

UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA  
FACULTY OF COMMERCE



## **MERKÚR 2023**

Proceedings of the International Scientific Conference  
for PhD. Students and Young Scientists



INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
CONFERENCE  
**MERKÚR**

The logo features the text 'INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE' in a light blue, sans-serif font. Below it, the word 'MERKÚR' is written in a larger, bold, dark blue font. The text is overlaid on a background of abstract, overlapping shapes in shades of blue and orange, and a faint image of a modern building.

December 8, 2023  
Bratislava, Slovak Republic

**Editors:** Róbert Rehák  
Paulína Krnáčová

**Reviewers:** Dana Benešová, Peter Červenka, Miroslava Čukanová, Ferdinand Daňo, Peter Drábik, Kristína Drieniková, Lucia Folvarčíková, Zuzana Francová, Eva Hanuláková, Mária Hasprová, Ivan Hlavatý, Katarína Chomová, Malgorzata A. Jarossová, Elena Kašťáková, Zuzana Kittová, Dagmar Klepochová, Marína Korčoková, Paulína Krnáčová, Monika Nad'ová Krošláková, Viera Kubičková, Martin Kuchta, Hana Magurová, Monika Matušovičová, Anna Michalková, Veronika Nekolová, Milan Oreský, Jozef Orgonáš, Róbert Rehák, Viera Ružeková, Andrea Slezáková, Lenka Vačoková, Mária Veterníková, Dana Vokounová, Stanislav Zábojník, Oľíia Zorkóciová, Štefan Žák

**Compiled by:** Ivan Hlavatý

Publisher disclaims any responsibility for the content. Authors are responsible for language and content of their papers.

Publisher: Vydavateľstvo EKONÓM, University of Economics in Bratislava  
Slovak Republic  
Publishing year: 2023  
Copyright: Authors of the papers

**ISBN 978-80-225-5112-0**

Suggested citation:

AUTHOR, A. Title of the paper. In: *Merkúr 2023 : Proceedings of the International Scientific Conference for PhD. Students and Young Scientists*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, University of Economics in Bratislava, 2023, pp. xxx-xxx, ISBN 978-80-225-5112-0

**Merkúr 2023 : Proceedings of the International Scientific Conference for PhD. Students and Young Scientists**

## **International Scientific Committee of the Conference**

### **Chairman:**

**Prof. Ing. Ferdinand Daňo, PhD.**

*University of Economics in Bratislava, Slovak Republic*

### **Members:**

**Doc. Ing. Štěpán MÜLLER, CSc., MBA**

*Rector of Anglo–Amarican University, Prague, Czech Republic*

**Prof. Ing. Hana MACHKOVÁ, CSc.**

*vice-rector of the University of Economics in Prague, Czech Republic*

**Doc. Ing. Peter DRÁBIK, PhD., MSc.**

*Dean of the Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava, Slovakia*

**Doc. Ing. Josef TAUŠER, Ph.D.**

*Dean of the Faculty of International Relations, University of Economics in Prague, Czech Republic*

**Prof. Ing. Ivan NOVÝ, CSc.**

*Department of Marketing, Faculty of Business Administration, University of Economics in Prague, Czech Republic*

**Doc. Ing. Miroslav KARLÍČEK, Ph.D.**

*Department of Marketing, Faculty of Business Administration, University of Economics in Prague, Czech Republic*

**Doc. Ing. Paula PUŠKÁROVÁ, Dis. art., PhD.**

*Vice-Rector for Research and Doctoral Studies of University of Economics in Bratislava, Slovakia*

**Doc. Ing. Gabriela PAJTINKOVÁ BARTÁKOVÁ, PhD.**

*Faculty of Management, Comenius University in Bratislava, Slovakia*

**Prof. Dr. Asep HERMAWAN**

*Faculty of Economics and Business, Trisakti University, Jakarta, Indonesia*

**Doc. Ing. Štěpán MÜLLER, CSc., MBA**

*Faculty of International Relations, University of Economics in Prague, Czech Republic*

**Doc. Ing. Jan KOUDELKA, CSc.**

*Department of Marketing, Faculty of Business Administration, University of Economics in Prague, Czech Republic*

**Doc. Ing. Eduard BAUMÖHL, PhD.**

*Department of Marketing, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*

**Doc. Ing. Naqibullah DANESHJO, PhD.**

*Department of Marketing, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*

## **Program Committee**

**Chairman:** **Doc. Ing. Paula KRNÁČOVÁ, PhD.**  
*Vice Dean for International Relations, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*

**Members:** **Doc. Ing. Stanislav ZÁBOJNÍK, PhD.**  
*Department of International Trade, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*

**Doc. Mgr. Elena Kašťáková, PhD.**  
*Department of International Trade, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*

**Ing. Jozef GÁLL, PhD.**  
*Department of Tourism, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*

## **Organizational Committee**

**Chairman:** **Doc. Ing. Róbert REHÁK, PhD.**  
*Vice-Dean for Research and PhD. Study, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*

**Members:** **Ing. Alexander FRASCH, PhD.**  
**Ing. Matúš ŽATKO, PhD.**  
**Ing. Dominika VERNEROVÁ, PhD.**

## TABLE OF CONTENTS

MARKETING OF EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC ACTIVITIES AT THE UNIVERSITY: MAIN DETERMINANTS OF IMMERSION <i>Artem Artyukhov – Nadiia Atyukhova</i> .....	8
TRENDY V DIGITÁLNO M MARKETINGU <i>Simona Balaščáková</i> .....	17
POROVNANIE VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV V KRAJINÁCH VÝŠEHRADSKEJ ŠTVORKY <i>Barbara Barilová</i> .....	24
VÝZVY A PRÍLEŽITOSTI V OBCHODNÝCH VZŤAHOCH MEDZI SLOVENSKOU REPUBLIKOU A UKRAJINOU <i>Vladyslav Bato</i> .....	33
VPLYV CELEBRÍT NA NÁKUPNÉ SPRÁVANIE GENERÁCIÍ Y A Z <i>Simona Burzová</i> .....	42
VPLYV COVID-19 NA VYBRANÉ UKAZOVATELE KÚPEĽNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE <i>Adrián Čakanišin</i> .....	50
DIGITÁLNA KOMUNIKÁCIA SLOVENSKÝCH KÚPEĽNÝCH PODNIKOV: ANALÝZA KOMUNIKÁCIE NA SOCIÁLNEJ SIETI FACEBOOK <i>Samuel Chlpek</i> .....	60
INDUSTRY-LEVEL DYNAMICS OF LABOUR PRODUCTIVITY AND WAGES IN SELECTED CEE COUNTRIES – A MACROECONOMIC PERSPECTIVE <i>Dimitar Damyanov</i> .....	73
INTERCULTURAL COMPETENCES IN MANAGEMENT OF INTERNATIONAL VIRTUAL TEAMS IN A POST COVID-19 PANDEMICS WORLD <i>Matus, Dzuro</i> .....	83
PREČO BUSINESS CENTRÁ NAĎALEJ ZOSTÁVAJÚ V STREDNEJ A VÝCHODNEJ EURÓPE? (PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA VYBRANÝCH BIZNIS CENTIER NA SLOVENSKU) <i>Dagmar Grachová</i> .....	92
LIEČBA POST-COVIDOVÉHO SYNDRÓMU AKO INOVATÍVNE POSTUPY V KÚPEĽNÍCTVE : THE SLOVAK SPA CASE <i>Mária Halenárová, Henrieta Harcsová</i> <sup>3</sup> .....	102
VPLYV BÁNK NA MEDZINÁRODNÝ OBCHOD V SÚVISLOSTI SO ŠTANDARDAMI ESG <i>Ondrej Hanušniak</i> .....	113

APLIKÁCIA STRATÉGIE „BLUE OCEAN STRATEGY“ PRE ZÍSKANIE KONKURENČNEJ VÝHODY V CESTOVNOM RUCHU <i>Jerguš Horský</i> .....	121
ÚVOD DO PROBLEMATIKY KONKURENCIESCHOPNOSTI <i>Andrea Hrubšová</i> .....	131
MODEL IMPLEMENTÁCIA ROZŠÍRENEJ ZODPOVEDNOSTI VÝROBCOV PRE TABAKOVÉ PRODUKTY S FILTRAMI OBSAHUJÚCE PLASTY NA SLOVENSKU <i>Miroslav Jurkovič</i> .....	140
POSTOJE SLOVENSKEJ VEREJNOSTI K ŽIVOTNÉMU PROSTREDIU A ICH VPLYV NA TRANSFORMÁCIU HOSPODÁRSTVA NA CIRKULÁRNU EKONOMIKU <i>Miroslav Jurkovič</i> .....	149
VPLYV VYBRANÝCH FAKTOROV NA PROENVIRONMENTÁLNE SPRÁVANIE SLOVENSÝCH TURISTOV GENERÁCIE Z <i>Ľubomíra Kubíková</i> .....	156
INOVÁCIE BIZNIS MODELOV V ELEKTROMOBILITE <i>Rastislav Lauko</i> .....	164
DOPADY PANDÉMIE COVID-19 NA CATEGORY MANAGEMENT <i>Pavol Lipták</i> .....	175
FENOMÉN UDRŽATEĽNOSTI PROSTREDNÍCTVOM KONTINUÁLNEHO ZNIŽOVANIA PLASTOVÉHO ODPADU V RÁMCI SEKTORA GOLFOVÉHO TURIZMU V SRDCI STREDOEURÓPSKEHO GEOGRAFICKÉHO REGIÓNU <i>Lucia Malíčková</i> .....	183
ZO SLOVENSKA DO EURÓPY: AKO AMAZON.COM OTVÁRA DVERE SLOVENSÝM E-SHOPOM <i>Marek Petrovič</i> .....	193
MALÝ KROK PRE SLOVENSKO, ALE VEĽKÝ SKOK PRE SLOVENSKE E-SHOPY: ANALÝZA ONLINE PROSTREDIA MAĎARSKA <i>Marek Petrovič</i> .....	204
EFEKTÍVNE VYUŽITIE SOCIÁLNYCH MÉDIÍ NA KRÍZOVÚ KOMUNIKÁCIU <i>Lukáš Piatra</i> .....	215
INOVATÍVNE NÁSTROJE MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE NA OSLOVENIE ŠPECIFICKÉHO SEGMENTU SENIOROV <i>Dominika Popovičová</i> .....	222
TVORBA PRODUKTU CESTOVNEJ KANCELÁRIE VO VYBRANEJ DESTINÁCII <i>Vanesa Pospíšilová</i> .....	231

TOURISM CRISES AND THEIR CONSEQUENCES ON AIR TRANSPORTATION <i>Petra Smetanová</i> .....	241
IS THE EUROPEAN UNION AN ENVIRONMENTAL LEADER IN WORLD TRADE? <i>Sára Smolková</i> .....	251
SEGMENTATION STUDY: GENERATION Y AND Z CONSUMERS IN THE ECOLOGICAL DENTAL SUPPLIES MARKET <i>Kristýna Stromská</i> .....	261
GENERATÍVNA UMEĽÁ INTELIGENCIA V EURÓPE <i>Michael Šášky</i> .....	271
NÁJOMNÉ BÝVANIE – KATEGORIZÁCIA, TEORETICKÉ PRÍSTUPY K PROBLEMATIKE A ICH APLIKÁCIA V SR <i>Andrej Včelík</i> .....	279
NÁJOMNÉ BÝVANIE – AKTÍVNE PROGRAMY PODPORY, ÚSPEŠNOSŤ ICH IMPLEMENTÁCIE V SR <i>Andrej Včelík</i> .....	289

# Marketing of educational and scientific activities at the university: main determinants of immersion<sup>1</sup>

Artem Artyukhov, Nadiia Atyukhova<sup>2</sup>

---

## **Abstract**

*In the rapidly evolving landscape of higher education, universities navigate a dynamic intersection between academia and market forces. The imperative to promote and sustain educational and scientific activities has never been more crucial. Traditionally as bastions of knowledge dissemination, Universities are now compelled to adopt strategic marketing approaches to thrive in an environment characterized by heightened competition and evolving stakeholder expectations. This article delves into the multifaceted realm of marketing within the university setting, shedding light on the principal determinants that shape the success and impact of such endeavors.*

## **Key words**

*Marketing, University, Education and Science, Immersion, Stakeholders*

**JEL Classification:** H52, M31, M38

---

## **Introduction**

In the contemporary landscape of higher education, the traditional role of universities is undergoing a transformative paradigm shift. Beyond the confines of lecture halls and research labs, institutions increasingly recognize the need to position themselves in a competitive marketplace strategically. As the educational sector experiences unprecedented globalization and technological advancements, the conventional model of attracting students and showcasing research prowess is evolving. Universities are becoming proactive in their approach, adopting marketing strategies to survive in this competitive ecosystem and thrive and distinguish themselves globally.

From attracting prospective students and fostering research collaborations to enhancing the institution's global reputation, marketing educational and scientific activities encompasses a broad spectrum of objectives. We will delve into the pivotal determinants that shape marketing strategies, examining the interplay of factors such as branding, digital presence, stakeholder engagement, and the alignment of marketing efforts with the core values of academia.

Successful knowledge and technology transfer requires two-way interaction between the "seller" of services and the potential buyer. In this work, based on bibliometric analysis, we tried to determine the main determinants of a successful university marketing strategy. The concept of an immersive university, presented in the work of Artyukhov et al. (2023), can be successfully used to promote educational products and scientific services.

---

<sup>1</sup> The article was elaborated within the EU project No. 09I03-03-V01-00130 „NextGenerationEU through the Recovery and Resilience Plan for Slovakia“

<sup>2</sup> PhD, Associate Professor, Senior Researcher Artem Artyukhov, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Research Institute of Trade and Sustainable Business, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia, e-mail: artem.artiukhov@euba.sk; PhD, Associate Professor Nadiia Artyukhova, Sumy State University, Academic and Research Institute of Business, Economics and Management, Department of Marketing, Rymyskogo-Korsakova 2, 40007 Sumy, Ukraine, e-mail: n.artyukhova@pohnp.sumdu.edu.ua



"Involvement" of all stakeholders in marketing the educational-research-production complex "entrepreneurial university" will create a landscape of two-way interaction where the customer of services actively influences their quality. To effectively use this landscape, it is essential to study the main determinants of the internal and external components of university marketing.

## **1 Methodology**

This paper used bibliometric analysis to analyze the main determinants of university marketing. The dataset for bibliometric analysis was obtained from the query "university marketing" from the Scopus database (<https://www.scopus.com/>). Bibliometric analysis tools – Scival (<https://www.scival.com/>) and VOSviewer (<https://www.vosviewer.com/>). The main task of bibliometric analysis is to identify a set of clusters that characterize the main determinants of marketing of university educational and scientific products with the subsequent compilation of a mind map as a variant of the two-way marketing strategy "university - external stakeholders". Mind map built using the open access tool Coogle (<https://coogle.it/>).

