup>5</sup> Mal by obsahovať otestovanú franchisingovú myšlienku, t. j. poskytnutie práv na predaj (resp. výrobu) produktov na vymedzenom území, meno, značku, logo, imidž systému, know-how, služby spojené so vzdelávaním a s podporou prijímateľa pri vzniku a vykonávaní činnosti v prevádzke, ako aj s publicitou reťazca ako celku.

Vznik a rozvoj franchisingového reťazca si vyžadujú poskytovateľ rozsiahlu pomoc prijímateľovi, ktorý potrebuje aktívnu štartovacia i priebežnú podporu a motiváciu od poskytovateľa. Keďže *franchising spočíva v úzkej a stálej spolupráci partnerov poskytovateľa a prijímateľa*, prijímateľ nesmie mať nikdy pocit, že je sám, ale naopak, že u poskytovateľa nájde oporu a pomoc. Problémom je stanoviť všeobecne platné pravidlá a obsah pomoci. Čo je v jednom reťazci dôležité, môže v inom zostať nepovšimnuté.<sup>6</sup>

Poskytovateľ na základe svojich skúseností v modelovej prevádzke môže pre prijímateľa vypočítať výšku obratu, aká sa môže na vymedzenom území očakávať, a náklady na jeho dosiahnutie. Ku kvalitnému posúdeniu umiestnenia prevádzky prijímateľa patrí analýza konkurencie, nákupného spádu, prieskum zmien infraštruktúry.

Poskytovateľ franchisingu môže prijímateľovi odporučiť architekta a stavebnú firmu, pomáhať pri stanovení veľkosti a štruktúre predajných a skladovacích plôch, obstaraní a umiestnení technologického vybavenia a stvárnenia jednotky. Súčasťou identifikačných znakov tohto reťazca je aj jednotnosť symbolov, typu písma, farieb, umiestňovanie znaku, pričom sa zohľadňujú národné, resp. lokálne kultúrne, stavebné a iné podmienky.

<sup>5</sup> Napríklad franchisingový poskytovateľ Multi Dekor (ČR) je formou franchisingu distribučného a jeho franchisingový "balík" nie je obsiahly, zodpovedá však cieľu - obsahuje poskytnutie práv na dodávku špecifického druhu tovaru a používanie charakteristického značenia pre vnútorné i vonkajšie vybavenie obchodov Multi Dekor na vymedzenom území. Obsahom franchisingového "balíka" je aj spoločná reklama.

<sup>6</sup> Okruh služieb franchisingového reťazca Quick-Schuh pre prijímateľov v ČR je nasledovný: prieskum možností trhu, využitie predajnej plochy, výška maloobchodného obratu, náklady, zariadenie predajne, zostavenie kolekcie tovaru, reklama, školenie, odborné semináre [18].

Z hľadiska franchisingovej filozofie je pre prijímateľa obzvlášť významné, ak mu poskytovateľ na základe svojho prieskumu zostaví sortiment, kolekciu produktov. V rámci sortimentnej stratégie si poskytovateľ často stanovuje, aký podiel produktov bude dovážať on sám a ktoré môže prijímateľ získať od iných dodávateľov. S prihliadnutím na imidž reťazca niekedy určuje bližšie podmienky dodávok produktov, napr. orientáciu na určité suroviny alebo značku tovaru.

*Kvalita tovaru a služieb* je jedným zo základných kameňov úspechu franchisingového reťazca, preto rámec kvality tovaru a služieb môže poskytovateľ vyžadovať pre celý reťazec jednotne a centrálnne ho usmerňovať. Jednotliví partneri kvalitu ovplyvňujú vo veľkej miere aj dodržiavaním receptúr, predpisov pri manipulácii a uskladnení.

Poskytovateľ môže odporúčať prijímateľovi aj *cenovú úroveň*. Zreteľným záujmom poskytovateľa je udržať jednotnú cenovú štruktúru v celom reťazci, pretože tá patrí k charakteristickým črtám a osobitosti toho-ktorého reťazca.<sup>7</sup>

Pokiaľ ide o *reklamnú koncepciu*, tú poskytovateľ zladuje s prijímateľom, ktorému ponecháva širšie pole pôsobenia v mieste prevádzky, t. j. v lokálnej reklame. Poskytovateľ pripravuje reklamnú kampaň pre celý reťazec, určí rozsah a výber médií, cieľové zameranie a robí vyhodnocovanie. Lokálna reklama sa koncipuje ako doplnok. Pre prijímateľa to značí odbremenenie od takýchto náročných činností, aby sa mohol v plnej miere venovať svojim úlohám, teda predaju a komunikácii so zákazníkom.

Časť poskytovateľov franchisingu vykonáva pre prijímateľov aj *kompletné služby vedenia účtovníctva*, rozbor, štatistiku. Väčšina však buď odporučí prijímateľovi špecializovanú inštitúciu na výkon týchto činností, alebo vyškolí príslušného pracovníka u prijímateľa. Na jednej strane je to motivované snahou o získanie pravidelného a spoľahlivého prehľadu o výsledkoch činnosti členov reťazca, a na druhej strane snaha o udržanie disciplíny a dobrého mena reťazca vo vzťahu k finančným a daňovým inštitúciám i k verejnosti. Sústreďením týchto činností a ich špecializáciou sa dá očakávať kvalitné spracovanie celej agendy, ale aj zníženie nákladov na ňu.

## Koncepcia vzdelávania prijímateľov

Takmer vo všetkých franchisingových reťazcoch poskytovateľ systematicky vychováva a školí prijímateľa a jeho pracovníkov. Známe a úspešné franchisingové reťazce majú precízne vypracované metódy a časový harmonogram prípravy a vzdelávania. Aký význam sa pripisuje vzdelávaniu partnerov, je zrejmé aj z toho, že Nemecký franchisingový zväz vypracoval *Hlavné zásady prípravy vo franchisingovom systéme* [28].

<sup>7</sup> Napríklad vo Francúzsku môžu byť ceny len "odporúčané"; prijímatelia ako nezávislí podnikatelia tvoria ceny sami. Zákon vylučuje *vynútené ceny*.

Zaväzuje v ňom svojich členov-poskytovateľov, aby vlastné znalosti a nadobudnuté praktické poznatky, osvedčené know-how, podrobne opísali a sprostredkovali prijímateľovi. Konceptiu prípravy partnerov považuje za trvalú súčasť "balíka" služieb - od vstupného školenia, cez priebežné, až po odborné a špeciálne vzdelávanie - a označuje ju ako nástroj "plánov kariéry".<sup>8</sup>

## Franchisingová "biblia"

Všetky potrebné poznatky, informácie a smernice na vedenie prevádzky, ktoré chce poskytovateľ odovzdať prijímateľovi, je vhodné spracovať písomne. Táto forma sa osvedčila a je tiež dôkazom precíznosti a starostlivosti poskytovateľa. Podniková príručka sa spravidla nazýva "operačný manuál" alebo aj franchisingová "biblia". Konkrétny rozsah a obsah príručky závisí od druhu činnosti a veľkosti reťazca.

Ako príklad možno uviesť príručku skladajúcu sa z týchto častí:

- súbor marketingových informácií o trhu, o jeho tendenciách a podnikateľskom prostredí;
- zložky marketingového mixu (opis produktov, sortimentu, pravidiel; podmienky stanovenia cien, rabatov; modelové typy predajní (plocha, zariadenie, výklady); harmonogram reklamných akcií, adresa odporúčaných reklamných agentúr);
- prevádzková príručka (súbor obchodných, technických, finančných a riadiacich odporúčaní; písomné vzory listov, objednávok, a ďalších dokumentov; zoznam a adresy kontaktných inštitúcií - banky, poisťovne, dodávatelia);
- právne náležitosti a kontrolné operácie (poplatky, kalendáre platieb; dohody o zachovávaní tajomstva; zoznam noriem kvality tovarov a služieb a pravidiel dodržiavania; súbor pracovnoprávných predpisov a ich využívanie).

## Monitoring - selekcia prijímateľov franchisingu

Na franchisingový reťazec sa plne vzťahuje slogan "*Všetci sme na jednej lodi*". Vyhládanie, získavanie a selekciu partnerov nemožno preto ponechať na náhodu. Ako ukazujú skúsenosti, ani pri dostatku ponúk nie je ľahké získať ideálneho partnera.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Plán prípravy prijímateľa v reťazci Yves Rocher obsahuje 4 skupiny:

- príprava v pilotnej prevádzke, kde sa učí zaobchádzať so zákaznikom, obsluhovať pokladnicu, zostaviť objednávku, prebrať tovar, naučiť sa viesť evidenciu;
- účasť na školeniach s dôrazom na vedomosti o produkte, zložení a pôsobení kozmetických produktov firmy;
- spolupráca s centrárou reťazca, kde sa podrobne zoznami s príslušnými odbornými pracovníkmi, spozná súvislosti jednotlivých pracovných postupov medzi oddeleniami;
- po otvorení prevádzky manažér poverený poskytovateľom je v trvalom styku s prijímateľom.

<sup>9</sup> Napríklad McDonald's dostáva ročne okolo 3000 ponúk od záujemcov o franchisingovú licenciu, ale len asi 30 z nich je prijatých. McDonald's neprijíma "prvého záujemcu".



Poskytovateľ, ktorý hľadá partnerov-prijímateľov, mal by si predovšetkým pripraviť plán, napríklad ako a koho chce osloviť, akú kvalifikáciu od neho bude vyžadovať, aké vekové kategórie preferuje, koľko kapitálu musí mať prijímateľ k dispozícii a podobne. Až keď je potenciálny prijímateľ takto definovaný, môže si poskytovateľ vybrať vhodnú formu a médium, cez ktoré sa obráti na záujemcov. Ponúka sa viacero možností - priame listy (mailing), inzeráty, výstavy a veľtrhy, ponuka prostredníctvom poradenských inštitúcií a profesných zväzov.

Ponukové listy alebo inzeráty sú určené len pre základné informácie o franchisingovom systéme. Mali by mali obsahovať kontaktné adresy a umožniť jednoduché a rýchle spojenie so záujemcami. Na tento prvý informačný stupeň by mal v akvizičnej stratégii nadväzovať stupeň ďalší, uvedený napr. v brožúrke a obsahujúci bližší opis ponúkaného poskytovateľa a dotazník pre potenciálneho prijímateľa.<sup>10</sup>

V zahraničí, kde sú franchisingové reťazce na vysokom stupni rozvoja a pojem franchising je v podnikateľskej verejnosti pomerne známy, často iniciatívne prichádzajú so žiadosťou aj potenciálni prijímatelia priamo k poskytovateľom. Významné miesto majú *franchisingové združenia*, ktorých úlohou je poskytovať konzultácie, organizovať školenia a sprostredkovať kontakty medzi poskytovateľom a prijímateľom.<sup>11</sup>

### Kritériá výberu prijímateľa

Pri výbere partnerov poskytovateľ potrebuje čo najviac informácií o potenciálnom prijímateľovi. Medzi požadované znaky potenciálnych prijímateľov patrí jednak *osobnosť prijímateľa*, pracovné skúsenosti, osobné vlastnosti, motivácia, jednak jeho *finančná situácia* a materiálne podmienky, ako aj *ciele prijímateľa* a možnosti zosúladenia s cieľmi poskytovateľa.

V akvizičných materiáloch, dotazníkoch (aj v rozhovoroch počas franchisingových veľtrhov) sú však také rôznorodé požiadavky, že je veľmi ťažké vytvoriť všeobecnejšie pravidlá pre výber partnerov. Niektorí zahraniční poskytovatelia, ktorí hľadajú v SR prijímateľov, uprednostňujú odborníkov, iní naopak preferujú partnerov, ktorí doteraz neboli činní v danej oblasti. Ich úvaha vychádza z toho,

<sup>10</sup> Vo Francúzsku Zákon Doubin 31/12/89 čl. 1 obsahuje povinnosť poskytovateľa, aby bol transparentný voči prijímateľovi. Je povinný poskytnúť mu tzv. *Document d'Information Préalable*, t. j. také informácie, aby sa mohol v danom prípade orientovať.

<sup>11</sup> Franchisingové veľtrhy, ktoré každý rok poriadajú jednotlivé národné združenia, sú významným miestom pre priamy kontakt mnohých záujemcov na jednom mieste.

Domnievam sa, že toto je jedno zo slabých miest v našom prostredí, okrem iného aj preto, lebo na Slovensku absentuje franchisingové združenie a profesné zväzy doposiaľ neprejavili výraznejšiu iniciatívu. Určité možnosti, ktoré poskytujú inzeráty, veľtrhy v zahraničí, prípadne osobné ponuky a listy, sú len partikulárnym riešením proponovaného problému.

že často menej skúsení alebo vôbec neskúsení v danom odbore nemajú staré brzdiace znaky, ale správne motivovaní a po správnom zaškolení sa bez ťažkostí začlenia do systému.

Častým kritériom sú nároky na výšku vlastného kapitálu. Táto požiadavka sa v praxi ukázala správna, keď napr. v Porst-Minor v SR dosahujú prevádzky, ktoré vstupovali do reťazca s väčším podielom vlastného kapitálu, omnoho lepšie výsledky, ochotnejšie spolupracujú s centrálou.

## Finančné aspekty

Problém financovania je "skúšobným bodom" pri zakladaní reťazcov a vôbec pri zakladaní podnikov v našich súčasných podmienkach. Nedostatok finančných prostriedkov je často prekážkou vzniku a fungovania firmy. Nedostatočná znalosť podstaty franchisingu u niektorých poskytovateľov môže viesť k názoru, že franchising je prostriedok rozvoja firmy s cudzími peniazmi.<sup>12</sup>

V úvahách musíme vychádzať z princípu, že poskytovateľ i prijímateľ je sám vlastníkom svojho podniku a činnosť vyvíja na svoj účet. Prijímateľ platí poplatok poskytovateľovi za vstup do reťazca. Súvisí s poskytnutím práva na meno, značku, prieskum umiestnenia, pomoc pri otvorení prevádzky a pod. Tieto prostriedky teda nemajú slúžiť poskytovateľovi pri financovaní jeho podniku, ale sú určené na rozvoj franchisingového reťazca. Existujú mnohí poskytovatelia, ktorí tieto vstupné poplatky vôbec nepožadujú, najmä vtedy, ak majú záujem presadiť sa v určitej oblasti.<sup>13</sup>

Ďalšiu skupinu poplatkov tvoria tie, ktoré prijímateľ platí poskytovateľovi za poskytnutie služby. Ich výška môže byť rozdielna od 0-10 % z obratu podľa druhu a rozsahu služieb. V niektorých prípadoch poskytovatelia stanovujú fixnú čiastku.<sup>14</sup>

Dôvody výberu medzi percentuálnou sadzbou a pevnou čiastkou sú zjavné: buď je potrebné zabezpečiť si fixnú čiastku bez ohľadu na vývoj obratu v prevádzke prijímateľa (vyšší, ale aj nižší), alebo vytvoriť si priestor pre zainteresovanosť na raste obratu. Priebežné poplatky sú teda trvalejším a väčším zdrojom pre poskytovateľa, ale ich výška má byť v každom prípade určená tak, aby motivovala oboch partnerov.

<sup>12</sup> Francúzski odborníci vystríhajú prijímateľov pred takými poskytovateľmi, ktorým chýbajú vlastné prostriedky a snažia sa získať veľký počet partnerov do reťazca bez najmenej selekcie s cieľom rýchlo získať prostriedky prostredníctvom poplatkov [14, s. 69].

<sup>13</sup> V NSR veľká časť poskytovateľov vstupné poplatky nevyžaduje: 67 % v obchode, 9 % v gastronómii, 15 % v službách. Priebežné poplatky variabilné požaduje cca 73 poskytovateľov, fixné poplatky 14 % poskytovateľov a 6 % poskytovateľov stanovilo kombináciu fixných a variabilných poplatkov.

<sup>14</sup> Menej obvyklý spôsob použila Rema 1000 ČR, keď postupovala opačne, t. j. stanovila percento z obratu, ktoré zostáva prijímateľovi (vo svojom reťazci ho nazýva dílerom) [18].

## Franchisingová zmluva

Vyjadrením obojstranných záväzkov partnerov franchisingového reťazca je *franchisingová zmluva*. Je základom fungovania dlhodobej spolupráce. Pre franchising ako podnikateľskú formu neexistujú, ako sme už spomínali, nejaké zvláštne právne predpisy. Ani v SR nie je právne upraveným typom zmluvy. Môže obsahovať prvky licenčnej zmluvy, zmluvy o know-how, zmluvy o obchodnom zastúpení, o výhradnom zastúpení, o nájme, o kúpnej zmluve a pod. Preto je potrebné vychádzať z viacerých zákonov a právnych predpisov v tej krajine, v ktorej reťazec pôsobí. Tento bod je v praxi veľmi dôležitý v tých reťazcoch, ktoré pôsobia vo viacerých krajinách.

V Slovenskej republike jedným zo základných právnych predpisov pre všetkých podnikateľov sa stal *Obchodný zákonník* [21].<sup>15</sup> Väčšina jeho ustanovení tretej časti *Obchodné záväzkové vzťahy* má pri jednotlivých zmluvných typoch povahu dispozitívnu a môže poslúžiť pri zostavovaní zmluvy ako podnet, resp. pripomenutie možných problémov, ktoré v danom zmluvnom vzťahu môžu vzniknúť. V zmluve ich možno využiť alebo sa od nich odchýliť. Podľa niektorých ustanovení o uzatváraní zmluvy (napr. § 269), záväzky medzi účastníkmi zmluvy môžu vzniknúť aj zo zmlúv v zákone výslovne neupravených a zmlúv zmiešaných, t. j. zo zmlúv, ktoré obsahujú prvky rôznych zmluvných typov. Pri týchto vzťahoch majú účastníci zmlúv voľnosť, t. j. môžu sa od ustanovení zákona odchýliť, s výnimkou prípadov, ktoré zákon výslovne stanovuje. Pretože pri uzatváraní franchisingovej zmluvy ide o špecifický typ zmluvy (upravený v Tretej časti, Hlava II), partneri sa musia o podstatných častiach zmluvy dohodnúť.

Pri rokovaniach o uzatvorení zmluvy dochádza aj k poskytovaniu *dôverných informácií*<sup>16</sup> a podľa § 271 Obchodného zákonníka nesmie tieto informácie nikto nikomu oznámiť, ani zneužiť vo svoj prospech, a to bez ohľadu na to, či toto konanie skončilo uzatvorením zmluvy alebo nie. Zmluva môže byť uzatvorená v akejkoľvek forme. Písomná forma je predpísaná povinne iba pre tie zmluvy, pri ktorých to zákon výslovne stanovuje. Ide hlavne o licenčnú zmluvu (Diel VI, § 508), zmluvu o obchodnom zastúpení (§ 652) a iné. Písomná forma je podmienkou platnosti zmluvy aj vtedy, ak aspoň jeden z účastníkov bude chcieť zmluvu uzavrieť písomne. Franchisingová zmluva je kombináciou zmluvných typov, ktoré podľa Obchodného zákonníka vyžadujú písomnú formu, preto je nevyhnutné a účelné v tejto podobe ju uzatvoriť.