## **2 Results and Discussion**

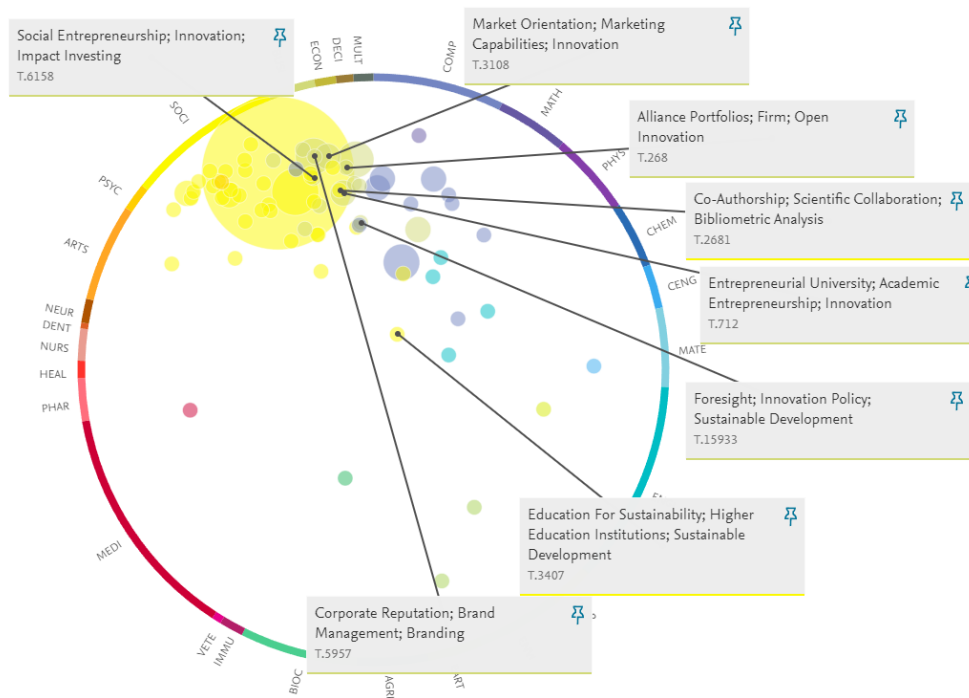
Analysis of the content of the most cited works for the query "university marketing" showed that scientists focus on the following areas of research:

- creating fair conditions in the market for educational services and scientific products (Bradley, 2018);
- general issues of successful educational marketing (De Sabando et al., 2018; Maringe, 2006; Nair et al., 2023);
- decision-making approach in educational marketing (Chase et al., 2019);
- performance analysis (Rauch et al., 2010);
- the role of internal and external stakeholders in educational marketing (Duralia, 2019; Lee, 2019);
- immersion approach in educational marketing (Harvey, 2023);
- digital marketing in the promotion of educational services and scientific products (Kisiołek et al., 2021);
- branding and visit cards of educational services and scientific products (Lowrie, 2007; Rauschnabel et al., 2016; Wong et al., 2018);
- SMM in the promotion of educational services and scientific products (Peruta & Shields, 2018);
- knowledge and technology transfer as a result of educational marketing (Suomi et al., 2019).

However, a more comprehensive range of determinants can be obtained from the results of bibliometric analysis.

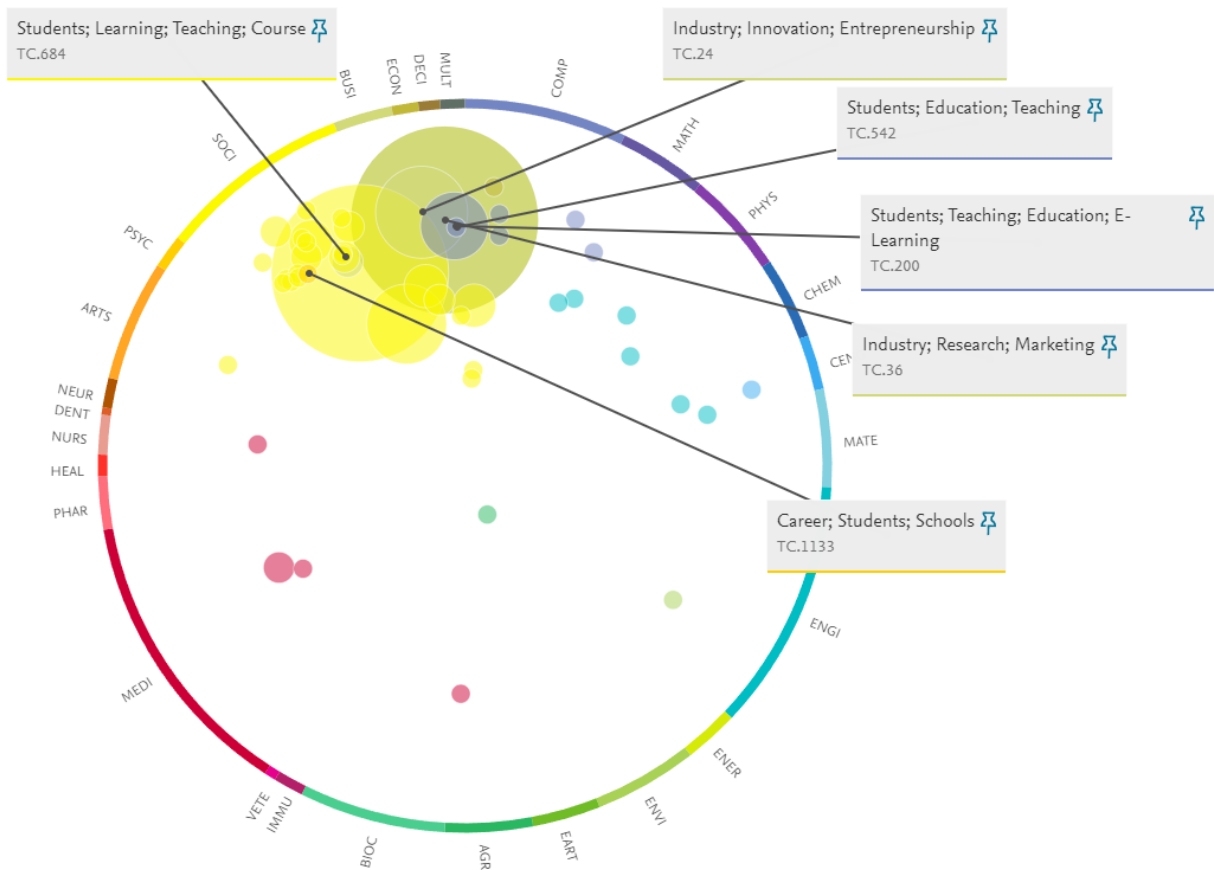
Bibliometric analysis on demand "university marketing" (figs 1 and 2) showed that university marketing is inextricably linked with the concept of an entrepreneurial university and the introduction of educational services and scientific developments as products of the university's "activities".

**Fig. 1** Bibliometric analysis: topic wheel on demand "university marketing" (database – Scopus, tool – SciVal, 2018-2023)



Source: authors' research

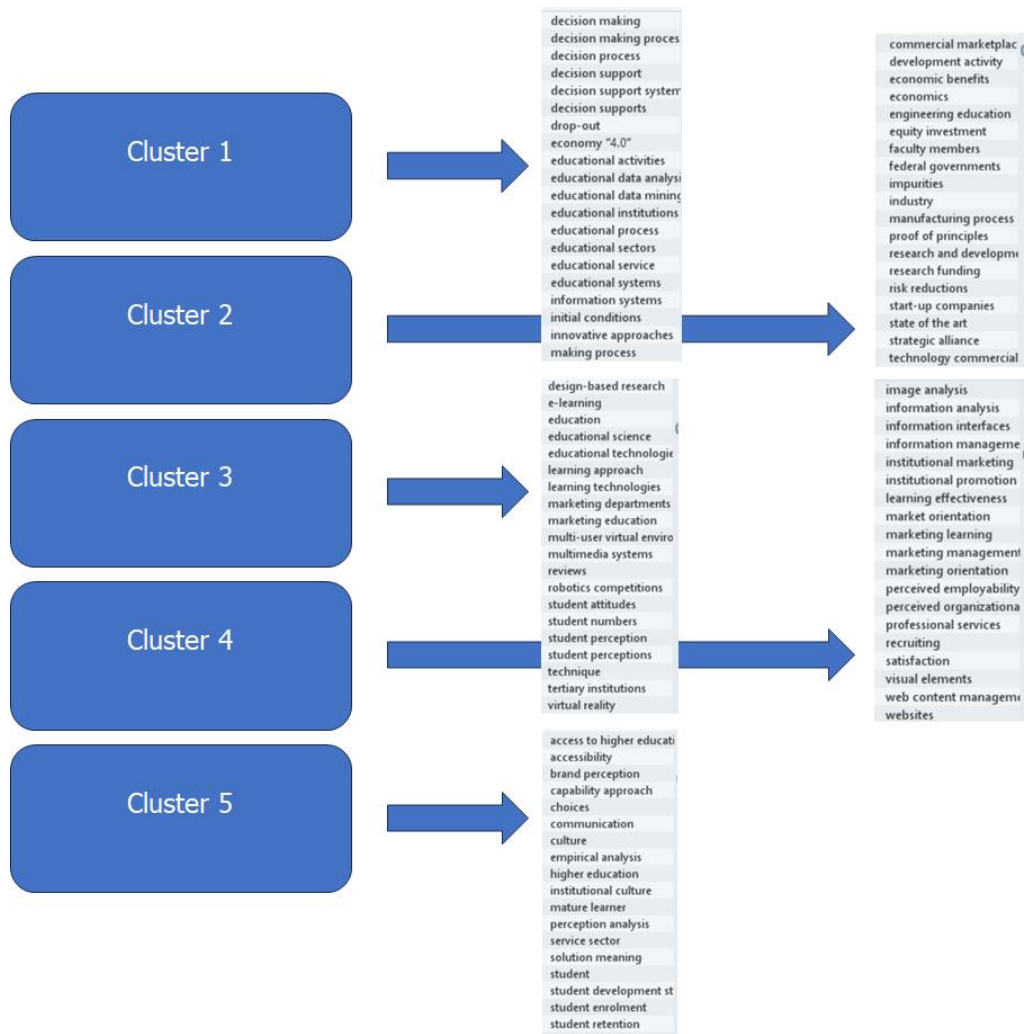
**Fig. 2** Bibliometric analysis: topic clusters wheel on demand "university marketing" (database – Scopus, tool – SciVal, 2018-2023)



Source: authors' research

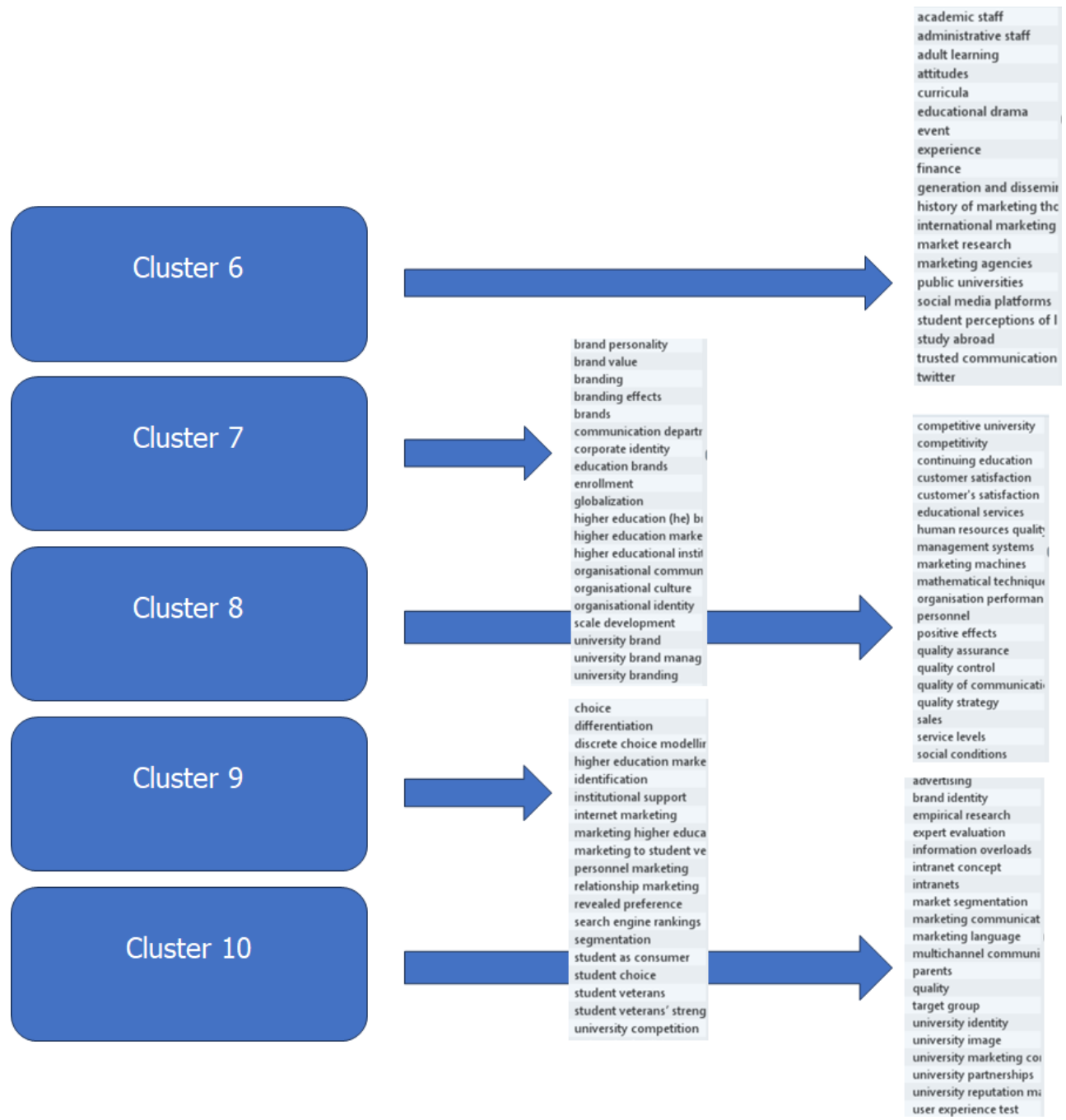


**Fig. 4** Bibliometric analysis: keyword map and clusters on demand "university marketing" (database – Scopus, tool – VOSviewer, 2005-2023), clusters 1-5



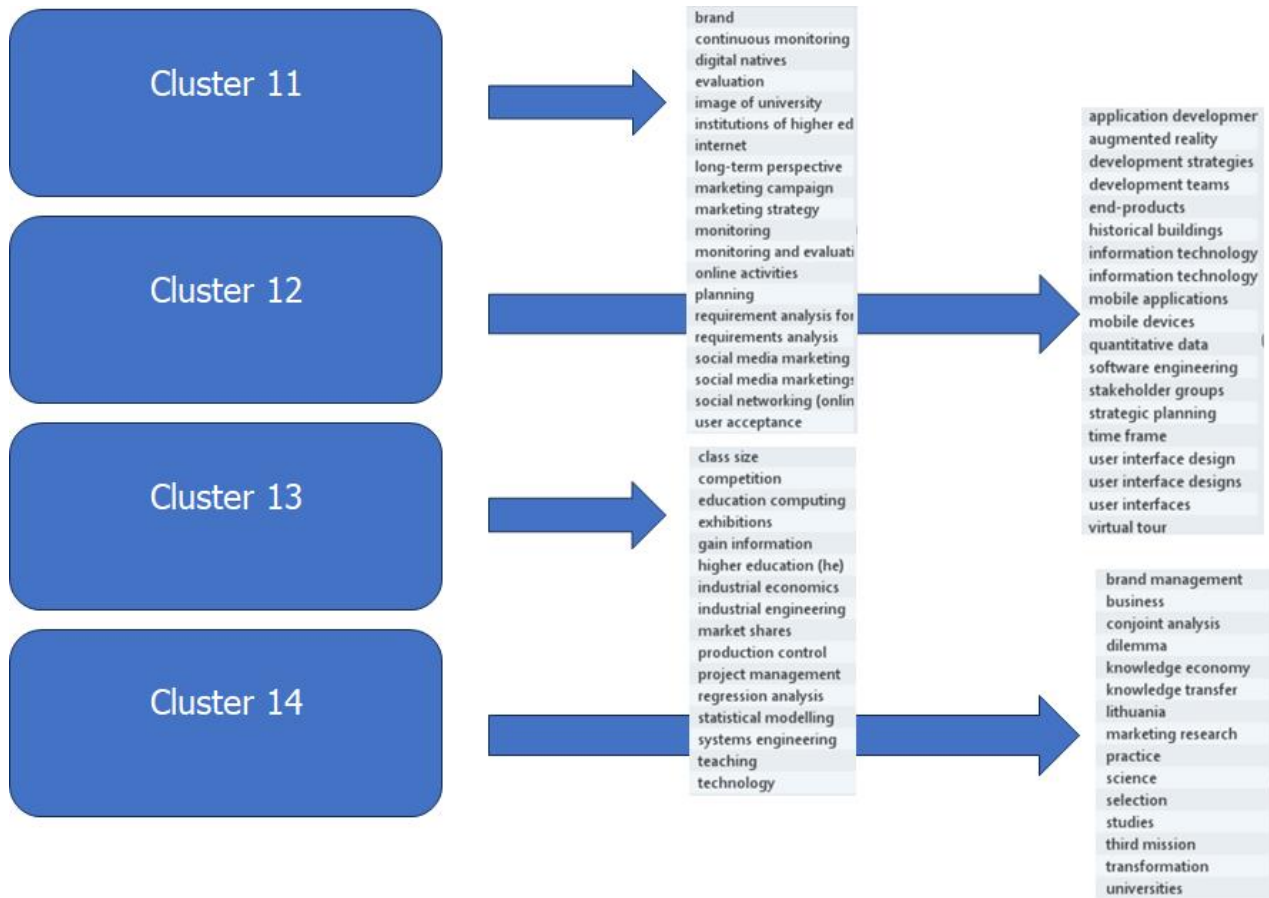
Source: authors' research

**Fig. 5** Bibliometric analysis: clusters on demand "university marketing" (database – Scopus, tool – VOSviewer, 2005-2023), clusters 6-10



Source: authors' research

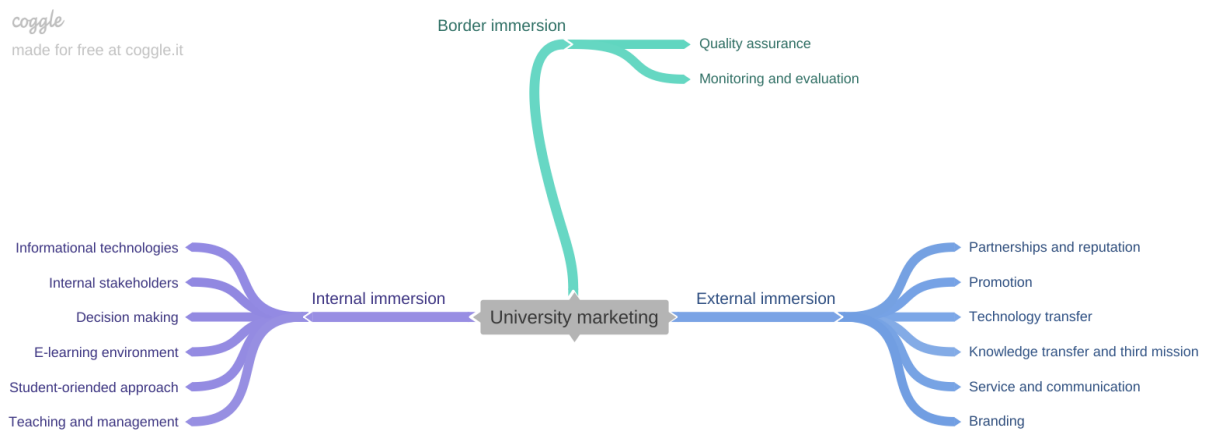
**Fig. 6** Bibliometric analysis: clusters on demand "university marketing" (database – Scopus, tool – VOSviewer, 2005-2023), clusters 11-14



Source: authors' research

Analysis of the clusters' content made it possible to form a mind map of the immersion levels in university marketing (Fig. 7).

**Fig. 7** Bibliometric analysis: clusters classification (tool – Coogler)



Source: authors' research

## Conclusion

The results of the bibliometric analysis made it possible to summarize the modern understanding of the concept of university marketing and propose an approach to immersive university marketing. In this approach, the quality of educational services and scientific products is formed as a result of two-way interaction between the developer and the consumer. This approach reduces the likelihood of a "valley of death" forming when the university's ideas don't meet the customer's requirements.

## References

1. Artyukhov, A., Volk, I., Dluhopolskyi, O., Mieszajkina, E., Myśliwiecka, A. (2023). Immersive University Model: A Tool to Increase Higher Education Competitiveness. *Sustainability*, 15, 7771.
2. Bradley, J. (2018). Integrity in higher education marketing and misleading claims in the university prospectus: what happened next...and is it enough? *International Journal for Educational Integrity*, 14(3).
3. Chase, C., Geringer, S., & Stratemeyer, A. (2019). The Effect of University Marketing Efforts on Students' Academic Decision-Making: An Empirical Study. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 19(6).
4. De Sabando, A.L.R, Forcada, J. & Zorrilla, P. (2018). The marketing orientation as a university management philosophy: a framework to guide its application. *Cuadernos de Gestión*, 18(2), pp.37–58.
5. Duralia, O. (2019). The Consumer of University Educational Services – A Central Element of Educational Marketing. *Studies in Business and Economics*, 14(2), pp.31–40.
6. Harvey, A. (2023). Making sense of gameswork: University marketing materials as games paratexts". (Not) In the *Game: History, Paratexts, and Games*, edited by Regina Seiwald and Ed Vollans, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2023, pp. 177–194.
7. Kisiołek, A., Karyy, O. & Halkiv, L. (2021). The utilization of Internet marketing communication tools by higher education institutions (on the example of Poland and Ukraine). *International Journal of Educational Management*, 35(4), pp. 754–767.
8. Lee, Y. (2019). Understanding parents' view on US higher education marketing communication. *Educational Research for Policy and Practice*, 18, pp. 279–299.
9. Lowrie, A. (2007). Branding higher education: Equivalence and difference in developing identity. *Journal of Business Research*, 60(9), pp. 990–999.
10. Maringe, F. (2006). University Marketing: Perceptions, Practices and Prospects in the Less Developed World. *Journal of Marketing for Higher Education*, 15(2), pp. 129–153.
11. Nair, B.B., Dileep, M.R. & Walia, S.K. (2023). The prospect of higher education marketing: adaption, transition or hybridisation? *Qualitative Market Research*, 26(4), pp. 395–407.
12. Peruta, A. & Shields, A.B. (2018). Marketing your university on social media: a content analysis of Facebook post types and formats. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(2), pp. 175–191.
13. Rauch, D.A. Nale, R.D., Wathen, S.A. & Barr, P.B. (2010). An application of importance-performance analysis to university marketing. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 3(1).
14. Rauschnabel, P.A., Krey, N., Babin B.J. & Ivens, B.S. (2016). Brand management in higher education: The University Brand Personality Scale. *Journal of Business Research*, 69(8).

15. Suomi, K., Kuoppakangas, P., Stenvall, J., Pekkola, E. & Kivistö, J. (2019). Revisiting "the shotgun wedding of industry and academia" - empirical evidence from Finland. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 16, pp. 81–102.
16. Wong, P., Lee, D. & M.L. Ng, P. (2018). Online search for information about universities: a Hong Kong study. *International Journal of Educational Management*, 32(3), pp. 511–524.



# Trendy v digitálnom marketingu<sup>1</sup>

Ing. Simona Balaščáková<sup>2</sup>

---

## ***Trends in digital marketing with a focus on click-through rates***

### **Abstract**

*The main part consists of SEO and PPC advertising and also a lot of focus is given to showing click-through rates, where the attention is focused on organic and paid search results on Google. In the first part of the paper, we identify the basic concepts that are crucial for understanding the issue. These are mostly about SEO and PPC and click-through rates. The main objective of the paper is to explain the different trends and their use in the digital environment and to compare the click-through rates for organic search results. In this section, we have used the method of comparison and compared the average click-through rates from multiple sources.*

### **Key words**

*Digitálny marketing, Miera preklikov, PPC, SEO, Výsledky vyhľadávania*

**JEL Classification:** M31

---

### **Úvod**

V dnešnej dobe internet prenikol do každodenného života a stal sa neoddeliteľnou súčasťou našej spoločnosti. Žijeme v dobe, kedy sa stále viac ľudí spolieha na online prostredie a digitálny marketing sa stal kľúčovým nástrojom pre dosiahnutie úspechu nielen v podnikaní. Digitálny marketing je jedným z najúčinnějších spôsobov ako oslovovať súčasných a získavať nových zákazníkov. Táto téma je mimoriadne aktuálna, pretože digitálny marketing je stále dôležitejší a konkurencieschopnejší ako tradičný marketing. S nárastom intenzity internetového a mobilného pripojenia sa pre spoločnosti stalo nevyhnutnosťou poskytovať svoje tovary a služby aj v online prostredí. Dnes je digitálny marketing zameraný na využívanie internetových nástrojov na propagáciu tovarov a služieb, zvýšenie povedomia o značke, zvýšenie predaja a zlepšenie zákazníckej skúsenosti.

Internet zásadným spôsobom zmenil a zjednodušil spôsob komunikácie medzi ľuďmi do takej miery, že je preferovaným prostriedkom komunikácie. Je využívaný takmer pri každodenných činnostiach. V 21. storočí pozorujeme obrovský nárast množstva dostupných informácií, ktoré sa rýchlo šíria v digitálnom priestore, s dôrazom na sociálne siete ako hlavný prostriedok šírenia. Spoločnosti neustále hľadajú nové, inovatívne a hlavne nákladovo efektívne spôsoby, ako propagovať svoje tovary a služby. V najbližšom období bude fenomén sociálnych sietí rásť na úrok tradičných médií. Spoločnosti im preto budú prikladať čoraz väčšiu dôležitosť.

Informačné technológie spôsobili významné a zásadné zmeny v celej spoločnosti a posunuli ju vpred od priemyselného veku k ére sietí. V dnešnom svete sú globálne informačné siete životne dôležitou infraštruktúrou ovplyvňujúcou podnikanie, zdravotníctvo,

---

<sup>1</sup> KEGA 029EU-4/2022

<sup>2</sup> Ing. Simona Balaščáková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, simona.balascakova@euba.sk

školsťvo, vládu a dokonca aj náš každodenný život v podobe spôsobu komunikácie so svojimi blízkymi. Stal sa jedným z kľúčových motorov spoločenského vývoja.

## 1 Metodika práce

Príspevok sa zaoberá skúmaním problematiky trendov v digitálnom marketingu a vyhľadávaní v Google search ako jedného z najdôležitejších ukazovateľov úspešnosti webových stránok. Spracovanie teoretickej časti príspevku sa odvíjalo od sekundárneho prieskumu dostupných zdrojov. Abstrakciou boli vybrané relevantné dáta zaoberajúce sa problematikou trendov v digitálnom prostredí so zameraním na jeden z najdôležitejších ukazovateľov úspešnosti webovej stránky akým je miera preklikov, ktoré boli čerpané z odborných a vedeckých publikácií uznávaných autorov. Boli využité aktuálne domáce a zahraničné internetové zdroje.

Prostredníctvom analýzy sme komplexnú problematiku digitálnych trendov rozdelili na menšie časti pre lepšie porozumenie jej jednotlivých aspektov. Ide prevažne o trendy ako PPC a SEO. Osobitnú pozornosť sme venovali ukazovateľu CTR, ktorý je dôležitou súčasťou skúmanej problematiky. Následne sme prostredníctvom indukcie odvodzovali všeobecné závery z konkrétnych skutočností.

Hlavným cieľom príspevku je objasniť jednotlivé trendy a ich využitie v digitálnom prostredí a porovnať mieru preklikov pri organických výsledkoch vyhľadávania. V tejto časti sme využili metódu komparácie a porovnali sme priemernú mieru preklikov z viacerých zdrojov.

## 2 Výsledky a diskusia

Digitálna doba spôsobila revolúciu v spôsobe vyvíjania spoločnosti, ktoré sa inak nezameriavali na prítomnosť na internete alebo na strategický online marketing.

Podľa Turnera (2022) vzrástli priemerné výdavky na marketing zo 6,4% v roku 2021 na 9,5% príjmov spoločnosti takmer vo všetkých odvetviach. Podľa Bogdashina (2023) patrí medzi najvýznamnejšie trendy v roku 2023 v oblasti digitálneho marketingu SEO, sociálne médiá, mobilný marketing, obsahový a emailový marketing a iné. V nasledujúcej časti príspevku sú popísané jednotlivé trendy hlbšie s cieľom lepšie pochopiť skúmanú problematiku.

### 2.1 SEO

Skratka pochádza z anglického Search Engine Optimization, čo v slovenskom preklade znamená optimalizácia vyhľadávačov. SEO spája v sebe množstvo rôznych postupov, stratégií a akcií, ktoré slúžia na zvýšenie organickej návštevnosti webovej stránky. Za organickú návštevnosť považujeme neplatenú návštevnosť. Inými slovami, SEO sa snaží umiestniť webovú stránku na čo najvyšších pozíciách vo výsledkoch vyhľadávania. Vysoké pozície vo vyhľadávačoch sú dôležité, pretože väčšina návštevnosti webovej stránky pochádza práve z vyhľadávačov. (SOE Mastery, 2023) (Medzi najznámejšie vyhľadávače patrí Google, Yahoo, Bing a ďalšie.) Podľa štatistík na webovej stránke Intergrowth.com, majú webové stránky zobrazené na prvej strane vo výsledkoch vyhľadávania 95%

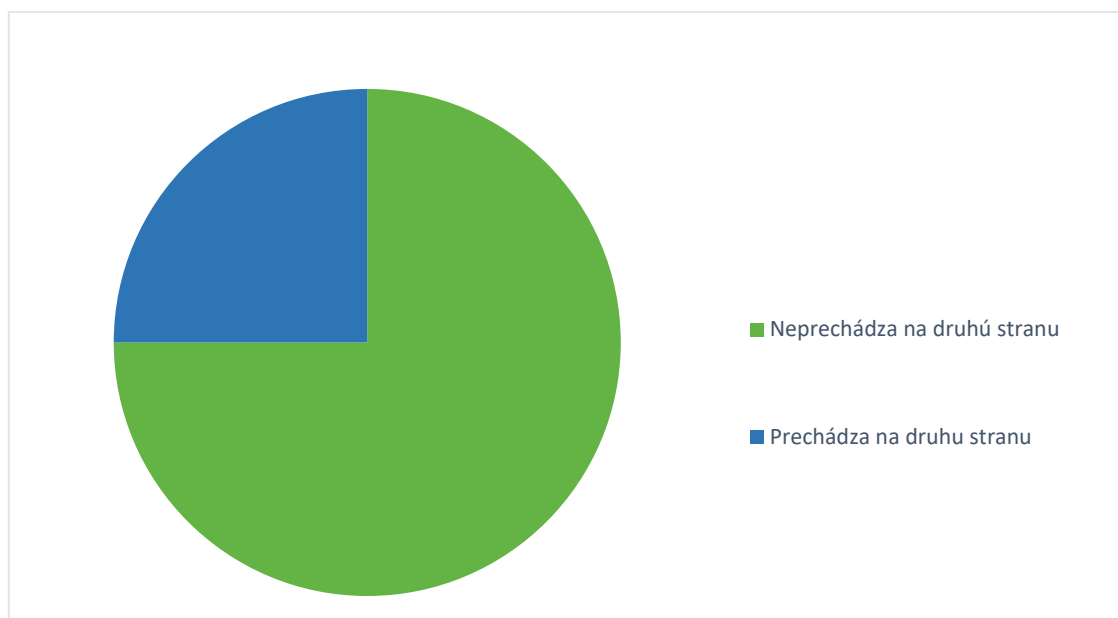
návštevnosť z vyhľadávačov a až 75% ľudí neprejde vo výsledkoch vyhľadávania na druhú stranu. Z toho vyplýva, že dôležitosť SEA bude čím ďalej tým významnejšia. (Ahern, 2023)

Cieľom je dosiahnuť stav, aby používateľ našiel na konkrétne kľúčové slová optimalizovanú webovú stránku na popredných miestach v organickej časti výsledkov vyhľadávania. SEO optimalizácia pracuje s dvoma prístupmi.