<sup>15</sup> Bližšie pozri [21, Prvá časť, Hlava I, Diel I, § 2 Podnikanie, Diel III Obchodné meno, Diel V Obchodné tajomstvo, Hlava IV Účtovníctvo podnikateľov, Hlava V Hospodárska súťaž, Tretia časť Obchodné záväzkové vzťahy], ako aj [22; 23; 24; 34; 35].

<sup>16</sup> Napríklad McDonald's, ale aj iní poskytovatelia označujú údaje v dotazníku, ktorý vyplňuje potenciálny prijímateľ, ako "prísne dôverné".

Aj *Európsky morálny kódex* franchisingu venuje pozornosť franchisingovej zmluve [6]. Hneď v úvode stojí, že zmluva má byť v súlade s národnými zákonmi a kódexom pre franchising a má byť spracovaná v oficiálnom jazyku krajiny, v ktorej je franchisingový reťazec etablovaný. Okrem formálno-právnej stránky odborníci zdôrazňujú jej obsah (ktorý má byť jasný a presný), aby zmluva neobmedzovala podnikateľskú aktivitu partnerov viac ako treba, a na druhej strane, aby vytvorila podmienky pre zjednotenie úsilia partnerov a umožnila im potrebnú mieru vzájomnej kontroly. "Každá franchisingová zmluva je unikátnym dielom, špeciálne prispôsobená príslušnému franchisingovému reťazcu" [17, s. 10].

Aj keď nie je zaužívaná záväzná schéma zmluvy, na ilustráciu uvedieme odporúčané časti zmluvy:

- zmluvní partneri;
- predmet zmluvy;
- výber tovaru, know-how a služieb, ktoré poskytovateľ bude poskytovať svojim prijímateľom;
- používanie typického označenia a obchodného názvu, značiek tovaru a služieb, vzhľadu obchodov a prevádzkárna a ďalších identifikačných znakov poskytovateľa;
- práva a povinnosti poskytovateľa franchisingu;
- práva a povinnosti prijímateľa franchisingu;
- poplatky;
- ochrana tajomstva;
- kontrolné práva poskytovateľa voči prijímateľovi;
- platnosť zmluvy, možnosti zmien vo franchisingovej koncepcii, možnosť prevodu práv, ukončenie zmluvy;
- záverečná časť, formálne náležitosti.

Na základe dlhoročných skúseností v zahraničí, a čiastočne už aj u nás právnicki upozorňujú na niektoré body, ktoré môžu byť najčastejším zdrojom konfliktov medzi partnermi reťazca, ale i mimo neho. Poskytovateľ franchisingu má zvyčajne záujem na udržaní určitej jednotnej úrovne cien v celom reťazci, čo môže brzdiť iniciatívu partnerov, ale môže byť aj v rozpore s platnými protimonopolnými predpismi.

Zákon č. 63/1991 Zb. o ochrane hospodárskej súťaže v znení zákona č. 495/1992 Zb. vo vymedzení kartelových dohôd nepostihuje dohody vertikálne.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Fyzické i právnické osoby majú právo slobodne rozvíjať svoju súťažnú činnosť. Zneužívanie sa môže prejavovať vo dvoch základných oblastiach, ktoré môžu súvisieť s podnikaním vo franchisingovom reťazci: jednu tvorí nedovolené obmedzenie hospodárskej súťaže, druhú nekalá súťaž. Nedovoleného obmedzenia hospodárskej súťaže sa týkajú kartelové dohody. Podľa zákona o ochrane hospodárskej súťaže č. 63/1991 Zb. § 3, ods. 1, kartelovými dohodami sa rozumejú dohody a iné formy vzájomného porozumenia, uzavreté medzi podnikateľmi, ktoré vedú, vzhľadom na svoju povahu môžu viesť prípadne k ovplyvneniu podmienok výroby alebo obehu na trhu a k vylúčeniu alebo obmedzeniu hospodárskej súťaže. Tieto dohody sú nedovolené a neplatné, pokiaľ ich Protimonopolný úrad SR neschválil. Pojem *kartelová dohoda* sa všeobecne používa na dohody medzi konkurentmi, t. j. podnikateľmi,

Medzi typické praktiky, ktoré vedú k obmedzovaniu efektívnej súťaže, patria najmä tie, ktoré na horizontálnej úrovni priamo či nepriamo určujú ceny alebo iné obchodné podmienky (napr. dohody o rozdelení trhov alebo nákupných zdrojov).

Podobne povinnosť odoberať tovar výlučne od dodávateľa, ktorého určí poskytovateľ franchisingu, môže negatívne pôsobiť na činnosť prijímateľa (veľkosť dodávky, termín dodania a iné). Obmedzením efektívnej súťaže na vertikálnej úrovni sú najmä dohody viažúce predaj určitého tovaru na také tovary, ktoré s predmetom zmluvy nesúvisia, napr. predaj produktov, ktoré sú nekvalitné, alebo nejdú na odbyt.

Niekedy poskytovateľ zakotví v zmluve ochranu územia prijímateľa, t. j. zaväzuje sa na tomto území neposkytovať ďalšiu licenciu. Tento bod sa z hľadiska prijímateľa preceňuje a je zavádzajúci. Ani poskytovateľ, ani prijímateľ nemôžu zabrániť, aby sa vedľa franchisingového prijímateľa neumiestnil niekto pôsobiaci mimo refazca. Ochrana územia nemožno chápať ani ako prostriedok vylúčenia konkurencie (z hľadiska ochrany hospodárskej súťaže), pretože na vertikálnej úrovni napr. v oblasti exkluzívnej distribúcie zákon takúto dohodu nevylučuje.

Aj nejasné vymedzenie práv a povinností zmluvných strán môže byť zdrojom konfliktov.<sup>18</sup> Obsah zmluvy sa môže rozšíriť o ďalšie body, resp. skrátiť, čo závisí na dohode oboch partnerov, avšak s ohľadom na zložitosť problematiky by sme odporúčali, aby ju zostavoval skúsený právnik.

## Záver

V jednotlivých krajinách, kde má franchising dlhú tradíciu a významné miesto v ekonomike, je zreteľný rozdiel v podmienkach pre vznik a existenciu franchisingových refazcov. V niektorých krajinách (napr. v USA) boli vytvorené aj osobitné právne normy pre franchising, vo väčšine krajín nie je podnikanie vo franchisingu predmetom zvláštnych zákonov. Významné postavenie majú pravidlá obsiahnuté v Európskom morálnom kódexe franchisingu, ktoré rešpektujú a využívajú národné franchisingové združenia a ich členovia.

---

ktorí pôsobia na rovnakej úrovni trhu. Takéto vymedzenie kartelovej dohody poukazuje len na *dohody horizontálne*. *Dohody vertikálne* unikajú pozornosti, pretože sa uzatvárajú medzi podnikateľmi, ktorí pôsobia na rozličných úrovniach trhu a navzájom nie sú v pozícii konkurentov, ale aj ich dohody môžu byť obmedzujúce. Takou by mohla byť vo franchisingovom refazci napr. dohoda medzi poskytovateľom (výrobcom) a prijímateľom (obchodníkmi) o stanovení ceny.

Právo nekalej hospodárskej súťaže je obsiahnuté v Obchodnom zákonníku [21, § 41-55].

<sup>18</sup> Zajímavý príklad sa uvádza v [13, s. 12]. Poskytovateľ franchisingu urobil chybu v prieskume trhu a stanovil vysoký objem obratu pre prijímateľa, ktorý v nasledujúcom roku dosiahol o 30 % menší oproti predpokladu. V ďalšom roku poskytovateľ prerušil trvanie zmluvy. Súdny dvor uznal právo prijímateľovi na zaplatenie 20 mil. Ffr, pretože výskum trhu v mieste prevádzky prijímateľa je povinnosťou poskytovateľa, v tomto prípade nebol zodpovedne vykonaný a poskytovateľ neurobil potrebné opatrenia na zlepšenie činnosti svojho prijímateľa.



Z relatívne krátkeho pôsobenia franchisingových reťazcov v Slovenskej republike plynú poznatky, že právne normy, ktoré upravujú podnikanie vo všeobecnosti, umožňujú aj rozvoj franchisingu, chýba však väčšia publicita ich skúseností a následne aj odozva v činnosti príslušných inštitúcií.