On-site optimalizácia. Patria sem všetky aspekty, ktoré má vývojár pod kontrolou. Medzi najdôležitejšie patria kľúčové slová, ktoré by mali byť starostlivo vybrané, označovanie nadpisov, meta popis, čas potrebný na načítanie webovej stránky, orientácia na webovej stránke a mnohé iné.

Off-site optimalizácia zahŕňa aktivity realizované mimo webovej stránky. Algoritmy internetových vyhľadávačov vyhodnocujú relevantnosť webovej stránky na základe odporúčaní z iných webových stránok. Najrozšírenejšou stratégiou na off-site SEO sú backlinky. (Drábik, 2021)

**Graf 1** Používatelia prechádzajúci na druhú stranu vo výsledkoch vyhľadávania



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa AHERN, Pat. 45 Mind-Bottling SEO Stats for 2023. Online. Intergrowth. 2023. Dostupné z: <https://intergrowth.com/seo/stats/>. [cit. 2023-10-01].

Graf 1 ukazuje, že až 75% používateľov neprejde na druhú stranu vo výsledkoch vyhľadávania. Z toho vyplýva, že dôležitosť SEA bude čím ďalej tým významnejšia. (Ahern, 2023)

## 2.2 PPC

Skratka pochádza z anglického Pay Per Click, čo v slovenskom preklade znamená platba za kliknutie. PPC je online reklamný model, v ktorom inzerent platí publisherovi zakaždým, keď sa klikne sa reklamný obraz. Cieľom PPC reklám je dosiahnuť vopred stanovené ciele. Model platby za kliknutie nachádza uplatnenie pri vyhľadávačoch, (napr. Google), na sociálnych sieťach (napr. Facebook), internetových porovnávačoch (napr. Heuréka) alebo pri bannerových reklamách či affiliate programe. (Kuchta, 2022)

PPC reklamy sú primárne založené na kľúčových slovách. Napríklad vo vyhľadávačoch sa online reklamy (známe aj ako sponzorované odkazy) zobrazujú iba vtedy, keď niekto hľadá kľúčové slovo súvisiace s inzerovaným produktom alebo službou. Preto spoločnosti, ktoré sa spoliehajú na reklamné modely s platbou za kliknutie, skúmajú a analyzujú kľúčové slová, ktoré sa najviac vzťahujú na ich produkty alebo služby. Investovanie do relevantných kľúčových slov môže viesť k vyššiemu počtu kliknutí a v konečnom dôsledku k vyšším ziskom. (CFI, 2022)

Najväčšou výhodou PPC reklám je možnosť personalizácie, ktorú iné reklamné kanály nemajú. Reklamné televízne spoty alebo plagáty v meste uvidí ktokoľvek, aj tí, ktorých to nezaujíma. Tento reklamný model je možné personalizovať takmer na kohokoľvek. Je tu možnosť vybrať cielenie podľa pohlavia, veku, geografickej lokácie, histórie prehliadania stránok, vyhľadávania konkrétnych výrazov či vykonania konkrétnej akcie na vašej stránke v minulosti. (Kundu, 2021)

## 2.3 Miera prekliku

Miera prekliku (ang. Click through rate (CTR)) je jednou zo základných metrick efektívnosti online reklamy. Ako už samotný názov napovedá, vyjadruje sa ako percentuálny podiel preklikov na počet zobrazení reklamy.

S mierou prekliku je možné sa stretnúť všetkých reklamných sieťach v digitálnom priestore, ako aj pri organických vyhľadávaniach vo vyhľadávačoch ako napríklad Google search. Mieru prekliku je možné sledovať pri platených, aj organických výsledkoch vyhľadávania cez Google, pri bannerových reklamách, natívnych reklamách na webových stránkach, reklamách na Facebooku a pri mnohých ďalších formátoch.

CTR vyjadruje percentuálny pomer kliknutí na reklamu k jej zobrazeniam. Ak sa reklama zobrazuje 100 používateľom a 12 z nich na ňu naozaj klikne, CTR reklamy je 12 %. Tento ukazovateľ je ovplyvňovaný dvoma hlavnými faktormi a to relevanciou reklamy či organického výsledku pre používateľa a kreativito reklamy. (Lin, 2023)

## 2.4 Výsledky realizovaného prieskumu

V tabuľke 1 sú uvedené priemerné CTR každého z prvých 8 výsledkov vyhľadávania, teda vyhľadávani na prvej strane vo vyhľadávači Google, vo výsledkoch vyhľadávania. Maximálny počet sponzorovaných výsledkov (reklám) je 4 a organických výsledkov vyhľadávania je 10.

**Tab. 1** Miera prekliku vo výsledkoch vyhľadávania podľa Evana Bailya

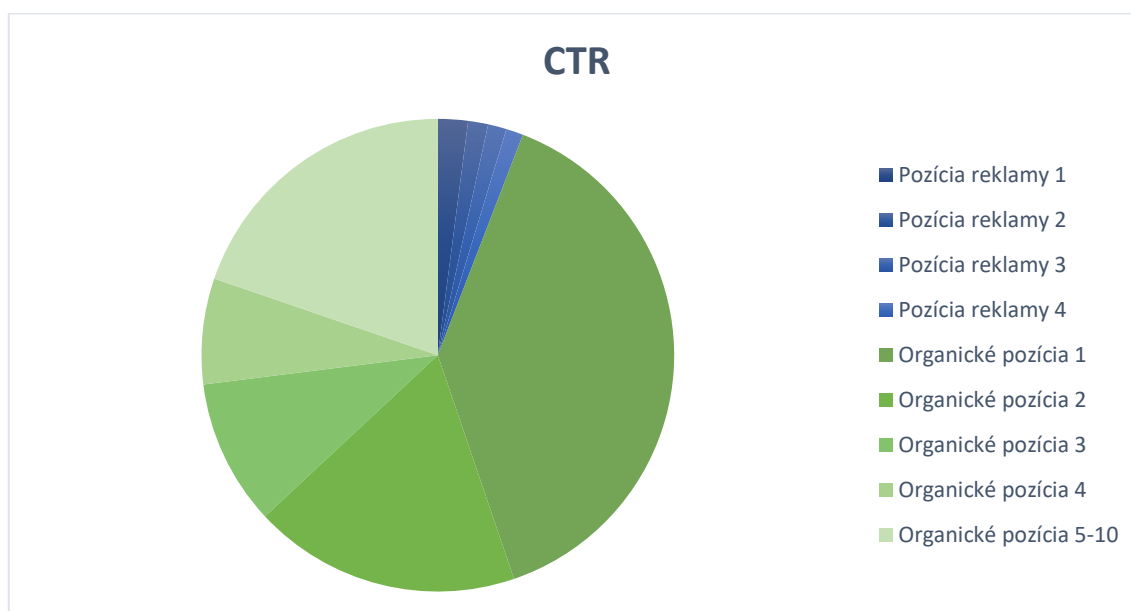
Pozícia vyhľadávania	CTR
Pozícia reklamy 1	2,1 %
Pozícia reklamy 2	1,4 %
Pozícia reklamy 3	1,3 %
Pozícia reklamy 4	1,2 %
Organické pozícia 1	39,8 %

Organická pozícia 2	18,7 %
Organická pozícia 3	10,2 %
Organická pozícia 4	7,4 %
Organické pozícia 5-10	20,2 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BAILYN, Evan. Google Click-Through Rates (CTRs) by Ranking Position in 2023. Online. FirstpageSage. 2023. Dostupné z: <https://firstpagesage.com/reports/google-click-through-rates-ctrs-by-ranking-position/>. [cit. 2023-10-07].

Po vložení údajov do koláčového grafu je viditeľné, že výsledky organického vyhľadávania majú oveľa väčší podiel na celkovom počte kliknutí ako platené výsledky vyhľadávania.

**Graf 2** Miera prekliku vo výsledkoch vyhľadávania v koláčovom grafe



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa AHERN, Pat. 45 Mind-Bottling SEO Stats for 2023. Online. Intergrowth. 2023. Dostupné z: <https://intergrowth.com/seo/stats/>. [cit. 2023-10-01].

Z grafu 1 vyplýva, že organické výsledky majú oveľa vyššiu mieru preklikov ako platené výsledky. Seidel tvrdí, že medzi dôvody, prečo platené výsledky vyhľadávania nedosahujú vysokú mieru preklikov patrí skutočnosť, že používatelia nedôverujú plateným reklamám, pretože majú vedomie o tom, že používatelia platia za umiestnenie a rovnako tak fakt, že platené reklamy často neodpovedajú na otázku používateľa, pretože organické stránky získavajú vysoké hodnotenie najmä kvôli ich relevantnosti pre zadané kľúčové slovo. (Seidel, 2022)

Celkovo sú organické výsledky vyhľadávania považované za relevantnejšie, pretože sú odpoveďou na kľúčové slová, a svoje miesto si „zaslúžili“ a nie kúpili.

Na začiatku SEO kampane budú nové blogové príspevky umiestnené nízko vo výsledkoch vyhľadávania. Vzhľadom na to, ako funguje algoritmus spoločnosti Google, ani

vysokokvalitný obsah nebude hodnotený, kým sa konkrétna doména neosvedčí. Návratnosť do SEO kampane sa prejaví až po 4-6 mesiacoch konzistentného publikovania.

Na druhej strane ak budú spoločnosti Google zaplatené reklamné miesta, webové stránky budú mať CTR zodpovedajúce automatickému umiestneniu na 1. stránke. Vďaka tomu sú platené reklamy vynikajúce pre počiatočné fázy kampane, kým dlhodobé marketingové investície prinesú ovocie.

Aby sme priemerné CTR podložili alebo vyvrátili, rozhodli sme sa údaje z tabuľky 1 potvrdiť iným výskumom, ktorý sa rovnako tak zaoberá priemerným CTR. Oba výskumy boli zrealizované alebo aktualizované v približne rovnakom časovom období, a teda v auguste a v septembri v roku 2023.

**Tab. 2** Miera prekliku vo výsledkoch vyhľadávania podľa Advanced web raking

Pozícia vyhľadávania	CTR
Organické pozícia 1	45,4 %
Organické pozícia 2	17 %
Organické pozícia 3	13,1 %
Organické pozícia 4	5,9 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ADVANCED WEB RAKING. Google Organic CTR History. Online. Advanced web raking. 2023. Dostupné z: <https://www.advancedwebranking.com/ctrstudy/>. [cit. 2023-10-07].

V tabuľke 2 sa nachádzajú údaje výlučne za neplatené, a teda organické výsledky vyhľadávania. Výsledky sa nachádzajú na webovej stránke Advanced web raking. Miery preklikov v oboch prípadoch sú porovnateľné, avšak pre prehľadnejšiu vizualizáciu uvádzame tabuľku 3, ktorá porovnáva priemerné pozície organických výsledkov vyhľadávania.

**Tab. 3** Porovnanie výsledkov podľa Evana Bailyna a Advanced web raking

Pozícia vyhľadávania	CTR (Evan Bailyn)	CTR (Advanced web raking)
Organické pozícia 1	39,8 %	45,4 %
Organické pozícia 2	18,7 %	17 %
Organické pozícia 3	10,2 %	13,1 %
Organické pozícia 4	7,4	5,9 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BAILYN, Evan. Google Click-Through Rates (CTRs) by Ranking Position in 2023. Online. FirstpageSage. 2023. Dostupné z: <https://firstpagesage.com/reports/google-click-through-rates-ctrs-by-ranking-position/>. a ADVANCED WEB RAKING. Google Organic CTR History. Online. Advanced web raking. 2023. Dostupné z: <https://www.advancedwebranking.com/ctrstudy/>. [cit. 2023-10-07].

Z tabuľky 3 vyplýva, že porovnateľnosť výsledkov z oboch výskumov je na vysokej úrovni.

## Záver

V tejto štúdií sme sa venovali analýze priemerných hodnôt miery prekliku (CTR) z dvoch rôznych zdrojov. Analýza ukázali, že priemerné CTR z nami zvolených dvoch zdrojov sú veľmi podobné s odchýlkou maximálne 6%. Tento fakt naznačuje, že v skúmanej oblasti neexistujú signifikantné rozdiely v efektivite týchto dvoch zdrojov, pokiaľ ide o mieru kliknutí. Naša metodológia a dôkladná analýza dát prispievajú k lepšiemu porozumeniu tejto problematiky a môžu slúžiť ako východiskový bod pre ďalší výskum v tejto oblasti.

Tento článok vznikol ako výstup projektu KEGA 029EU-4/2022 Inovatívny prístup tvorby responzívnych mediálnych formátov marketingovej komunikácie firiem zameraných na internetového spotrebiteľa v prostredí digitálnych médií.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. DRÁBIK, P., KORČOKOVÁ, M., LOYDLOVÁ, M., BEDNÁR, J., OŽVOLDOVÁ, K., KUČHTA, M., (2021). *Marketingová komunikácia a digitálne médiá: učebnica*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, , 324 s. ISBN 978-80-225-4913-4.
2. KUČHTA, M. (2022). *Digitálny marketing: marketingová komunikácia na internete: učebnica*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM EU v Bratislave, 2022, 184 s. ISBN 978-80-225-4974-5.
3. KUNDU, S. (2021). *Digital Marketing Trends and Prospects: Develop an effective Digital Marketing strategy with SEO, SEM, PPC, Digital Display Ads & Email Marketing techniques.(English Edition)*. BPB Publications, 2021.
4. TUTEN, T. L. (2021). *Social Media Marketing*, 4th. Edition. California : SAGE Publications Ltd, 488 s. ISBN 978-15-297-3199-6.
5. SEO Mastery 2023: (2023). *#1 workbook To learn Secret Search Engine Optimization strategies to boost and improve your organic search ranking*. (n.p.): Infinite Results Ltd.
6. ADVANCED WEB RAKING. (2023). *Google Organic CTR History. Advanced web raking*. Dostupné 07.10.2023 na: <https://www.advancedwebranking.com/ctrstudy/>
7. AHERN, P. (2023). *45 Mind-Bottling SEO Stats for 2023*. Intergrowth. Dostupné 07.10.2023 na: <https://intergrowth.com/seo/stats/>
8. BAILYN, E. (2023). *Google Click-Through Rates (CTRs) by Ranking Position in 2023*. FirstpageSage. Dostupné 07.10.2023 na: <https://firstpagesage.com/reports/google-click-through-rates-ctrs-by-ranking-position/>
9. BOGDASHIN, S. (2023). *Digital Marketing Trends of 2023: How Will SEO, PPC and Social Media Change*. Comrade. Dostupné 07.10.2023 na: <https://comradeweb.com/blog/will-2021-bring-something-new-in-digital-marketing/>
10. CFI. (2022). *Pay-Per-Click (PPC)*. CFI2022. Dostupné 07.10.2023 na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/pay-per-click-ppc/>
11. SEIDEL, A. (2022). *The CTR of Google Ads vs organic results: where are your ideal customers clicking*. Online. Quantum. Dostupné 07.10.2023 na: <https://www.quantumweb.com.au/ctr-of-google-ads-vs-organic-results>.
12. TURNER, J. (2022). *What Marketing Budgets Look Like in 2022*. Online. Gartner.com. Dostupné 07.10.2023 na: <https://www.gartner.com/en/articles/what-marketing-budgets-look-like-in-2022>. [cit. 2023-10-01].