Došlo 22. 4. 1994

## Literatúra

- [1] HOŠKOVÁ, A. - ŠESTÁKOVÁ, M.: Medzinárodné podnikanie. Bratislava, Elita 1993.
- [2] JUSTIS, R. - JUDD, R.: Franchising. Ohio, Cincinnati 1989.
- [3] LELOUP, J. M.: La Franchise. Paris, Delmas 1991.
- [4] SKAUPY, W.: Franchising Handbuch für die Betriebs und Rechtspraxis. München, Vahlen 1987.
- [5] VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O.: Společné podnikání se zahraničním partnerem. Praha, Management Press 1992.
- [6] Code de déontologie européen applicable en France. Paris, Fédération française de la franchise 1991.
- [7] Ehren Kodex für Mitglieder des DFV. München, Deutscher Franchise-Verband 1992.
- [8] Richtlinien des DFV - Training bei Franchise Systemen, München, Deutscher Franchise-Verband 1991.
- [9] Règlement CEE a 4087/88.
- [10] La loi du 31 décembre 1989. (Doubin). Paris 1990.
- [11] Entreprenre, 1994, č. 80.
- [12] Affaires d'argent, 1994, č. 27.
- [13] DELMAS, M.: Pénalty confirmé. Franchise magazine, 1994, č. 121, s. 12.
- [14] Futur franchisé. Franchise magazine, 1994, č. 121, s. 69.
- [15] Franchise magazine, 1994, č. 120.
- [16] Défis. Numero hors-série, 1994.
- [17] Mann der ersten Stunde. Franchise international, 1991, č. 1, s. 12.
- [18] KUBÍN, Z.: Zelený žabák chce about Čechy, Méně volnosti, méně starosti. Profit, 1993, č. 12, s. 4-5.
- [19] ŠUJANOVÁ, M.: Priemyselné vlastníctvo v podnikateľskej praxi. Profit, 1994, č. 2, s. 17.
- [20] MADUNICKÁ, E.: Dohody obmedzujúce súťaž. Profit Extra, 1994, č. 2, s. 19.
- [21] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení zákona č. 264/1992 Zb. a zákona č. 600/1992 Zb.
- [22] Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (Živnostenský zákon).
- [23] Zákon č. 47/1992 Zb. Občiansky zákonník v znení zákona č. 264/1992 Zb., ktorým sa mení a dopĺňa Občiansky zákonník.
- [24] Zákon č. 527/1990 Zb. o vynálezoch, priemyselných vzoroch a zlepšovacích návrhoch.
- [25] Zákon č. 519/1991 Zb., ktorým sa mení a dopĺňa Občiansky súdny poriadok a Notársky poriadok.
- [26] Zákon č. 90/1993 Zb. o opatreniach v oblasti priemyselného vlastníctva.
- [27] Zákon č. 468/1991 Zb. o prevádzkovaní rozhlasového a televízneho vysielania.
- [28] Zákon č. 174/1988 Zb. o ochranných známkach.
- [29] Vyhláška č. 187/1988 Zb. o konaní vo veciach ochranných známk.
- [30] Zákon č. 247/1990 Zb. o literárnych, vedeckých a umeleckých dielach (autorský zákon).
- [31] Vyhláška MK č. 488/1991 Zb. na vykonanie niektorých ustanovení autorského zákona.

- [32] Vyhláška č. 550/1990 Zb. o konaní vo veciach vynálezov a priemyselných kovov.  
[33] Zákon č. 478/1992 Zb. o úžitkových vzoroch.  
[34] Zákon č. 63/1991 Zb. o ochrane hospodárskej súťaže.  
[35] Zákon č. 495/1992 Zb., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 63/1991 Zb.

## APPLICATION PRINCIPLES OF FRANCHISING CHAINS IN THE SLOVAK ECONOMY

Antónia ŠTENSOVÁ

The presented article binds on the article "Starting points of application of the franchising in Slovakia" published in the Economic Journal No 6/1993.

All existing chains in the Slovak republic are founded on the basis of a foreign franchising licence. Enterprising subjects nevertheless show interest in creation of franchising chains of "domestic" origin. A relatively short action of franchising enterprises in Slovakia shows that there is a lack of a larger publicity to their practical experience and a considerable absence of theoretical professional information on the franchising. Principles of creation and functioning of franchising chains in this country come out of universal legal standards which direct the enterprise activity but they take into account also the rules included in the European franchising codex from the point of view of insertion into international franchising chains.

## Podnikateľské služby v modernej ekonomike

Valéria MICHALOVÁ\*

Viacero prác, ktoré boli publikované o službách v poslednom období, poukázalo na ich rastúce postavenie a úlohu v ekonomike, osobitne pri tvorbe pracovných miest, bohatstva, rozvíjaní obchodu, a čiastočne aj pri zvyšovaní konkurencieschopnosti a prehlbovaní ekonomickej integrácie [1; 2; 3; 4]. Odrážajú prax vyspelých trhových ekonomík najmä z obdobia dekády 80. rokov, keď dynamika v službách dosiahla "dvojnásobne digitálny rast". Viedol k vytvoreniu veľkého počtu pracovných príležitostí.

Len v krajinách EÚ to predstavovalo vyše 16 mil. osôb (za roky 1980-1991) a v krajinách OECD až vyše 50 mil., zatiaľ čo v tom istom období počet pracovných miest v priemysle a v poľnohospodárstve poklesol o 8,4 mil. v EÚ a o 7,4 mil. v krajinách OECD.<sup>1</sup> V roku 1991 bol podiel služieb na tvorbe HDP už vyše 50-64 % a obchod s nimi vo svetovej ekonomike dosahoval (podľa [19]) 1000 mld USD za rok 1992, čo tvorilo 21,5 % z celkového obchodu.

V rámci dynamického rastu služieb sa presadzovali vysokoproduktívne tzv. postindustriálne služby, ktorým sa prisudzuje rozhodujúca úloha pri zvyšovaní výkonnosti ekonomiky a z ktorých osobitný význam nadobudli podnikateľské služby (business services). Z týchto dôvodov sa služby pokladajú stále viac za zdrojovú, a nie nákladovú zložku [5].

Podnikateľské služby sú novým fenoménom sektora služieb vyspelých trhových ekonomík, napomáhajúcim fungovanie trhu, interakciu medzi hospodárskymi subjektmi v národnom i medzinárodnom meradle, ako aj inovačné, reštrukturalizačné a integračné procesy.

Predpokladá sa, že výsledky dosiahnuté v rozvoji služieb sú veľkou výzvou a príležitosťou aj pri transformácii centrálne plánovaných ekonomík strednej a východnej Európy na trhové hospodárstvo a hybnou silou ich rozvoja. Tieto krajiny vstupujú do reformného procesu za situácie charakterizovanej značným zaostávaním sektora služieb, transformačnou recesiou, niekoľkonásobne pokračujúcou predpokladanú úroveň, prestavbou riadiaceho, informačného systému, vlastníckych vzťahov a podobne.

V danej súvislosti sa usudzuje, že rozvoj služieb by mal byť intenzívnejší, najmä tých služieb, ktoré súvisia s výstavbou moderných ekonomických štruktúr

\* Ing. Valéria MICHALOVÁ, CSc., Katedra služieb a cestovného ruchu, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

<sup>1</sup> Údaje sú odvodené z [18].

a pôsobia ako impulz ekonomického rozvoja. Radia sa k nim aj podnikateľské služby. Treba však poznamenať, že rozvoj týchto služieb začal s prechodom na trhovú ekonomiku a poznatky o ich postavení a význame sú skromné. Z týchto dôvodov je opodstatnené orientovať sa na ich rozširovanie a prehlbovanie. Predloženým príspevkom chceme k tomu prispieť.

## 1. K chápaniu a vymedzeniu podnikateľských služieb

*Podnikateľskými službami* sa rozumejú trhové formy podporujúce podnikateľskú činnosť a produkčné procesy v iných sektoroch. Ide o špecializované odborné služby, ktoré sú nevyhnutné pri určitých operáciách podnikateľských subjektov. Predstavujú spravidla vstupy do produkcie výrobkov a služieb v štartovacej a vo výstupnej fáze. Sú teda sprostredkovateľmi produkčného procesu a jeho medzičlánkom. Výsledok ich poskytovania sa zvyčajne redukuje na výmenu informácií a vedomostí. Dopyt po podnikateľských službách je spravidla motivovaný potrebami podnikovej sféry, hoci ich môžu využívať aj jednotlivci. Svoje opodstatnenie majú predovšetkým v podmienkach trhovej ekonomiky. Podnikateľské služby spolu s finančnými a poisťovacími službami sa zaraďujú do subsektora výrobných služieb pôsobiacich ako stimulačná zložka ekonomického rozvoja [6].

Podľa klasifikácie ekonomických činností NACE, uplatňovanej aj v našej národohospodárskej praxi, do sortimentnej skladby podnikateľských služieb sa zaraďujú tieto zložky:

- 70 činnosti v oblasti nehnuteľností
- 71 prenájom strojov a zariadení
- 72 spracovanie dát a súvisiace činnosti
- 73 zmluvný výskum a vývoj
- 74 iné obchodné služby.

V takomto komplexe sa sledujú v národných účtoch. Z nich za významné druhy v súčasnej ekonomickej praxi sa považujú:

- |   |   |
|---|---|
| - poradenské služby v oblasti riadenia      | - poradenstvo k elektronickým zariadeniam |
| - právne poradenstvo                        | - dodávky, rady k programom               |
| - podnikateľské poradenstvo                 | - sprostredkovanie pracovných síl         |
| - daňové poradenstvo                        | - pátracie a ochranné služby              |
| - účtovníctvo a jeho kontrola               | - čistenie (budov)                        |
| - vzťahy s verejnosťou                      | - baliace činnosti                        |
| - výskum trhu a verejnej mienky             | - sekretárske a tľmočnícke služby         |
| - architektonické a inžinierske poradenstvo | - zmluvný výskum a vývoj                  |
| - architektonické a inžinierske služby      | - veľtrhy, výstavníctvo                   |
| - technické testovanie                      | - kuriérske služby                        |
| - reklamné služby                           | - školiace služby v príprave na povolanie |
| - spracovanie dát                           | - inšpekčné a kontrolné služby.           |

## 2. Prejavy a príčiny presadzovania sa podnikateľských služieb

Svoju dôležitosť a význam získali podnikateľské služby ako nezávislé ekonomické činnosti iba po druhej svetovej vojne. V rokoch 1960-1984 sa ich rozvoj znásobil, avšak trh s nimi sa naplno rozvinul vo vyspelých trhových ekonomikách až v 80.-90. rokoch a bol sprevádzaný rastom nezávislých podnikateľských firiem, čo význam a postavenie podnikateľských služieb v ekonomike výrazne posilnilo. Potvrdzujú to údaje o zmenách ich podielu na tvorbe HDP a zamestnanosti v sektore služieb. (Porovnanie v rámci celého národného hospodárstva je neopodstatnené, pretože v poľnohospodárstve a v priemysle zamestnanosť trvale klesala.)

Hlbší pohľad do sektora služieb ukazuje viacero skutočností.

- Podnikateľské služby spolu s činnosťami v oblasti nehnuteľností predstavovali najvýznamnejšiu zložku sektora služieb v dekáde 80. rokov vo vybraných vyspelých krajinách (USA, Kanada, Francúzsko, NSR, Dánsko, Fínsko, Holandsko, Nórsko, Švédsko, Rakúsko). Priemerné ročné tempo prírastku HDP tvorilo 8-13 % (Holandsko, Fínsko), celkove 10 %. Spolu s finančníctvom a poisťovníctvom predstavujú najproduktívnejšiu skupinu tohto sektora.

- Vo vývoji zamestnanosti patrili podnikateľské služby k najrozvojovejším odvetviam, hoci ich váhové zastúpenie je v tomto ukazovateli nižšie. Rozsahom zamestnanosti sa však vyrovnali takému odvetviu, ako je stavebníctvo, alebo ho prevýšili; v USA predstavujú dokonca dvojnásobok tohto odvetvia, v Kanade 1,4-násobok, v ostatných pozorovaných krajinách sa rovnajú tomuto odvetviu.

- Dynamický vývoj podnikateľských služieb a celej skupiny výrobných služieb viedol k tomu, že táto zložka má dominantné zastúpenie na tvorbe HDP. Predstavuje v priemere už vyše 40 %, pričom za 11 rokov sa ich podiel zvýšil o 5,1 bodu.

Údaje National Accounts súčasne potvrdzujú pokles prínosu distribučných služieb do tvorby HDP o 6,4 bodu a len malé zmeny v prírastku skupiny služieb spoločenských, osobných a služieb pre domácnosti.

- Obdobné relácie štruktúrnych zmien v sektore služieb sa potvrdili aj z hľadiska zamestnanosti. Je to pokles v distribučných službách, nárast v zložke výrobných služieb a len mierny progres v zložke spoločenských služieb, osobných služieb a služieb pre domácnosti.

Dynamický rozvoj podnikateľských služieb, pochopiteľne, vzbudzuje pozornosť ekonómov a vládnych stratégov, veď nové pracovné miesta, ktoré sa vytvorili v tejto zložke ekonomiky, zväčša kompenzovali tie, ktoré zanikli následkom deindustrializácie. Dôležitejšie však bolo poznanie, že tieto služby majú potenciálny pozitívny vplyv na hospodársky rast.

Spracované štúdie o podnikateľských službách vysvetľujú ich rast buď zvýšenou špecializáciou a úsporou zo zavedenia veľkoprodukcie, alebo v rámci organizačných zmien, akou je napríklad externalizácia, ktorá je výsledkom z podnikateľského hľadiska výstižného rozhodnutia "Make or Buy" (urob alebo kúp), či výhodným využitím procesov deľby práce. Väčšinu funkcií, ktoré poskytujú



podnikateľské služby, možno totiž vykonať buď vlastnou pracovnou silou, teda vnútrofirminou inštrukciou, alebo zadať ich aj vo forme kontraktu externým nezávislým špecializovaným firmám. V tomto prípade sa koordinácia vykonáva prostredníctvom trhu. Externalizácia je dôležitým impulzom rastu nezávislých firiem poskytujúcich podnikateľské služby, ak interné poskytovanie je príliš nákladné. Pozitívnym momentom v danom prípade je aj to, že vznik a rozširovanie služieb výrobného typu, akým sú aj podnikateľské služby, stáva sa využitelným aj pre malé a stredné firmy, čo umožňuje funkčnú deľbu práce, akú predtým používali len veľké združenia. Táto skutočnosť spätne vyvolala akceleráciu zamestnanosti v podnikateľských službách. Zníženie nákladov v dôsledku špecializácie a štandardizácie umožňuje znížiť ceny natoľko, že malé a stredné firmy môžu tieto služby získať bez veľkých nákladov. Aj tendencia k integrovaným globálnym trhom posúva vývin smerom k externalizácii niektorých služieb a tým spôsobuje akceleráciu podnikateľských služieb. Z diagnostických štúdií ďalej vyplýva, že v krajinách, ako sú USA, Francúzsko, Holandsko, Veľká Británia a Japonsko, najdôležitejšími zložkami podnikateľských služieb sa stali: reklamné, počítačové a programové poradenstvo v otázkach riadenia, vzťahy s verejnosťou, právne služby, inžinierske a architektonické služby, účtovníctvo a jeho kontrola a vedenie účtovných kníh [7].

Rast funkcií podnikateľských služieb poskytovaných trhovou formou sa vysvetľuje všeobecnejšími i špecifickými okolnosťami. Napríklad rozmach právnických služieb sa dáva do súvislosti s expanziou zákonov a komplexnosťou legislatívy, rastúca komplexnosť obchodovania sa spája s internacionalizáciou firiem. Služby architektonické a inžinierske sa rozvíjajú vďaka rastúcim požiadavkám vlády na ochranu životného prostredia, rast servisných služieb sa odvíja od rastúcej komplexnosti a zložitosti elektronických, kancelárskych a výpočtových zariadení. Expanzia služieb poskytujúcich údaje a programy je tiež spôsobená rastom požiadaviek na informácie vo všetkých zložkách ekonomiky. Zavádzanie informačnej technológie vytvára veľký dopyt po službách spojených s prevádzkou počítačových zariadení.

Významnou črtou expanzie podnikateľských služieb je spoločenské akceptovanie inovácií v oblasti služieb. Usudzuje sa, že v oblasti služieb je apatia odberateľa voči inováciám silnejšia, keďže aj tu sa spotrebiteľia stávajú moderátormi inovácií. Preto úspešnosť nových spôsobov poskytovania služieb závisí vo veľkej miere od schopnosti pochopiť a usmerniť spotrebiteľa. Kľúčový význam tu má aj marketing inovácií, ktorý by mohol pomôcť prekonať apatiu spotrebiteľov a viesť ich k akceptovaniu nových koncepcií služieb. Možno teda zhrnúť, že rast podnikateľských služieb sa vysvetľuje dynamikou spoločenskej deľby práce, konkurenciou a technickými zmenami.

Výskumné štúdie o podnikateľských službách poukazujú aj z urbanistického aspektu na niektoré dôsledky ich rozvoja, vznikajúce pri tvorbe siete služieb. Príťažlivosť sídiel veľkých podnikov a centrálnej administratívy posilnila vplyv veľkých miest na služby. Veľké priemyselné firmy centralizovali dopyt po služ-

bách a externalizovali ho ako dôsledok snahy zvládnuť náklady a zlepšiť účinnosť medzi ponukou a dopytom (marketingové a ekonomické štúdie, nábor, reklama, poradenstvo a podobne).

Pre regióny a metropoly II. kategórie tieto lokalizačné tendencie nevytvárali kontext priaznivého vývoja. Z pozorovania vývoja vo Francúzsku vyplynulo, že viac ako 3/4 sídiel podnikateľských služieb sa nachádzalo v aglomeráciách s viac ako 200 tis. obyvateľmi. Teda historické a komerčné dôvody vysvetlili prevahu veľkomestskej lokalizácie sídiel týchto služieb. Niektoré druhy z hľadiska dopytu (účtovníctvo, sprostredkovanie práce, expertízna kontrola, výpočtové práce, inžinierske a zememeračské služby) v priebehu rokov zmenili formy svojej geografickej koncentrácie a rozmiestnili sa na vidieku, čím sa upravili aj regionálne a urbanistické nerovnomernosti [8].

### 3. Funkcie a úlohy podnikateľských služieb v ekonomike

Vo všeobecnosti možno povedať, že podnikateľské služby v podmienkach trhovej a transformujúcej sa ekonomiky, pri narastajúcej zložitosti a intenzite ekonomických vzťahov a získavaní miesta na trhu, napomáhajú fungovanie trhu, interakciu medzi hospodárskymi subjektmi a vznik nových trhových vzťahov. Aj v otázkach regionálneho rozvoja sa považujú za dôležitý stimulačný činiteľ vo vzťahu k lokálnemu priemyslu pri jeho rozvoji a zefektívňovaní.

V transformujúcich sa ekonomikách pôsobnosť služieb rastie pri budovaní a presadzovaní nových ekonomických a organizačných štruktúr, premene vlastných vzťahov a formovaní nových podnikateľských subjektov. Neskôr sa participácia podnikateľských služieb presúva aj na kontrolu trhu práce a otázky kvalifikácie, ktoré sa v prvotnej fáze zabezpečujú organizáciami štátnej správy.

Podľa charakteru ekonomických procesov a oblastí pôsobenia sa plnenie týchto funkcií a úloh premieta tak v inovačných, ako aj v integračných a transformačných procesoch.