# Porovnanie vybraných ukazovateľov v krajinách Vyšehradskej štvorky<sup>1</sup>

Barbara Barilová<sup>2</sup>

## Abstrakt

*Ekonomická situácia v krajinách Vyšehradskej štvorky má priamy vplyv na životy obyvateľov. Je dôležité sa ňou zaoberať, pretože umožňuje identifikovať oblasti na zlepšenie, určiť priority a navrhnúť opatrenia na podporu trvalo udržateľného rastu a rozvoja. Cieľom tohto príspevku je preskúmať a porovnať vybrané ekonomické ukazovatele jednotlivých krajín Vyšehradskej štvorky od roku 2013 do roku 2022. Porovnávali sme mieru inflácie, priemernú mzdu a výšku hrubého domáceho produktu na obyvateľa. Nakoniec sme sa zamerali na hodnotenie jednotlivých krajín v globálnom inovačnom indexe a identifikovanie vzťahu medzi vybranými ukazovateľmi. Zistili sme, že existuje pozitívna korelácia medzi priemernou mesačnou mzdou a HDP, silná negatívna korelácia medzi priemernou mesačnou mzdou a inovačným indexom a negatívna korelácia medzi hrubým domácim produktom a inovačným indexom. Možná príčina tohto fenoménu bola rozobraná v diskusii.*

## Key words

*Vyšehradská štvorka, ekonomické ukazovatele, hrubý domáci produkt, inflácia, priemerná mzda, globálny inovačný index*

**JEL Classification:** M30, L00

## Úvod

Krajiny Vyšehradskej štvorky sú združením stredoeurópskych krajín s podobnými politickými a hospodárskymi výzvami. Vyšehradská skupina vznikla 15.2.1991, približne 15 mesiacov po páde totalitného režimu. Vyšehradská štvorka sa pôvodne skladala z troch krajín - Československa, Maďarska a Poľska. Po rozdelení Československa v roku 1993 sa skupina rozšírila na štyri členské štáty a existuje v podobe, ktorú poznáme dnes (sita.sk, 2021). Počas 30 rokov svojej existencie sa Vyšehradskej štvorky podarilo splniť svoje ekonomické ciele. Poľsko dosiahlo najväčší pokrok, zatiaľ čo Česko si udržalo pozíciu najvyspelejšej ekonomiky V4 vo vzťahu k hrubému domácejmu produktu (HDP) na obyvateľa a kúpnej sile obyvateľstva. **Hrubý domáci produkt (HDP)** je dôležitým ukazovateľom na meranie hospodárskeho rastu. Vznikol v tridsiatych rokoch 20. storočia počas hospodárskej krízy (Hrušovský, 2010). Meria peňažnú hodnotu konečných statkov a služieb – teda tie, ktoré kupuje konečný používateľ – produkované v krajine v danom časovom rozhraní. Ide o súhrn všetkých výstupov, vytvorených v rámci hraníc krajiny. Skladá sa z tovarov a služieb vyrobených na predaj na trhu a zahŕňa aj určitú netrhovú produkciu, ako sú napríklad obranné alebo vzdelávacie služby poskytované vládou (Callen, 2008). Často sa považuje za skratku ekonomického národného blahobytu (Aitken, 2019). **Inflácia** predstavuje mieru rastu cien za určité definované obdobie. Meria napríklad celkové zvýšenie cien alebo zvýšenie nákladov na život v krajine. Vyjadruje o koľko percent sú tovary alebo služby drahšie za určité obdobie, najčastejšie za rok (Oner, 2010). Inflácia znamená, že dochádza k celkovému zvýšeniu cien tovarov a služieb, a nie len k zvýšeniu cien jednotlivých položiek (ecb.europa.sk, 2023). **Globálny inovačný index (GII)** sleduje najnovšie globálne

<sup>1</sup> Tento príspevok je výstupom projektu KEGA 030EU- 4/2022.

<sup>2</sup> Ing. Barbara Barilová, Katedra marketingu, Ekonomická univerzita v Bratislave



inovačné trendy, odhaľuje najinovatívnejšie ekonomiky na svete, pričom hodnotí inovačnú výkonnosť približne 132 ekonomík a zdôrazňuje silné a slabé stránky inovácií (wipo.int). Je založený na 81 ukazovateľoch (ec.europa.eu, 2022). Cieľom GII je poskytnúť podrobné údaje o inováciách a sledovať hlavné inovácie na úrovni krajiny a regiónu a následne pomáhať tvorcom politik pri hodnotení ich inovačnej výkonnosti a prijímaní informovaných rozhodnutí o inovačnej politike (INDEX, Global Innovation, 2022). Inovácia je ukazovateľom národnej konkurencieschopnosti (Veselica, 2019). Tieto podmienky sú piatimi vstupnými faktormi GII: inštitúcie, ľudský kapitál a výskum, infraštruktúra, sofistikovanosť trhu a sofistikovanosť podnikania (Crespo & Crespo, 2016). **Priemerná mesačná mzda** je mierou priemerného mesačného zárobku jednotlivcov v krajine v priebehu jedného roka. Vypočíta sa spočítaním celkových miezd, zarobených všetkými jednotlivcami v krajine a následne sa vydelením celkovým počtom pracovníkov. Priemerná ročná mzda sa často používa ako ukazovateľ celkovej úrovne príjmov a ekonomického blahobytu obyvateľstva krajiny. V jednotlivých krajinách sa môže výrazne líšiť v dôsledku faktorov, ako je ekonomický rozvoj krajiny, podmienky na trhu práce, zloženie priemyslu a vládne politiky.

## 1 Metodika práce

Predmetom skúmania boli vybrané ekonomické ukazovatele, konkrétne hrubý domáci produkt, priemerná mesačná mzda, globálny inovačný index a inflácia za obdobie od roku 2013 do 2022. Cieľom článku je charakterizovať vybrané ukazovatele, zistiť ako sa v priebehu rokov menili a preskúmať existenciu korelácie medzi nimi. Pre uskutočnenie výskumu bolo využitých viacero výskumných metód. Okrem teoretickej analýzy a sumarizácie literatúry bola využitá aj komparatívna analýza, ktorá predstavuje proces vzájomného porovnávania jednotlivých zložiek alebo javov a rozlišovania ich podobností a rozdielov. Táto analýza je dôležitá pre pochopenie problému, zedefinovanie a zodpovedanie relevantných otázok.

Hlavnú vedeckú metódu predstavuje empirický výskum na báze sekundárnych dát. Ide o zhromažďovanie a analýzu skutočných dát a informácií z reálnych ekonomických zdrojov, ako sú štatistiky, prieskumy alebo databázy. Empirický výskum bol využitý pre zisťovanie informácií, týkajúcich sa výšky HDP na obyvateľa, výšky priemernej mesačnej mzdy, výšky inflácie a hodnotenia v rebríčku globálneho inovačného indexu.

*VO1: Ako možno charakterizovať jednotlivé (vybrané) ekonomické ukazovatele vo V4 za určité obdobie?*

*VO1a: Ako sa menila miera inflácie v krajinách Vyšehradskej štvorky v období 2013 - 2022?*

*VO1b: Ako sa menila výška hrubého domáceho produktu (HDP) na obyvateľa medzi krajinami Vyšehradskej štvorky v období 2013 - 2022?*

*VO1c: Aký je trend priemerných miezd v krajinách Vyšehradskej štvorky v období 2013 - 2022?*

*VO1d: Ako sa menilo postavenie krajín Vyšehradskej štvorky v globálnom inovačnom indexe (GII) v období 2013 - 2022?*

*VO2. Ako možno charakterizovať vzťah medzi skúmanými ukazovateľmi?*

Pre zistenie vzťahu medzi jednotlivými ukazovateľmi sme využili Pearsonov korelačný koeficient, ktorý predstavuje mieru intenzity lineárnej korelácie medzi vybranými

premennými. Zozbierané údaje boli interpretované a sformulované v záverečnej časti článku.

Ak sa zaoberáme dynamikou na trhu pomocou elementárnej analýzy, môžeme použiť niekoľko ukazovateľov - koeficient rastu, absolútnu zmenu rastu a tempo rastu. Pri pozorovaní zmeny výšky priemernej mesačnej mzdy a výšky hrubého domáceho produktu na obyvateľa sme využili reťazové indexy. Koeficient rastu je indexom rastu, ktorý porovnáva dve po sebe idúce hodnoty v časovom rade. V podstate ide o výpočet reťazového indexu. Ak tento koeficient vyjadrujeme v percentách, hovoríme o tempe rastu. Koeficient rastu vyjadruje relatívnu zmenu v časovom rade. Absolútna zmena rastu je rozdiel medzi dvomi susednými hodnotami, ktoré sú vyjadrené vo vhodných jednotkách. Tempo rastu je pomer absolútnej zmeny rastu a predchádzajúcej hodnoty, ktorý je prepočítaný na percentuálnu hodnotu. Porovnávaním výsledkov z rôznych časových období môžeme identifikovať pozitívny trend (rast na trhu) alebo negatívny trend (pokles na trhu). Analyzovať rast alebo pokles trhu môžeme prostredníctvom výpočtu indexových hodnôt (Čvirik & Baumöhl et al. 2023). V tabuľke 1 môžeme vidieť percentuálny nárast priemernej mzdy v jednotlivých krajinách. Vo všetkých krajinách Vyšehradskej štvorky pozorujeme rastúci trend.

## 2 Výsledky a diskusia

V jednotlivých krajinách Vyšehradskej štvorky boli sledované vybrané ekonomické ukazovatele : HDP na obyvateľa, výška priemernej mesačnej mzdy, inflácia a umiestnenie v rebríčku v rámci globálneho inovačného indexu v sledovanom období (2013-2022). Cieľom bolo porovnať vybrané ekonomické ukazovatele v jednotlivých krajinách a zistiť, ako sa menili v období od roku 2013 do roku 2022. Dáta sú graficky spracované v Grafe 1.

**Tab 1.** Priemerná mesačná mzda a koeficient rastu v krajinách V4 v období 2013 – 2022 v eurách

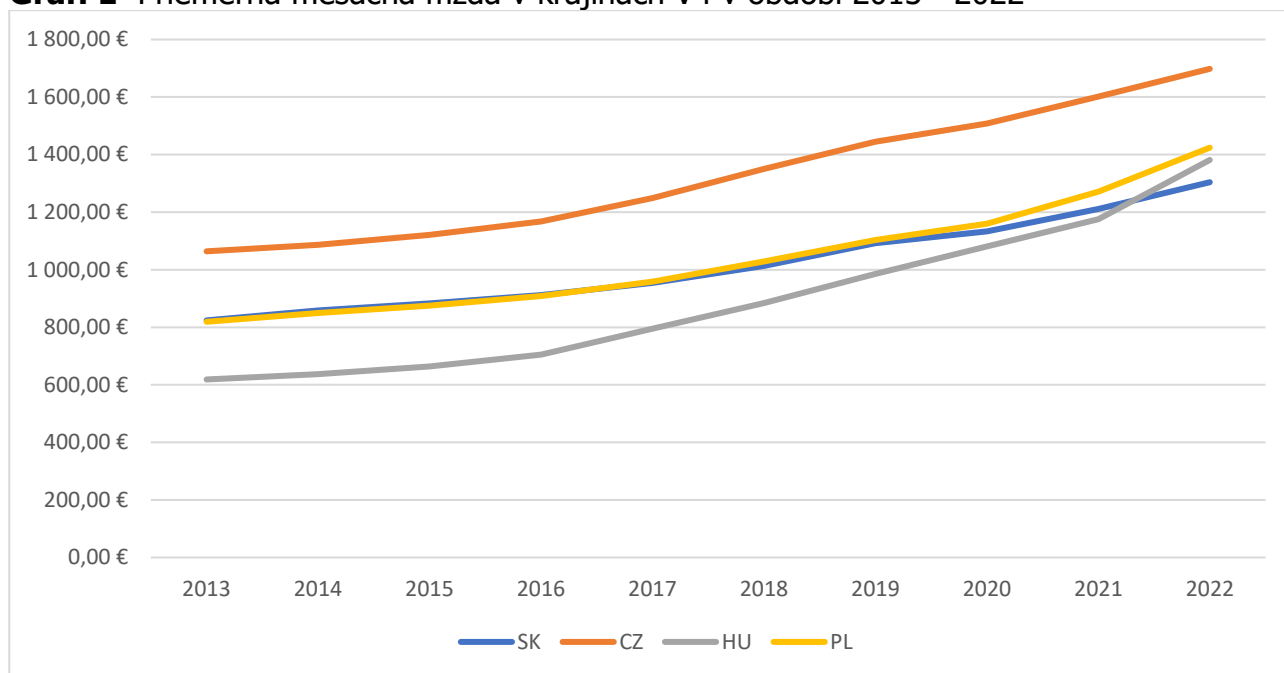
Rok	SK_AVG	CZ_AVG	HU_AVG	PL_AVG	SK	CZ	HU	PL
2013	824 €	1064 €	619 €	819 €				
2014	858 €	1087 €	637 €	849 €	1,04	1,02	1,03	1,04
2015	883 €	1121 €	663 €	875 €	1,03	1,03	1,04	1,03
2016	912 €	1168 €	705 €	908 €	1,03	1,04	1,06	1,04
2017	954 €	1249 €	796 €	959 €	1,05	1,07	1,13	1,06
2018	1013 €	1350 €	884 €	1029 €	1,06	1,08	1,11	1,07
2019	1092 €	1445 €	985 €	1104 €	1,08	1,07	1,11	1,07
2020	1133 €	1508 €	1081 €	1160 €	1,04	1,04	1,10	1,05
2021	1211 €	1602 €	1175 €	1271 €	1,07	1,06	1,09	1,10
2022	1304 €	1698 €	1381 €	1424 €	1,08	1,06	1,18	1,12

Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Excel podľa (minimalnamzda.sk, 2023).

V tabuľke 1 vidíme, že výška priemernej mesačnej mzdy v krajinách Vyšehradskej štvorky mierne stúpala v priebehu jednotlivých rokov. Reťazové indexy dosiahli každý rok hodnotu vyššiu ako 1, čo naznačuje zvýšenie priemernej mesačnej mzdy. Všetky krajiny dosiahli stabilný rast, Maďarsko však zaznamenalo najvyšší nárast, pričom najvyššia

hodnota reťazového indexu predstavovala hodnotu 1,11. Celkovo možno povedať, že v krajinách Vyšehradskej štvorky došlo k zvýšeniu priemernej mesačnej mzdy v priebehu tohto obdobia, čo naznačuje určitý rast výdavkov a príjmov obyvateľstva.

**Graf. 1** Priemerná mesačná mzda v krajinách V4 v období 2013 - 2022



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Excel podľa (minimalnamzda.sk, 2023).

Podľa poskytnutých údajov v roku 2022 mala najvyššiu priemernú mesačnú mzdu Česká republika s hodnotou 1698 €, nasledovaná Poľskom s hodnotou 1424 €. Maďarsko dosiahlo hodnotu 1381 € a Slovensko malo najnižšiu priemernú mesačnú mzdu s hodnotou 1304 €.

**Tab 2.** Inflácia v krajinách Vyšehradskej štvorky v období 2013 - 2022

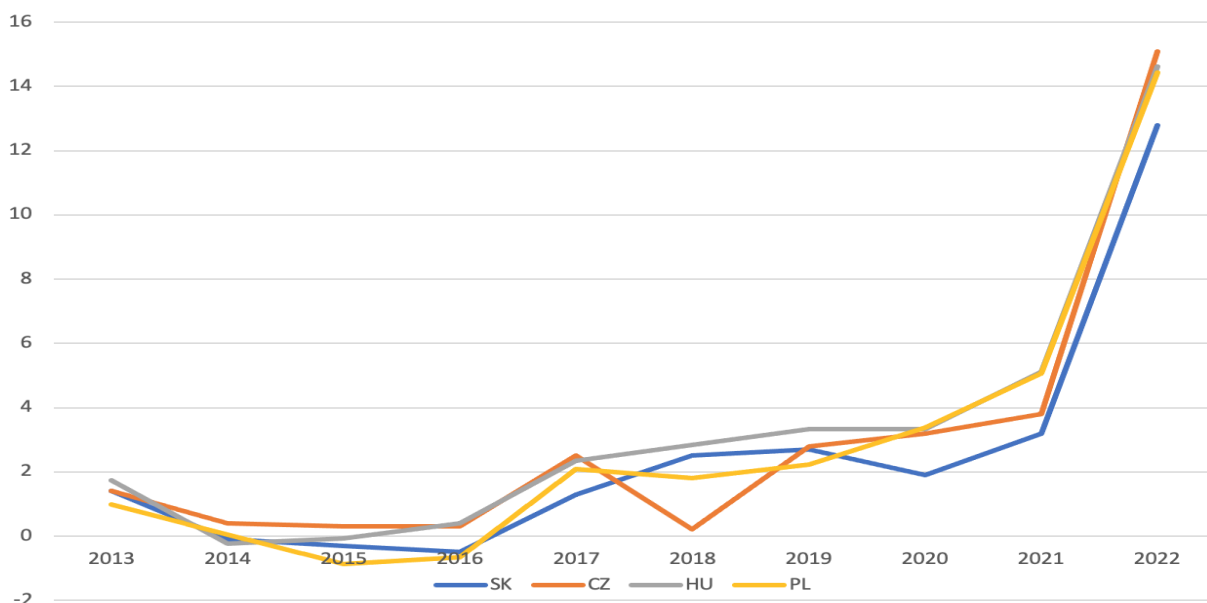
Rok	SK	CZ	HU	PL
2013	1,4	1,4	1,73	0,99
2014	-0,1	0,4	-0,23	0,05
2015	-0,3	0,3	-0,06	-0,87
2016	-0,5	0,3	0,39	-0,66
2017	1,3	2,5	2,35	2,08
2018	2,5	2,1	2,85	1,81
2019	2,7	2,8	3,34	2,23
2020	1,9	3,2	3,33	3,37
2021	3,2	3,8	5,11	5,06
2022	12,8	15,1	14,61	14,43

Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Excel podľa (macrorends.net, 2023).

V tabuľke 2 môžeme vidieť, že inflácia na Slovensku mala hodnotu v rozmedzí od negatívnej (-0,5 %) až po výrazne vyššiu, pozitívnu hodnotu (12,8 % v roku 2022). Je zreteľné, že inflácia na Slovensku v posledných rokoch výrazne vzrástla, najmä v roku 2022, keď dosiahla svoje maximum. Inflácia v Českej republike bola všeobecne vyššia ako na Slovensku, svoje maximum dosiahla v roku 2022 (15,1 %). Inflácia v Maďarsku mala podobný

trend ako v Českej republike. Od roku 2013 do roku 2016 bola pomerne stabilná, no od roku 2017 začala stúpať. V roku 2022 dosiahla hodnotu 14,61 %, čo je predstavuje vysokú infláciu. V Poľsku bola inflácia v priebehu tohto obdobia relatívne stabilná, podobne ako v ostatných krajinách. V roku 2022 rovnako dosiahla svoje maximum a zvýšila sa na 14,43 %. Tento výrazný rast môže mať dôsledky na ekonomiku a spotrebiteľov.

**Graf. 2** Inflácia v krajinách Vyšehradskej štvorky v období 2013 - 2022



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Excel podľa (macrotrends.net, 2023).

Najvyššia inflácia v roku 2022 bola zaznamenaná v Českej republike s hodnotou 15,1 %. Za ňou nasledovalo Maďarsko s infláciou 14,61 % a Poľsko s infláciou 14,43 %. Slovensko malo spomedzi všetkých krajín najnižšiu infláciu v roku 2022 s hodnotou 12,8 %.

**Tab 3.** Hrubý domáci produkt na obyvateľa v krajinách Vyšehradskej štvorky v období 2013 – 2022 v eurách

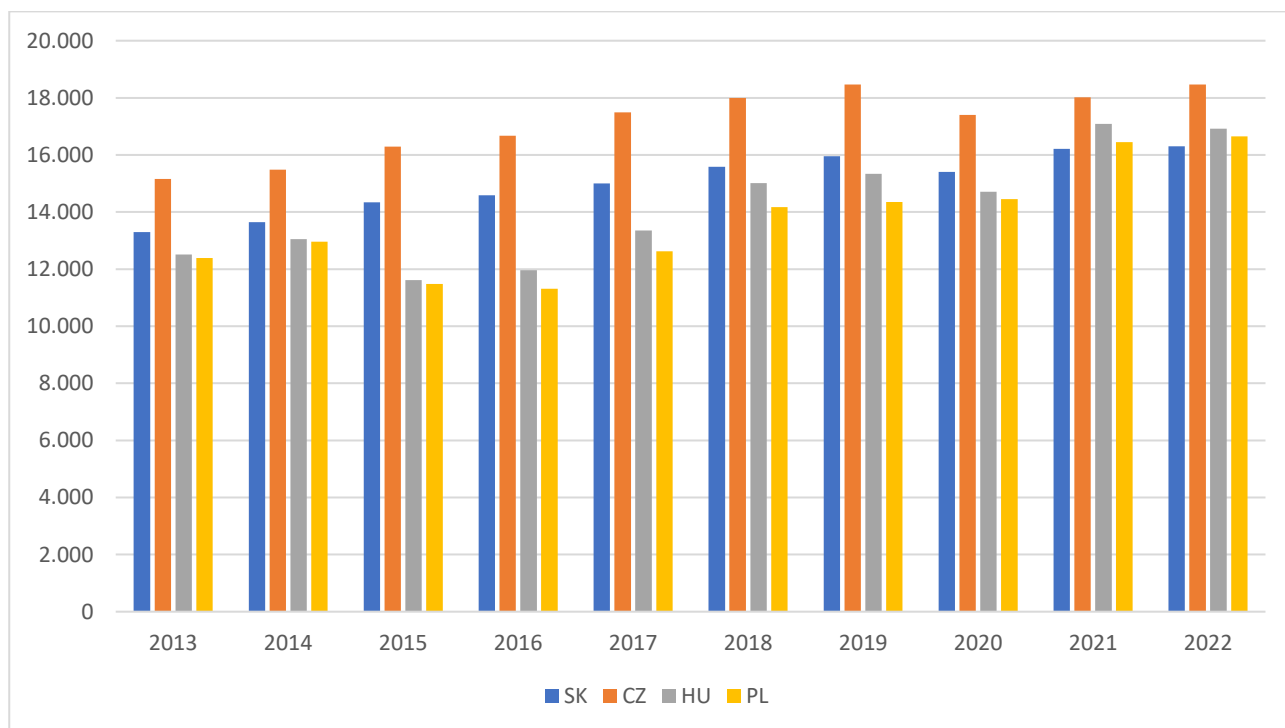
Rok	SK_GDP	CZ_GDP	HU_GDP	PL_GDP	SK	CZ	HU	PL
2013	13 300 €	15 160 €	12 517 €	12 389 €				
2014	13 640 €	15 480 €	13 052 €	12 960 €	1,03	1,02	1,04	1,05
2015	14 340 €	16 290 €	11 609 €	11 477 €	1,05	1,05	0,89	0,89
2016	14 590 €	16 670 €	11 959 €	11 312 €	1,02	1,02	1,03	0,99
2017	15 000 €	17 490 €	13 351 €	12 625 €	1,03	1,05	1,12	1,12
2018	15 580 €	17 990 €	15 010 €	14 168 €	1,04	1,03	1,12	1,12
2019	15 950 €	18 460 €	15 338 €	14 347 €	1,02	1,03	1,02	1,01
2020	15 400 €	17 400 €	14 707 €	14 454 €	0,97	0,94	0,96	1,01
2021	16 210 €	18 020 €	17 083 €	16 448 €	1,05	1,04	1,16	1,14
2022	16 300 €	18 470 €	16 912 €	16 651 €	1,01	1,02	0,99	1,01

Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Excel podľa (tradingeconomics.com, 2023).

V tabuľke 3 vidíme, že Slovensko a Česko malo relatívne stabilný rast svojho HDP na obyvateľa od roku 2013 až do roku 2022. Reťazové indexy pre tieto dve krajiny väčšinou predstavujú hodnoty nad 1, čo naznačuje rast ekonomík. Vývoj HDP v Maďarsku bol v tomto

období zmiešaný. V niektorých rokoch sa objavil rast, ako napríklad v roku 2017 a 2018, kedy reťazový index prekročil hodnotu 1,12. Avšak v iných rokoch, ako napríklad v roku 2015 a 2022, zaznamenalo Maďarsko pokles HDP, reťazové indexy ukazujú hodnoty nižšie ako 1. Poľsko vykazovalo stabilný rast HDP vo väčšine rokov od roku 2013 až do roku 2022. Reťazové indexy pre Poľsko sa pohybovali nad hodnotou 1 s malými výkyvmi v rokoch 2015 a 2016.

**Graf 3.** Hrubý domáci produkt na obyvateľa v krajinách Vyšehradskej štvorky v období 2013 - 2022



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Excel podľa (tradingeconomics.com, 2023).

V roku 2022 mala Česká republika hrubý domáci produkt na obyvateľa vo výške 18 470 €. Nasleduje Maďarsko s hrubým domácim produktom na obyvateľa vo výške 16 912 €. Tretí najvyšší hrubý domáci produkt na obyvateľa bol v Poľsku, predstavujúci 16 651 € a ako posledné sa umiestnilo Slovensko, ktoré dosiahlo hodnotu 16 300 €.

**Tab 4.** Hodnotenie krajín Vyšehradskej štvorky v rebríčku Globálny inovačný index (GII) v období 2013 - 2022

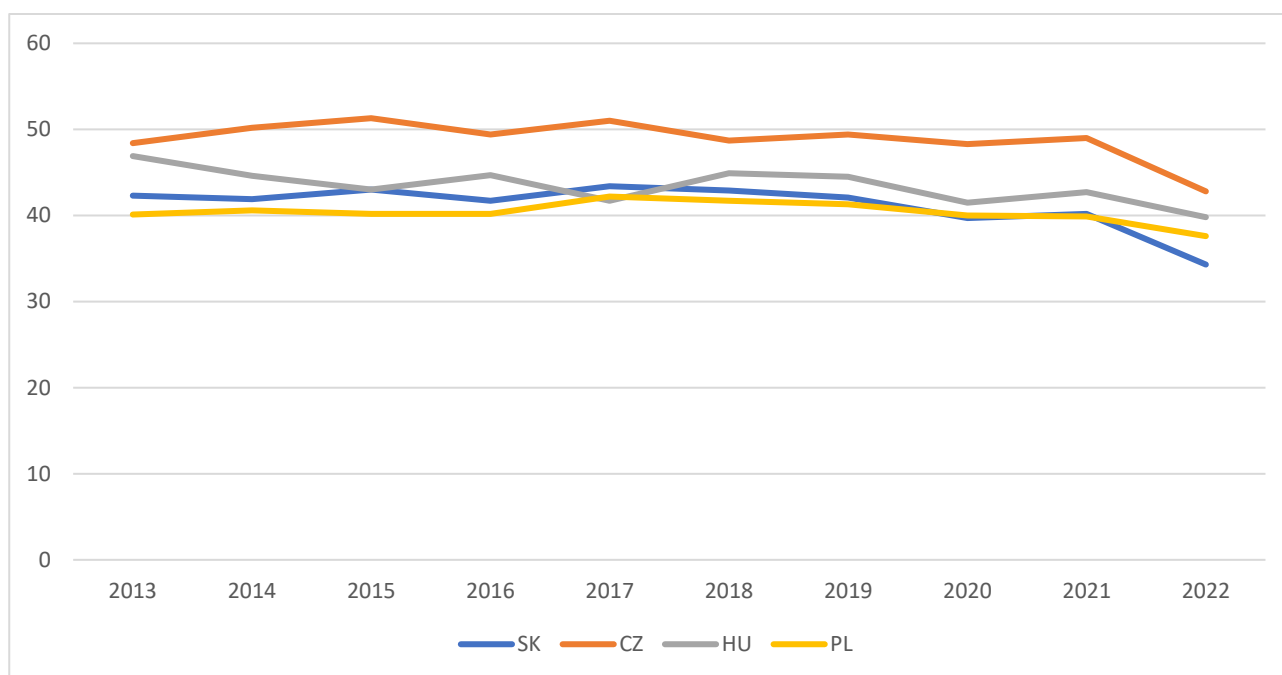
Rok	SK	CZ	HU	PL
2013	42,3	48,4	46,9	40,1
2014	41,9	50,2	44,6	40,6
2015	43	51,3	43	40,2
2016	41,7	49,4	44,7	40,2
2017	43,4	51	41,7	42,2
2018	42,9	48,7	44,9	41,7
2019	42,1	49,4	44,5	41,3
2020	39,7	48,3	41,5	40
2021	40,2	49	42,7	39,9

<b>2022</b>	34,3	42,8	39,8	37,6
-------------	------	------	------	------

Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Excel podľa (globalinnovationindex.org, 2023).

Tabuľka 4 zobrazuje poradie GII pre každú krajinu v každom roku. Čím vyššie hodnotenie, tým lepšia inovačná výkonnosť krajiny v porovnaní s inými krajinami. Česká republika mala stabilne najvyššie hodnotenie GII spomedzi krajín Vyšehradskej štvorky. V období rokov 2013 až 2021 sa umiestnila medzi 42,8 a 51,3. Rebríček GII Slovenska (SK) a Maďarska (HU) ukázal v priebehu rokov všeobecný pokles. Poradie Slovenska sa znížilo zo 42,3 v roku 2013 na 34,3 v roku 2022, zatiaľ čo hodnotenie Maďarska sa znížilo zo 46,9 v roku 2013 na 39,8 v roku 2022. Poľské (PL) hodnotenie GII zostalo v priebehu rokov relatívne stabilné, zväčša bol však inovačný index Poľska v porovnaní s ostatnými krajinami V4 najslabší. Na grafe 4 sú vizuálne spracované dáta z tabuľky 4.

**Graf 4.** Globálny inovačný index



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Excel podľa globalinnovationindex.org (2023).

**Tab. 5** Pearsonov korelačný koeficient

	<i>SK_AVG</i>	<i>SK_GDP</i>	<i>SK_GII</i>
<i>SK_AVG</i>	1		
<i>SK_GDP</i>	0,918392	1	
<i>SK_GII</i>	-0,78189	-0,52002	1

	<i>CZ_AVG</i>	<i>CZ_GDP</i>	<i>CZ_GII</i>
<i>CZ_AVG</i>	1		
<i>CZ_GDP</i>	0,863657	1	
<i>CZ_GII</i>	-0,66659	-0,40988	1

	<i>HU_AVG</i>	<i>HU_GDP</i>	<i>HU_GII</i>
<i>HU_AVG</i>	1		
<i>HU_GDP</i>	0,920203	1	
<i>HU_GII</i>	-0,71949	-0,49043	1

	<i>PL_AVG</i>	<i>PL_GDP</i>	<i>PL_GII</i>
<i>PL_AVG</i>	1		
<i>PL_GDP</i>	0,923795	1	
<i>PL_GII</i>	-0,55773	-0,44992	1

Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Excel

V tabuľke 5 môžeme vidieť Pearsonov korelačný koeficient, ktorý nám ukazuje, že vo všetkých krajinách Vyšehradskej štvorky existuje pozitívna korelácia medzi priemernou mesačnou mzdou a HDP, v prípade všetkých krajín sa blíži k 1, čo naznačuje silnú pozitívnu koreláciu. Korelačný koeficient medzi priemernou mesačnou mzdou a inovačným indexom sa u každej krajiny blíži k -1, čo naznačuje silnú negatívnu koreláciu. To znamená, že ak sa priemerná mesačná mzda zvyšuje, body v globálnom inovačnom indexe majú klesajúcu tendenciu. Korelačný koeficient medzi hrubým domácim produktom a inovačným indexom ukazuje v prípade každej krajiny negatívnu koreláciu, čo znamená, že s rastom HDP má inovačný index tendenciu klesať.