#### 3.1 Podnikateľské služby v inovačných procesoch

Poznatky z praxe ukazujú, že služby sa čoraz viac považujú za kľúčový vstup do priemyselného sektora. Ich uplatňovanie a presadzovanie v priemyselnej výrobe napomáha jej ekonomické zabezpečenie a vykalkulovanie. V tomto procese sa stávajú významným, konkurencieschopným činiteľom.

K presadzovaniu výrobného (priemyselného) sektora na trhoch prispievajú také činnosti, ako je výskum, vývoj, zásobovanie, logistika, marketing, distribúcia a priame služby zákazníkom. Služby takto podporujú inovácie, uplatňovanie nových technológií a prinášajú kľúčové poznatky a informácie do výrobných firiem. Keďže tieto činnosti sa môžu zabezpečiť nielen v rámci firmy, ale aj externými zdrojmi, pri rozhodovaní o forme získania sú určujúce také parametre, ako je spoľahlivosť, operatívnosť, náklady a pod. Vzťahy medzi službami uplatňovanými vo výrobe, inovačnými procesmi a technickým pokrokom znázorňuje schéma 1.

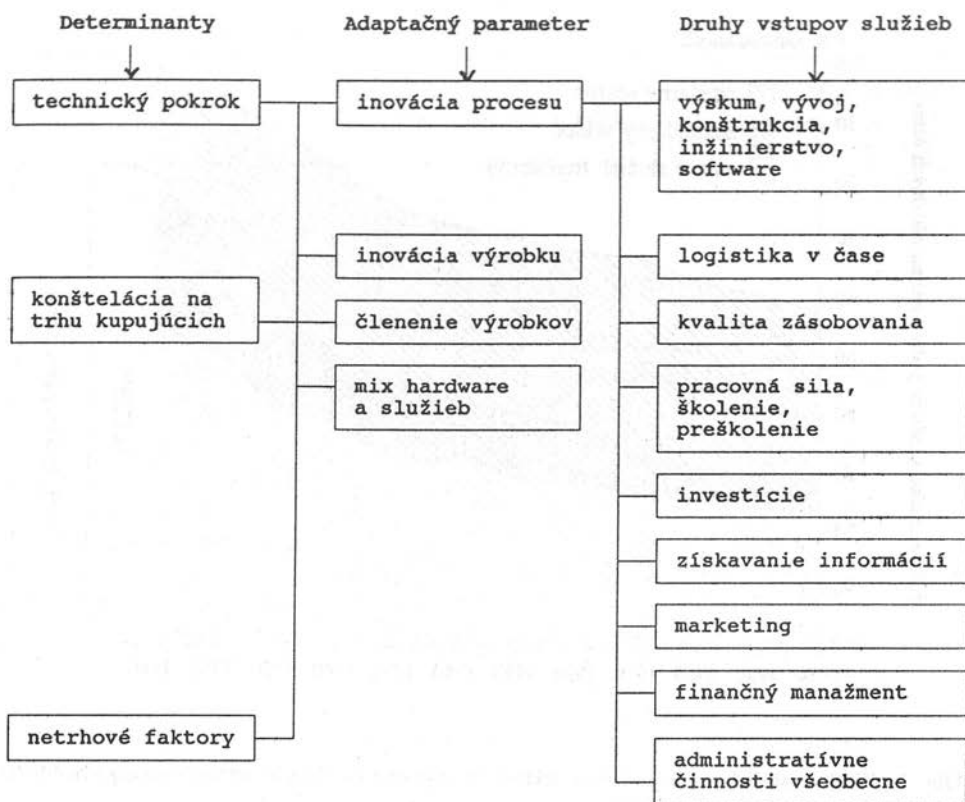


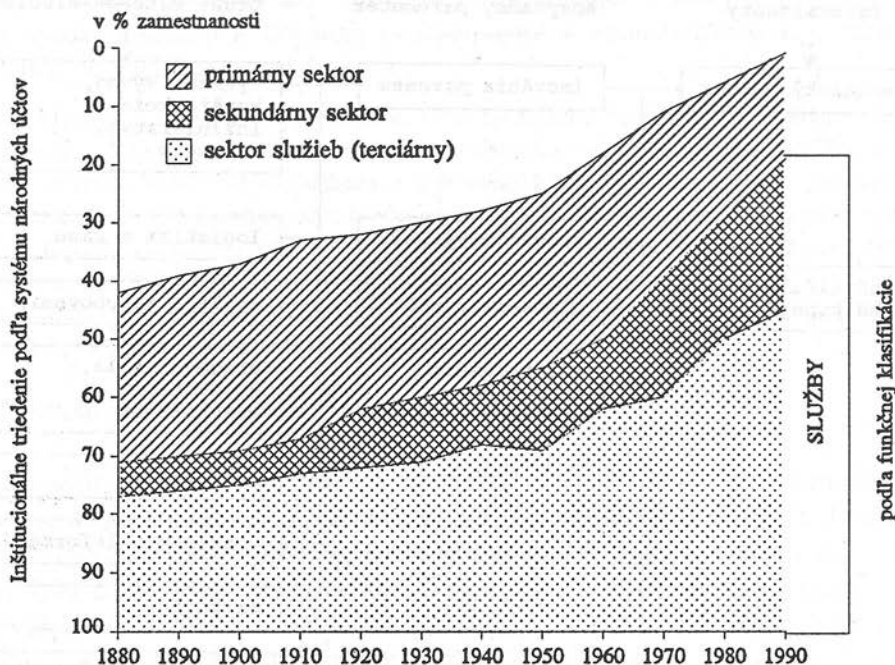
Schéma 1. Determinanty a druhy služieb uplatňovaných vo výrobe  
Prameň: [9].

Rozširovanie výroby je proces nevyhnutne vyžadujúci určitú podporu, ktorú možno zabezpečiť službami.

Napríklad poznatky a závery z praxe Nemecka ukazujú, že v súčasnosti len približne jednu tretinu zo všetkých činností v priemysle predstavuje výrobná činnosť. Väčšina ostatných činností sa spája so službami (obr. 1).

Konštatuje sa však, že "priemysel je stále veľmi dôležitý, ale musí byť na vysokej úrovni a spájaný so službami" [10]. Z týchto dôvodov sa vidí potreba intenzívnejšej integrácie s ekonomickým výskumom stále naliehavejšia pre včasné rozpoznanie trendov vývoja.

Prienik služieb do výrobných procesov, participácia na inovačných procesoch a interakcia s technickým pokrokom sú také významné, že služby a nové technológie sa považujú za kľúčové pri riešení hlavných problémov súčasného ekonomického rozvoja [11].



Obr. 1. Funkcie služieb v sekundárnom sektore (vo výrobe) (prelnanie inštitucionálnej klasifikácie s funkčnou klasifikáciou)

Prameň: [9].

### 3.2 Podnikateľské služby a integračné procesy

Čoraz širšie pôsobenie služieb sa prejavuje v integračných procesoch, osobitne v súvislosti s budovaním jednotného európskeho trhu, ale aj pri podpore medzinárodného obchodu. Sledovanie a porovnanie rozvoja jednotlivých odborov služieb z tohto aspektu ukázalo, že sú to najmä nové druhy, ktoré sa presadzujú a v ktorých Európa vedie na svetovom trhu. Väčšina z nich sa radí do skupiny podnikateľských služieb. Rozvoj inovačných, tradičných a nových druhov služieb sa spája hlavne:

- so zavádzaním nových technológií (výpočtových, telekomunikačných a elektronických (skupina 1-7 v schéme 2);
- s novým životným štýlom ľudí, t. j. voľným časom a presadzovaním samoobslužných prvkov v službách (skupina 8-11);
- s potrebou priemyslu vyrábať stále viac, efektívnejšie, produktívnejšie a s úsporou času (skupina 12-21);
- s potrebou odborného rastu personálu, jeho výberu, školenia (skupina 22-25).

T a b u l k a 1

Rast služieb inovovaných, tradičných a nových druhov

Druhy	Vedúce európske spoločnosti	Ocenenie obratu na svetovom trhu (v mld ECU)
● 1. Databanky a informačné služby	Pergamon Orbit Infoline (Veľká Británia); Minitel (Francúzsko)	8
● 2. Elektronické vydavateľstvo	MCC (Veľká Británia)	5
● 3. Telemarketing	Bertelsmann (NSR)	1
4. Návrhy kostýmov	Decisions Group (Veľká Británia)	40
5. VAN (value added network)	Cap Gemini Sogeti (Francúzsko)	2
6. Elektronické informácie (finančné)	Logica (Veľká Británia)	2
7. Integrované počítačové systémy	S.W.I.F.T. (Belgicko)	5
Konzultačné, finančné a distribučné	CEDL (Luxembursko)	
	Ruters (Veľká Británia)	
	Econom (Holandsko, Francúzsko)	
8. Rýchle stravovacie služby	Minit International (Belgicko, Švajčiarsko); Kwik Fit (Veľká Británia)	10
9. Voľný čas a zábava	Virgin Group (Veľká Británia)	
10. Sprostredkovateľské služby	RTL	150
11. Kultúrne služby	Pearson Int. (Veľká Británia)	
	Bavarian Studios (NSR)	
●12. Bezpečnostné služby	Securitas (Holandsko, Švédsko)	100
●13. Jazykové služby	Lexitech (Belgicko)	18
●14. Veľtrhy	Paris	5
15. Návrhy	G. Giugiaro (Taliansko)	80
●16. Kontrola kvality a inšpekčné služby	SGS (Švajčiarsko)	50
●17. Zmluvné čistenie	Veritas (Francúzsko)	30
●18. Údržba počítačov	ISS (Dánsko)	2
●19. Kuriérske služby	Grenada (Francúzsko, Veľká Británia)	12
●20. Inzercia, reklama a komunikácia	DHL Int. (Belgicko, Hongkong)	100
●21. Park riadiacich služieb	Saatchi & Saatchi (Veľká Británia)	10
	Lease Plan (Holandsko)	
●22. Sprostredkovanie práce	Blue Arrow (Veľká Británia)	60
●23. Školenie a vzdelávanie	Adia (Švajčiarsko)	150
●24. Personálny výber	Time Manager (Dánsko)	1
25. Medzinárodné stahovanie	Egon Zehnder (Švajčiarsko)	18
	Arthur Pierre (Belgicko)	

● Podnikateľské služby

Prameň: European Service Industries Forum 1988; [5].



Z tabuľky 1, ktorá prezentuje 25 inovovaných, tradičných a nových odborov služieb, vidieť, aké postavenie na svetovom trhu majú vedúce európske firmy, aký obrat dosahujú, aké je zastúpenie jednotlivých krajín v príslušných odboroch a druhoch podnikateľských služieb.

Aj v rozvoji a podpore medzinárodného obchodu nachádzajú podnikateľské služby stále širšie uplatnenie. Usudzuje sa, že pôsobia na kvalitu a konkurencieschopnosť obchodných firiem. Participujú buď vo vstupnej, alebo vo výstupnej fáze a môže ich poskytovať súkromný alebo verejný sektor.

Z významných skupín, ktoré sa presadzujú v súvislosti s aktivitami medzinárodných obchodných firiem, sú to predovšetkým: *doprava, distribúcia, logistika; operačné, odborné, finančné a informačné služby; služby životného prostredia; cestné a osobné služby, ako aj služby verejnej politiky.*

Do skupiny podnikateľských služieb patria najmä:

- operačné (leasing, bezpečnostné služby, zásobovanie, čistenie, údržbárske a kuriérske služby);
- odborné (stavebné, finančné a právne služby, marketing, konzultačné služby, vzťahy s verejnosťou, sprostredkovanie (nábor) pracovnej sily, výskum a vývoj, inžinierske služby, školenia, vzdelávanie);
- informačné (software, informačné systémy).

Predpokladá sa, že liberalizácia svetového obchodu prijatím dohôd GATT by mohla obchod so službami uvoľniť. V Európe sa jeho objem odhaduje na 200 mld USD ročne. K tomu výrazne prispievajú aj neustále technologické zmeny, nové komunikačné systémy, inovácie v službách a jednotný trh. Z tohto hľadiska sa ráta aj s nevyhnutnosťou obojstranného zväčšovania obchodných príležitostí a so zväčšovaním kompetencií na úseku služieb v obchode s krajinami strednej a východnej Európy. Povedie to k novým vzorom produkcie služieb aj pre ostatné krajiny.

Integračné procesy v Európe zrýchľujú aj externalizačné tendencie. V tlaku o získanie miesta na trhu sa flexibilitou a pružnosťou výroby zrýchľujú technologické zmeny a zintenzívňujú vzťahy medzi výrobnými, zásobovacími a obchodnými subjektmi. Vznikajú medzinárodné organizácie.

Súbežne s tým vzniká potreba nových foriem služieb smerujúcich ku kontrole týchto procesov. Je to napr. logistický manažment, informačné technológie, poradenstvo, integračné systémy, medzinárodné právne služby. Internacionalizáciou týchto služieb, špecializáciou a zvýšenou kvalitou sa zvyšuje ich význam. Pre poskytujúce firmy to znamená získanie skúseností s tlakom inovovať produkt služieb a systém ponuky. Vzhľadom na charakter procesu poskytovania služieb sú jeho inovácie dôležité, ale z hľadiska technológií sú rozhodujúce informačné technológie. Možnosťami, ktoré sa vytvárajú uplatňovaním informačných technológií, rozvíjajú sa predovšetkým medzinárodné služby. Najnovšie na aplikáciu nových informačných technológií sú práve podnikateľské a finančné služby [12].

### 3.3 Podnikateľské služby v transformačnom procese

Úlohy a pôsobnosť podnikateľských služieb v transformačnom procese sa spájajú s uskutočňovanými reformnými krokmi a opatreniami, s úsilím vybudovať trhové prostredie a vzťahy a tým položiť základy ekonomickej prosperity. Spočívajú v podpore tohto procesu a považujú sa za sprostredkovateľa uskutočňovaných zmien. Pri ich napĺňaní sa funkčnosť predmetných služieb spája s viacerými prvkami reformného procesu:

- tvorbou rámcových politík ohraničujúcich prostredie, v ktorom môžu fungovať trhové vzťahy a rozvíjať sa trhové procesy;
- demontážou inštitucionálnych štruktúr centrálne plánovanej ekonomiky a budovaním nových inštitúcií adaptovaných na trhové prostredie;
- rozvojom ľudského kapitálu a trhovoorientovaných postojov, ktoré sú nevyhnutné, aby trhy fungovali.

Usudzuje sa, že z dôvodov participácie na týchto úlohách by sa mal rozvoj podnikateľských služieb považovať za "barometer výstavby moderných ekonomických štruktúr transformujúcich sa ekonomík" [13]. Vývoj a výsledky reformného procesu ukazujú, že presadzovanie podnikateľských služieb sa javí skôr ako dôsledok prijatých opatrení a uskutočňovaných zmien.

Model transformačného manévru a ciele ním sledované sú pre krajiny strednej a východnej Európy zhodné a mnoho spoločných črt majú aj priebežne dosiahnuté výsledky. Prejavujú sa však aj isté špecifiká. Ako ukázala analýza a porovnanie transformačných procesov, vytvorili sa základné legislatívne predpoklady pre systémové zmeny, ale sama transformácia sa uskutočňuje vcelku pomalšie, než sa predpokladalo. Týka sa to najmä inštitucionálnych zmien spájaných s privatizáciou a výstavbou funkčného bankového systému. V transformujúcich sa ekonomikách hospodárska recesia niekoľkonásobne prekročila predpokladanú úroveň a paralyzuje možnosti revitalizácie podnikovej sféry a jej vlastníckej reštrukturalizácie. Nedostatočne rýchly priebeh privatizácie a formovanie trhov sa správajúcich ekonomických subjektov sa tiež stáva limitujúcim faktorom procesu ekonomickej stabilizácie a liberalizácie [14].

Recesia a pomalší priebeh transformácie sa prejavujú tak na makroúrovni, ako aj na mikroúrovni. Údaje o vývoji hlavných makroukazovateľov ukazujú pokles HDP, priemyselnej výroby, zahraničného obchodu, a na druhej strane rast inflácie, nezamestnanosti, zadlženosti a rozpočtového deficitu. Sprievodným javom je pokles kúpnej sily obyvateľstva a dopytu sektora domácností.

Evidentne pozitívnym výsledkom transformačného procesu a ekonomickej reštrukturalizácie je prijatie nových právnych noriem, ktoré definujú nové inštitucionálne a ekonomické prostredie ako základ budovania a fungovania trhovej ekonomiky. Tieto právne normy upravujú jednak vlastnícke práva, činnosť súkromných spoločností, jednak privatizáciu, budovanie bankového systému i zahraničné investície. Uskutočnenými legislatívnymi a inštitucionálnymi zmenami sa

vytvára nové ekonomické prostredie a nový systém vzťahov medzi ekonomickými subjektmi a ich činnosťami, ktoré konštituujú predpoklady potreby podnikateľských služieb.

Pokiaľ ide o to, ako sa tieto systémové opatrenia a zmeny odzrkadlili konkrétne v rozvoji podnikateľských služieb v Slovenskej republike, možno konštatovať, že trh s podnikateľskými službami už dosiahol určité dimenzie. Zamestnanosť v celej skupine nehnuteľností, služby podnikom, výskum a vývoj predstavovala koncom roka 1993 vyše 85 tis., t. j. 3,9 % z celkového počtu pracovníkov a 7,9 % v rámci sektora služieb. Z toho dve významné zložky spracovanie dát a iné obchodné služby (poradenstvo, účtovníctvo, reklama a pod.) tvoria 60 % z tejto skupiny.

Z organizačných foriem prevládajú súkromné podniky; v iných obchodných službách je to 91,3 %, v nehnuteľnostiach a vo výskume 78,6 %. Podniky so zahraničnou účasťou tvoria takmer 16 %, medzinárodné vyše 20 %. Súkromníkov nezapočítaných do obchodného registra, ktorí pôsobia v tejto oblasti podnikania, sa registruje asi 42 tis., čo je takmer 15 %. Dosiahnuté tržby za celú skupinu dosahovali v roku 1993 vyše 24 mld Sk, čo v organizáciách s počtom pracovníkov 25 a viac predstavovalo takmer 62 % a v malých organizáciách (do 24 pracovníkov) vyše 85 %. Z regionálneho aspektu sa na výkonoch podieľal hlavne okres Bratislava a Košice.

Vo vecnej štruktúre prevažoval v činnostiach s nehnuteľnosťami (skupina 70), ich predaj a správa, v ďalšej zložke prenájom strojov (skupina 71), potom spracovanie dát a súvisiace činnosti (skupina 72); z iných obchodných služieb (skupina 74) to boli predovšetkým architektonické a inžinierske služby a poradenstvo, podnikateľské poradenstvo, pátracie služby a sprostredkovanie pracovnej sily.