### 3. Zhrnutie výsledkov a návrhy

Zistili sme, že existuje pozitívna korelácia medzi výškou priemernej mesačnej mzdy a výškou HDP na obyvateľa, silná negatívna korelácia medzi výškou priemernej mesačnej mzdy a inovačným indexom a negatívna korelácia medzi výškou HDP na obyvateľa a inovačným indexom. Príčinou môže byť odliv mozgov, čo znamená odchod budúcej vysoko-kvalifikovanej pracovnej sily. Podľa registra zdravotných poisťovní sa počet ľudí žijúcich na Slovensku za posledných 15 rokov znížil o 300 tisíc. Tento trend pokračuje a počet obyvateľov Slovenska sa každý rok naďalej znižuje (mfsr.sk, 2017). Ďalším dôvodom môže byť vplyv pandémie Covid-19 na ekonomiku krajín, čo spôsobilo zabrzdenie inovačného úsilia a prerušenie inovačných aktivít. Inovačná stagnácia môže byť spôsobená nedostatkom investícií do výskumu a vývoja a tiež nedostatkami v regionálnych inovačných ekosystémoch (grantup.sk, 2023). Priemerná mzda v krajinách Vyšehradskej štvorky sa z roka na rok bez výnimky zvyšovala. Reťazový index zobrazuje percentuálne zvýšenie pre každú krajinu. Miera inflácia v roku 2022 výrazne stúpila, na čo niektoré krajiny reagovali zvýšením priemernej mzdy. Najmenej zareagovalo Slovensko, ktoré vo výške priemernej mesačnej mzdy prvý krát kleslo pod Maďarska. Výška hrubého domáceho produktu na obyvateľa má v jednotlivých krajinách tiež zväčša rastúcu tendenciu, najlepšie výsledky dosiahlo Česko. Zaujímavé je umiestnenie jednotlivých krajín v globálnom inovačnom indexe v sledovanom období. Zaznamenali sme výrazný pokles v umiestnení Slovenska a Česka v roku 2022. Dôvodom môžu byť práve vyššie spomínané problémy.

### Záver

Krajiny Vyšehradskej štvorky majú rôznu úroveň ekonomického rozvoja. Česká republika je vo všeobecnosti považovaná za najvyspelejšiu ekonomiku v skupine. Vyšší ekonomický rozvoj často koreluje s vyššími mzdami, pretože naznačuje silnejšiu celkovú ekonomiku a vyššiu úroveň produktivity. Česká republika sa v rámci týchto ukazovateľov umiestňuje na vedúcej pozícii. Má najvyšší hrubý domáci produkt na obyvateľa, vysoký inovačný index a relatívne vysokú infláciu. Poľsko a Maďarsko sa nachádzajú na strednej úrovni. Majú mierne nižší hrubý domáci produkt na obyvateľa ako Česká republika, nižší inovačný index, ale tiež vyššiu infláciu. Slovensko sa umiestňuje na najnižšej úrovni v porovnaní s ostatnými krajinami Vyšehradskej štvorky. Má nižší hrubý domáci produkt na obyvateľa, nižší inovačný index a infláciu. Je potrebné, aby sa krajiny sústredili na rôzne aspekty hospodárskeho rozvoja, podporu inovácií, riadenie inflácie, vytváranie podnikateľského prostredia a zlepšovanie kvality života obyvateľov. Komplexný a udržateľný

rozvoj bude závisieť od schopnosti týchto krajín prispôbiť sa meniacim sa globálnym trendom a vyrovnáť sa s budúcimi výzvami.

## Použitá literatúra

1. Aitken, A. (2019). Measuring welfare beyond GDP. *National Institute Economic Review*, 249, R3-R16.
2. Baumöhl, E., Čvirik, M., Kukura, M., & Ševčíková, R. (2023). *Manažérske rozhodovanie v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.
3. Callen, T. (2008). What is gross domestic product. *Finance & Development*, 45(4), 48-49.
4. Crespo, N. F., & Crespo, C. F. (2016). Global innovation index: Moving beyond the absolute value of ranking with a fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 69(11), 5265-5271.
5. Ec.europa.eu, 2023. *Global Innovation Index 2022*. Dostupné 5. 8. 2023, na <https://ec.europa.eu/newsroom/rtd/items/771133/en>
6. Ecb.europa.eu, 2023. *Čo je inflácia?*. Dostupné 6. 7. 2023, na: [https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what\\_is\\_inflation.sk.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.sk.html)
7. Globalinnovationindex.org, 2022. *Analysis*. Dostupné 8. 4. 2023, na: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
8. Grantup.sk, 2023. *Správa o inovačnej výkonnosti naznačuje, že sa treba zamerať na potenciál regiónov*. Dostupné 11. 6. 2023, na: <https://grantup.sk/sprava-o-inovacnej-vykonnosti-naznacuje-ze-sa-treba-zamerat-na-potencial-regionov/>
9. Hrušovský, T. (2010). *Význam základných makroekonomických ukazovateľov v trhovej ekonomike* (Doctoral dissertation, AMBIS vysoká škola, as, Bankovní institut vysoká škola SK).
10. INDEX, Global Innovation. *What is the future of innovation-driven growth*. World Intellectual Property Organization. Dostupné 23. 6. 2023, na <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15thedition.pdf>, 2022.
11. Mfsr.sk, 2017. *Odliv mozgov po slovensky*. Dostupné 8. 7. 2023, na [https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/4938/60/2017\\_1\\_Odliv-mozgov-po-slovensky\\_20170109.pdf](https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/4938/60/2017_1_Odliv-mozgov-po-slovensky_20170109.pdf)
12. Minimalnamzda.sk, 2023. *Priemerná mzda v EÚ*. Dostupné 4. 3. 2023, na: <https://www.minimalnamzda.sk/priemerna-mzda-v-ceskej-republike.php>
13. Oner, C. (2010). What is inflation. *Finance & Development*, 47(1), 44.
14. Sita.sk, 2023. *Tridsať rokov V4 v číslach: najviac poskočilo Poľsko, na čele však zostávajú Česi*. Dostupné 8. 3. 2023 na: <https://sita.sk/tridsat-rokov-v4-v-cislach-najviac-poskocilo-polsko-na-cele-vsak-zostavaju-cesi/>
15. Tradingeconomics.com, 2023. *GDP per capita*. Dostupné 9. 4. 2023, na <https://tradingeconomics.com/country-list/gdp-per-capita>
16. Veselica, R. (2019). The impact of digital innovation on national competitiveness. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 441-448.
17. Wipo.int, 2023. *Global Innovation Index (GII)*. Dostupné 8. 7. 2023, na: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/)



# Výzvy a príležitosti v obchodných vzťahoch medzi Slovenskou republikou a Ukrajinou<sup>1</sup>

Vladyslav Bato

---

## ***Challenges and opportunities in trade relations between the Slovak Republic and Ukraine***

### **Abstract**

*International trade plays an important role in the development of the Ukrainian economy. Serious problems and negative trends in Ukraine's foreign trade have been identified, including regional imbalances, the predominant raw material structure of exports, and excessive dependence of many regions on foreign trade. These problems have been exacerbated by the current economic crisis caused by the protracted conflict, the pandemic and the Russian invasion. Despite the geographical proximity and the natural interest in mutual contacts between Slovakia and Ukraine, there are challenges associated with different internal environments and the framework of EU policies towards Ukraine. The main goal of the article will be to examine the impact of political measures and reform initiatives on trade relations between Slovakia and Ukraine. Changes in trade policy and economic reforms in Ukraine have a significant impact on the volume and structure of trade between Slovakia and Ukraine. It highlights the importance of taking into account the evolving economic environment when formulating business strategies and policies.*

### **Key words**

*Ukraine, Slovak republic, FDI, reforms*

**JEL Classification:** F10, F13, P33

---

### **Úvod**

Medzinárodná ekonomická architektúra vybudovaná po roku 1945 bola založená na silnej myšlienke: ekonomická vzájomná závislosť je kľúčová, ak je nedostatočná, pre globálny mier a prosperitu. Počas uplynulých 75 rokov si politici z celého sveta uvedomovali silu vzájomnej hospodárskej závislosti. Krajiny zbúrali obchodné bariéry a navzájom si otvorili svoje ekonomiky. Ich výsledky boli vcelku pôsobivé. Užšia hospodárska integrácia išla ruka v ruke s rastúcou globálnou prosperitou, bezprecedentným znížením chudoby a nezvyčajne dlhým obdobím mieru medzi veľmocami. Táto hospodárska vízia je teraz napadnutá a jej úspechy sú ohrozené. Séria otrasov v priebehu 15 rokov - najprv globálna finančná kríza, potom pandémie COVID-19 a teraz vojna na Ukrajine - vytvorila alternatívny príbeh o globalizácii, pričom medzinárodný obchod je silným faktorom rozvoja množstva ekonomík, vrátane ukrajinskej. V súčasnosti sú odhalené problémy a negatívne trendy vo vývoji zahraničného obchodu Ukrajiny, ktoré sa prejavili nadmernou regionálnou diferenciaciou zahraničnej ekonomickej aktivity, prevažujúcou surovinovou štruktúrou exportu, nadmernou exportnou a importnou závislosťou mnohých regiónov, čím sa ich ekonomiky stali citlivé na zahraničné trhy. V podmienkach novej hospodárskej krízy, ktorá sa odohrávala najprv v súvislosti s dlhotrvajúcim konfliktom na východe krajiny,

---

<sup>1</sup> Ing. Vladyslav Bato, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra Medzinárodného Obchodu, Dolnozemska cesta 2410/1, 851 04 Bratislava, vladyslav.bato@euba.sk

pandémiou koronavírusu, následne s ruskou inváziou, podmienky zahraničnej ekonomickej aktivity ukrajinských podnikov sa skomplikovali. Na pozadí obmedzeného potenciálu zahraničných investícií a nedôvery v investičné projekty na Ukrajine je mimoriadne cenná možnosť požičať si slovenské skúsenosti so získavaním investícií do exportne orientovaných odvetví s vysokou pridanou hodnotou. Záujem Slovenskej republiky (SR) rozvíjať vzájomné politické, hospodárske a spoločenské kontakty s Ukrajinou vyplýva prirodzene z bezprostrednej fyzickej blízkosti oboch štátov. Avšak odlišná kvalita vnútorných prostredí Slovenska a Ukrajiny, zároveň fakt, že Ukrajina je jediná susedná krajina SR, ktorá sa nachádza mimo integrovaného priestoru spoločných pravidiel a noriem Európskej únie (EÚ) a NATO, predstavuje problém pre nadväzovanie užších a trvalejších väzieb, čo sa negatívne prejavuje aj v možnostiach rozvoja cezhraničnej spolupráce, ktorá napr. v porovnaní s objemom a intenzitou cezhraničnej spolupráce SR s Poľskom, či s Maďarskom výrazne zaostáva. SR ako členská krajina EÚ musí v súčasnosti vychádzať z rámca politiky a vzťahov, ktoré voči Ukrajine uplatňuje EÚ. Ukrajina má aj v súčasnej kríze vďaka svojej geografickej polohe, bohatým prírodným zdrojom a ľudskému kapitálu optimálne možnosti využiť výhody ďalšej etapy globalizácie a európskej integrácie, vývoj ktorej budú určovať predovšetkým mierové dohody s Ruskom a následne ukončenie rusko-ukrajinského konfliktu. Nedostatky inštitucionálnych štruktúr pri absencii dlhodobej stratégie ekonomického rozvoja však výrazne obmedzujú tempo a rozsah ekonomickej modernizácie v štádiu, keď sa krajina bude potrebovať prispôbiť meniacim sa medzinárodným podmienkam. Problémy zlepšenia stratégie ekonomického rozvoja Ukrajiny v kontexte európskej ekonomickej integrácie, prehĺbovania obchodných vzťahov so SR sú preto aktuálne a vyžadujú si dôkladný výskum.

---

## 1 Metodika práce

Cieľom článku je preskúmať dosah politických opatrení a reformných iniciatív na obchodné vzťahy a investície medzi Slovenskom a Ukrajinou.

K dosiahnutiu hlavného cieľa vedeckého článku som implementoval predovšetkým všeobecné vedecké metódy, ktorými sú generalizácia, deskripcia, syntéza, analýza a typológia. Na vypracovanie stanoveného cieľa vedeckého článku som čerpal z dostupných oficiálnych publikácií, vedeckých článkov, žurnálov a databáz. Konkrétne zo Štátneho štatistického úradu Ukrajiny a ITC (Medzinárodného obchodného centra), zo správ Európskej komisie, Európskeho parlamentu, Národnej banky Ukrajiny, rôznych ministerstiev a Úradu vlády pre koordináciu európskej a euroatlantickej integrácie Ukrajiny, prognostických modelov a odhadov Inštitútu ekonomiky a prognóz Národnej akadémie vied Ukrajiny, normatívno-právnych a legislatívnych aktov Ukrajiny a EÚ.

Taktiež k dosiahnutiu cieľa bol použitý Index odchodnej intenzity (TII). Index obchodnej intenzity (TII - Trade Intensity Index) sa používa na určenie, či je hodnota obchodu medzi dvoma krajinami väčšia alebo menšia, ako by sa očakávalo na základe ich významu vo svetovom obchode. Definuje sa ako podiel exportu jednej krajiny na partnera vydelený podielom svetového vývozu smerujúceho k partnerovi. Model intenzity obchodu bol prvýkrát aplikovaný a analyzovaný Yamazawom v roku 1971, v ktorom ohodnotil faktory a obchodné zmeny, ktoré ovplyvňujú intenzitu obchodu. TII tak hodnotí relatívny význam obchodných tokov medzi dvoma krajinami vzhľadom k celému svetu (WB, 2023).

Index intenzity obchodu sa vypočíta ako podiel exportov krajiny A do krajiny B na exportoch krajiny A do sveta, vydelený podielom exportov celého sveta do krajiny B na svetové exporty, a to podľa vzorca:

$$TII_{ij} = (X_{wj}/X_w) / (X_{ij}/X_i) \quad (1)$$

Kde  $X_{ij}$  je hodnota vývozu krajiny  $i$  do krajiny  $j$ ,  $X_i$  je hodnota celkového vývozu krajiny  $i$ ,  $X_{wj}$  je hodnota svetového vývozu do krajiny  $j$  a  $X_w$  je hodnota celkového svetového vývozu.

TII dosahuje interval hodnôt medzi 0 až  $+\infty$ . Ak je hodnota indexu rovná 1, znamená to, že exportná krajina A vyváža do krajiny B presný pomer exportov, ktorý prislúcha krajine B vzhľadom na jej podiel na svetových importoch. Ak je index vyšší ako 1, ide o obchodné toky vo vyšších hodnotách, ako by sa vzhľadom k svetovej ekonomike dalo očakávať. To znamená, že krajina A vyváža do krajiny B v pomere viac tovarov ako do zvyšku sveta. Ide teda o intenzívny obchodný vzťah. Ak je hodnota nižšia ako 1, potom je aj intenzita obchodu na nižšej úrovni. Zdrojom údajov bola databáza International trade center. Jednotky sú v prípade tejto databázy vyjadrené v USD.