Teda poradenské služby rôzneho druhu sú v popredí záujmu, najmä subjektov privatizácie. Ich úlohou je napomáhať tento proces vyžadujúci si veľký prísun informácií [15; 16; 17]. Hlbší rozbor prínosu tejto zložky sektora služieb súčasná informačná sústava neumožňuje.

## Záver

Pozitívne pôsobenie podnikateľských služieb v ekonomike vyspelých krajín je evidentné a prejavuje sa v inovačných, integračných a reštrukturalizačných procesoch. Ich expanzia je preto neoddeliteľná od akejkoľvek reštrukturalizačnej a modernizačnej stratégie.

Svoje opodstatnenie a úlohu majú tieto služby aj v transformačnom procese, kde sa ich pôsobnosť zintenzívňuje v podpore privatizačného procesu. Informačná báza, ktorá sa tiež transformuje, neumožňuje hlbšie posúdiť kvalitatívne aspekty ich rozvoja. Možno však poukázať na to, že ich ponuku tvorí prevažne súkromný sektor, ktorý sa vyvíja v kapitálovo menej náročných podmienkach a jeho ziskový potenciál je spravidla vyšší. Presadzované smerovanie ekonomiky do podmienok trhového systému, o ktorý sa usilujeme, by mal byť dôležitým podnetom na ich ďalší rozvoj.

## Literatúra

- [1] BANNON, M. J. - WARD, S.: *Service and New Economy: Implications for National and Regional Development*. Dublin, R.S.A. 1985.
- [2] PAULI, G.: *Double Digit Growth: How to Achieve it with Services*. Belgium, Pauli Publishing 1991.
- [3] MARTIN, T.: *Trade In Services*. [Working Paper, No 2.] Dublin, Service Industries Research Centre 1990.
- [4] Commission of the European Communities, *Business Services In the European Community: Situation and Role*. D.G.III. Brussels 1990.
- [5] BANNON, M. J. - MURPHY, B. C.: *The Service Sector its Role in International Competitiveness and Job Creation. A Submission to Irish Government Task-Force on Jobs in Services*. Dublin 1993.
- [6] MICHALOVÁ, V.: *Výrobné služby - akcelerátor výkonnosti ekonomiky*. International Business Cooperation, 1994, č. 2.
- [7] ELFRING, T.: *Reasons for the Accelerated Expansion of Business and Professional Services*. [Paper for the fifth Annual Seminar on the Service Economy.] Geneva 1989.
- [8] PHILIPPE, J. - LEO, P. Y.: *Reseaux et services aux enterprises marches locaux et developement global*. [The sixth annual seminar on the service economy.] Geneva 1990.
- [9] GRÜHLER, W.: *German Companies in Manufacturing Industry Tend to Make Rather than Buy Services*. [Wharton Conference.] Philadelphia 1992.
- [10] GRÜHLER, W.: *Dienstleistungsbestimmterstrukturwandel in deutschen Industrieunternehmen - Einzel-und gesamtwirtschaftlicher Kontext, Determinanten, Interaktionen, empirischer Befund*. Köln, Deutscher Instituts-Verlag 1990.
- [11] GIARINI, O. - STAHEL, W.: *The Limits to Certainty. Facing Risks in the New Service Economy*. Kluwer Publishers 1993.
- [12] JONG, M. W.: *Innovation in the Producer Services*. [Paper at the Sixth Annual Seminar on the Service Economy.] Geneva 1990.
- [13] GHIBUTIU, A.: *Getting Basic Information of Business Services in Romania*. [Paper on the Ninth Annual Seminar on the Service Economy.] Geneva 1993.
- [14] *Cesty k trhovému hospodárstvu*. Bratislava, Ekonomický ústav SAV 1993.
- [15] MICHALOVÁ, V.: *Služby v procese transformácie ekonomiky SR*. *Ekon. Čas.*, 41, 1993, č.7-8.
- [16] MICHALOVÁ, V.: *Business Services - výzva a príležitosť*. *Trend*, 1993, č. 23.
- [17] MICHALOVÁ, V.: *Business Services - urýchľovač transformácie*. *Trend*, 1993, č. 36.
- [18] *Labour Force Statistics*. Paris, OECD 1993.
- [19] *GATT Newsletter*, 1994, č. 6.

## CONTRACTORS' SERVICES IN A MODERN ECONOMY

Valéria MICHALOVÁ

The article concentrates at characterization of contractors' services as a new phenomenon of the service sector from the point of view of their position and function in a modern economy.

In addition to the limitation of the notion contractors' services the author explains in detail demonstrations and reasons of growing importance of these services in a market economy and documents their contribution to the development of the economy, i.e.

to the formation of the GDP (gross domestic product) and employment in the decade of the eighties on example of selected developed countries.

The article deals more in detail with functions and tasks of contractors' services in the conditions of a market and transforming economy when in the first case under growing complication and intensity of economic relations, gaining a share in the market they support its functioning, interaction among economic subjects and creation of new market relations. Also in questions of regional development they are considered as an important stimulation agent in relation to the local industry in its development and in increasing its effectiveness.

In the transforming economies the effect of contractors' services becomes more important in creation of new economic and organizational structures, modification of ownership relations and formation of new enterprising subjects. Later the participation of these services successively moves to the control of labour market and qualification problems that in the first stage are ensured by organisations of the Civil Service.

Functions and tasks of the contractors' services are then specified in innovation processes as a key input in the industrial sector for needs of economic ensurance of the production and consequently they become important competitive factor and together with technologies they are considered as principal elements of the solution of main problems of actual economic development:

- in the process of integration, especially in Europe, in connection with creation of the common European market as well as in the support to the international trade;
- in the process of transformation, in realization of steps and measures related to the reform in order to create a market environment and market relations and so to lay foundations of economic prosperity.

---

**Z OBSAHU budúceho čísla  
EKONOMICKÉHO ČASOPISU**

*Vladimír GONDA:*

K interpretácii dopytu po peniazoch v teoretickej koncepcii J. M. Keynesa a M. Friedmana

*Vladimír MOKRÝ:*

Národohospodársky význam a interpretácie Phillipsovej krivky

*Iveta PAUHOFVÁ:*

Správanie subjektov potravinového trhu Slovenska v rokoch 1990-1993

*Anetta ČAPLÁNOVÁ:*

Štokholmská škola - predchodca Všeobecnej teórie?

*Zlatica IVANIČOVÁ - Eva RUBLÍKOVÁ:*

Analýza vplyvu devalvácie na dôchodky obyvateľstva

*Jozef ČIMO - Miroslav MARLAŠ:*

Koncepcia činnosti marketingového útvaru vo firme





## EKONOMICKÝ ČASOPIS

ČASOPIS PRE EKONOMICKÚ TEÓRIU,  
HOSPODÁRSKU POLITIKU, SPOLOČEN-  
SKO-EKONOMICKÉ PROGNÓZOVANIE

Ekonomický časopis prináša state, diskusné príspevky a analytické štúdie z oblasti ekonomickej teórie, hospodárskej politiky, podnikového manažmentu, teórie a metodológie spoločenskej prognózy a výsledky prognostických prác, peňažnej teórie a menovej politiky, bankovníctva, teórie financií, cien, ekonometrie, matematickej ekonómie, ekonomickej štatistiky, ekonomiky priemyslu, poľnohospodárstva a ostatných prierezových a odvetvových ekonomík, ako aj sociálneho rozvoja. Venuje pozornosť otázkam svetovej ekonomiky a vonkajších ekonomických vzťahov Slovenskej republiky. Zaoberá sa aj dejinami ekonomického myslenia a národného hospodárstva. Prináša profily význačných slovenských a svetových ekonómov, recenzie teoretických prác a správy z vedeckého života.

JOURNAL FOR ECONOMIC THEORY, ECO-  
NOMIC POLICY, SOCIAL AND ECONOMIC  
FORECASTING

Ekonomický časopis brings out articles, discussions and analytical studies on economic theory, economic policy, management, theory and methodology of social forecasting and results of forecasting works, monetary theory and policy, banking, theory of finance, prices, econometrics, mathematical economics, economic statistics, industrial economics, agricultural economics, and other cross-sectional and branch problems, as well as on social development. It pays attention to problems of the world economy and the external economic relations of the Slovak Republic. It also deals with the history of economic thought and the national economy. It brings profiles of outstanding Slovak and world economists, reviews of theoretical works and reports on scientific life.

## EKONOMICKÝ ČASOPIS

Ekonomického ústavu SAV  
a Prognostického ústavu SAV,  
ročník 42, 1994, č. 7-8.

- Vydáva Slovak Academic Press, spol. s r. o.
- Sadzba: EÚ SAV
- Tlač: Kníhtlačiareň Repro Print Bratislava.
- Registračné číslo 7021.
- Rozširuje, objednávky vrátane do zahraničia a predplatné prijíma SAP – Slovak Academic Press, spol. s r.o., P.O.Box 57, Nám. slobody 6, 810 05 Bratislava. Celoročné predplatné 228.- Sk, jednotlivé čísla 19.- Sk.

Podávanie novinových zásielok povolené RPP  
Bratislava, Pošta 12, 8. 8. 1994, č.j. 350-RPP/94.

Distributed by SAP – Slovak Academic Press  
Ltd., P.O.Box 57, Nám. slobody 6, 810 05  
Bratislava, Slovak Republic.

Distribution rights are held by KUBON and  
SAGNER, P.O.B. 34 01 08, D-8000 München,  
Germany.

© SAP – Slovak Academic Press, spol. s r.o.  
Bratislava 1994