## 1 Výsledky a diskusia

Jedným z hlavných zahranično-ekonomických smerov Ukrajiny je spolupráca s krajinami Európskej únie, vrátane Slovenskej republiky. Medzištátna spolupráca medzi Ukrajinou a Slovenskom v hospodárskej oblasti je dnes veľmi dôležitá. Spoločné štátne hranice a členstvo Slovenska v EÚ určujú záujem Ukrajiny budovať dobré susedské vzťahy so SR. Posilnenie medzištátnych ekonomických vzťahov medzi krajinami prispeje k posilneniu pozície Ukrajiny v európskom spoločenstve a k poučeniu so skúseností slovenskej európskej integrácie. Dôležitým sa preto stáva skúmanie súčasného stavu obchodných vzťahov medzi Ukrajinou a Slovenskom.

### 1.1 Slovensko-ukrajinské vzťahy

Transformácia slovensko-ukrajinských vzťahov v posledných rokoch, najmä v nových geopolitických a inštitucionálnych podmienkach stanovených Asociačnou dohodou medzi EÚ a Ukrajinou, je ústrednou témou. Lendel (2021) tvrdí, že inštitucionálne prostredie formované od roku 2014 výrazne ovplyvnilo bilaterálne vzťahy, vrátane diplomatických, ekonomických a obchodných väzieb. Autor však naznačuje, že je potrebné venovať väčšiu pozornosť stimulácii sociálno-ekonomického rozvoja prihraničných území, čo môže potenciálne posilniť cezhraničné praktiky miestnych komunít.

Kiforenko (2020) poskytuje kvantitatívnu analýzu dynamiky obchodu medzi Slovenskom a Ukrajinou za 15 rokov (2004-2018). Výsledky naznačujú kolísavý, no celkovo stúpajúci trend, čo ilustruje transformačný vplyv dohody o pridružení medzi EÚ a Ukrajinou. Táto perspektíva je v súlade s výskumom Flissak & Drakokhrust (2021) v oblasti ekonomickej diplomacie na Slovensku, pričom tvrdí, že členstvo krajiny v EÚ výrazne zlepšuje jej medzinárodné ekonomické vzťahy.

V širšom meradle skúma Duleba (2019) vplyv vládnych aktérov na slovensko-ukrajinskú cezhraničnú spoluprácu, pričom poukazuje na vplyv členstva SR v EÚ na jej prístup k Ukrajine. Túto medzivládnu analýzu dopĺňa Sheiko et al. (2021), ktorí diskutujú o úlohe východoeurópskych krajín vrátane Ukrajiny v globálnych hodnotových reťazcoch.

Autori zdôrazňujú potenciál Ukrajiny pre diverzifikáciu exportu a potrebu podpory ukrajinských spoločností na zvýšenie ich účasti v globálnych hodnotových reťazcoch.

Pokiaľ ide o konkrétne sektory, Bezpartochnyi & Britchenko (2022) sa zameriavajú na poľnohospodársky export z Ukrajiny na Slovensko, pričom podrobne popisujú dynamiku za stanného práva a načrtávajú perspektívne smery rozvoja. Ich zistenia naznačujú potrebu zavedenia alternatívnych logistických trás pre vývoz poľnohospodárskych produktov z Ukrajiny na Slovensko s využitím rôznych spôsobov dopravy a vytvorením moderných logistických uzlov. Kiforenko (2022) zároveň zdôrazňuje dôležitosť efektívneho systému verejnej správy pri rozvoji medzinárodného obchodu, pričom skúma efektívnosť takýchto inštitúcií v kontexte obchodu medzi Ukrajinou a Českou a Slovenskou republikou. Tento pohľad je cenný pre pochopenie úlohy verejnej správy pri formovaní obchodných tokov a zosúladovaní národných a medzinárodných záujmov.

Nakoniec Vdovyn & Husák (2022) robia komparatívnu analýzu vývoja zahraničného obchodu Slovenska a Ukrajiny, pričom identifikujú úroveň rozvoja zahraničnoobchodnej aktivity, úroveň otvorenosti oboch krajín, ich závislosť od svetových trhov a mieru ich účasti na medzinárodnej del'ba práce.

## **1.2 Zahraničnoobchodné vzťahy SR a Ukrajiny – problémy a príležitosti**

Medzi oboma krajinami je uzavretých okolo 50 dohôd o spolupráci na medziregionálnej úrovni, 15 miest oboch krajín vrátane hlavných miest krajín - Kyjeva a Bratislavy - je prepojených partnerstvom. Nadviazali sa kontakty medzi všetkými 8 krajinami SR a 10 krajinami Ukrajiny. Zároveň neustále prebieha proces rozširovania a prehľbovania medziregionálnych väzieb.

Na území Ukrajiny a Slovenskej republiky sa neustále konajú spoločné podujatia, vedecké a praktické konferencie, semináre k rôznym aktuálnym otázkam medzinárodného života oboch krajín a ukrajinsko-slovenské susedské dni, ktoré sa konajú na spoločnej štátnej hranici. Obe krajiny sa aktívne zapájajú do rôznych medzinárodných projektov cezhraničnej spolupráce (Minregion, 2022). Napriek množstvu podpísaných dohôd, geografickej blízkosti a spoločných záujmov spolupráca medzi krajinami doposiaľ nebola veľmi aktívna a nebol využitý všetok potenciál, ktoré krajiny by boli schopne si navzájom poskytnúť.

Záujem Ukrajiny a Slovenska o udržanie si statusu hlavných tranzitných krajín plynu do EÚ určuje dominantnú úlohu energetickej diplomacie v oblasti bilaterálnych ekonomických vzťahov. Doposiaľ v strategických dokumentoch zahraničnej hospodárskej politiky Ukrajiny nebol preukázaný konkrétny plán prehľbovania obchodnej a investičnej činnosti so Slovenskom. Napriek značnej zmluvnej základne slovensko-ukrajinských obchodných, investičných a sektorových vzťahov je v súčasnosti medzirezortná komunikácia o všeobecných otázkach hospodárskej, priemyselnej a vedecko-technickej spolupráce pozastavená. Hlavným faktorom zvyšovania obchodu medzi Ukrajinou a Slovenskom je DCFTA s EÚ.

Nedôvera v ukrajinské inštitucionálne a regulačné prostredie bráni rozvoju perspektívnych oblastí spolupráce medzi stranami vo forme spoločných projektov rozvoja ako alternatívnej energie, energetickej efektívnosti, rozvoja ekologickej infraštruktúry pre poľnohospodárstvo, priemyselnej spolupráce v automobilovom priemysle, vytváraní multimodálnych logistických centier (Ministry of Economy of Ukraine, 2021).

Podpora Slovenska pre energetickú bezpečnosť Ukrajiny je v popredí bilaterálnych vzťahov a zatieňuje ostatné „hlavné“ otázky spolupráce. Spoločná vízia citlivých otázok pre

energetickú bezpečnosť Európy, najmä hrozieb, ktoré predstavuje projekt Nord Stream-2, ktorý je momentálne pozastavený kvôli ruskej invázii na Ukrajinu, je kľúčovou oblasťou priesečníka medzi Ukrajinou a Slovenskom. Hypertrofovaná pozornosť strán o energetickej spolupráci pred začiatkom vojny zároveň neprispievala k vyplňaniu medzier v iných oblastiach hospodárskej spolupráce. Priaznivý kontext pre tematickú diverzifikáciu bilaterálnej agendy je daný integráciou Slovenska do ekonomického priestoru EÚ a jeho relatívnou nezávislosťou od zahraničného obchodu s Ruskou federáciou. Na pozadí nehomogénosti pohľadu slovenských politikov na vzťahy s Ukrajinou tento faktor prispieva k stabilite oficiálnej pozície SR podporovať územnú celistvosť Ukrajiny, jej suverenitu a aspirácie smerom k EÚ a NATO.

Ekonomickému rozmeru ukrajinsko-slovenských vzťahov chýba strategická formulácia v základných a sektorových dokumentoch, ktoré určujú zahraničnú hospodársku politiku Ukrajiny. Slovensko je 8. krajinou EÚ z hľadiska obchodného obratu s Ukrajinou, ale nebolo zahrnuté medzi trhy, na ktoré sa zameriavala exportná stratégia Ukrajiny na roky 2017-2021. Napriek ambícii realizovať ukrajinsko-slovenský projekt „Veľký reverz“ sa v Energetickej stratégii Ukrajiny do roku 2035 nespomína. Opakované vyhlásenia o zintenzívnení spolupráce pri rozvoji Hodvábnej cesty cez Ukrajinu a Slovensko sa nepremietli do Dopravnej stratégie Ukrajiny do roku 2030 taktiež. V medzisektorovej stratégii pre sektor strojárstva Slovensko je objektom záujmu Ukrajiny aj z hľadiska zvyšovania exportu v sektore kreatívneho priemyslu nadviazaním spolupráce s európskymi kinematografickými a audiovizuálnymi organizáciami, najmä Eurimages. Tieto oblasti sú perspektívne pre partnerstvo, no takáto presnosť a nesúdržnosť v kontexte základných dokumentov zahraničnej hospodárskej politiky Ukrajiny bráni plnému využitiu potenciálu vzťahov (Zosymenko, 2021).

Napriek existencii zdravého zmluvného rámca a platforiem pre makroekonomickú a mikroekonomickú diplomaciu je medzivládny dialóg o všeobecných ekonomických a sektorových otázkach sporadický a slabý. Chronológia podpisovania dokumentov svedčí o obnovení ukrajinsko-slovenského právneho rámca. Okrem už tradične dominujúcich energetických tém sa strany dohodli, že budú pracovať aj na podpore malého a stredného podnikania, ochrane duševného vlastníctva a rozvoji spolupráce v colnej oblasti.

V rámci spolupráce medzi vládami Ukrajiny a Slovenska fungujú 4 medzivládne komisie (o hospodárskej, priemyselnej a vedecko-technickej spolupráci; o cezhraničnej spolupráci; o medzinárodnej cestnej doprave; o cestovnom ruchu) a 2 oddelenia pre kombinovanú dopravu a otázky o technickej a technologickej spolupráci. Politické dôvody a finančné obmedzenia však určujú značné medzery v ich stretnutiach, čo bráni spoločnému plánovaniu hospodárskej činnosti. Komunikácia medzi obchodnými kruhmi štátov je o niečo aktívnejšia, najmä vo forme obchodných fór. Slovensko-ukrajinská obchodná komora zároveň nebola spoluorganizátorom žiadneho zo 4 obchodných podujatí, ktoré sa od roku 2015 uskutočnili.

Obchod medzi Ukrajinou a Slovenskom reagoval na spustenie DCFTA pozitívne, no ukrajinský export zostáva a technologicky je oveľa slabší ako slovenský import. V roku 2019 vzrástol vývoz tovaru z Ukrajiny na Slovensko o 50 %, čo bolo spôsobené skôr všeobecnou liberalizáciou obchodu s trhom EÚ ako vytváraním podmienok pre rozvoj bilaterálnych obchodno-ekonomických vzťahov zo strany vlád zmluvných strán. V roku 2020 70 % štruktúry ukrajinského exportu na Slovensko tvorili suroviny a položky náročné na zdroje. Okrem spätných dodávok plynu tvoria významný podiel slovenského dovozu na Ukrajinu pozemné vozidlá, jadrové reaktory, chemické produkty a ďalší tovar špičkového priemyslu. Vzhľadom na stabilný rast dodávok podobného tovaru zo Slovenska, ako aj

vysokú úroveň koncentrácie ukrajinského exportu s významnou surovinovou zložkou (prvých 5 skupín výrobkov podľa UKRSTAT tvorilo 75 % výstupných tokov, z ktorých väčšinu tvoria rudy, trosky a popol, mäso a vnútornosti, drevo), odstránenie technologických prekážok obchodu v prospech Ukrajiny bez využitia potenciálu vertikálnej výrobnéj spolupráce sa zdá nepravdepodobné. V súčasnosti je úroveň vnútroodvetvovej spolupráce v oblasti výroby motorových vozidiel, elektronických a elektrických produktov takmer na nule (Ukrstat, 2023).

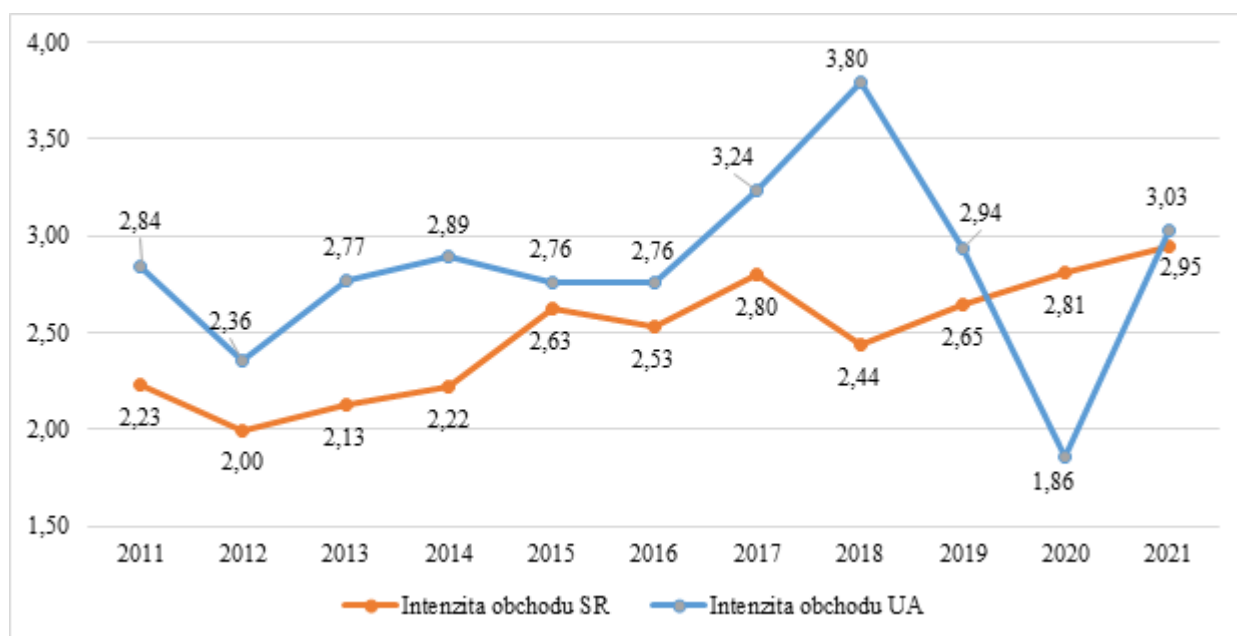
Na pozadí obmedzeného potenciálu zahraničných investícií a nedôvery v investičné projekty na Ukrajine je mimoriadne cenná možnosť požičať si slovenské skúsenosti so získavaním investícií do exportne orientovaných odvetví s vysokou pridanou hodnotou. K 30. júnu 2020 sa Slovensko umiestnilo na 23. mieste medzi krajinami z hľadiska priamych investícií (214 miliónov USD) akumulovaných na Ukrajine. V porovnaní s rokom 2015 sa toto číslo takmer stornásobilo (Kašťáková a Bebiakova, 2017). Viac ako 80 % investícií smeruje do ťažobného priemyslu a dobývania. Slovenska republika nemá silnú pozíciu ako investor z EÚ, ale Ukrajinu zaujíma najmä jej skúsenosť pri získavaní exportne orientovaných investorov v oblasti produktov s vysokou pridanou hodnotou: automobilový priemysel, elektronika, farmácia a iné. Pre zmluvné strany by mohli byť atraktívne projekty na rozvoj infraštruktúry v poľnohospodárskom a potravinárskom sektore s posilnenou environmentálnou zložkou, ktorá je kľúčovým faktorom pri spracovaní poľnohospodárskych produktov podľa Zelenej dohody EÚ, hutníctvo a cestovný ruch (Borzenko a Burlay, 2020).

Vysoká ziskovosť projektu reverznej dodávky plynu pre Slovensko a miliónové úspory v dôsledku odmietnutia priamych dodávok plynu z Ruska na Ukrajinu sa stali presvedčivými argumentmi v prospech „tematicky koncentrovaného“ energetického partnerstva. Začiatkom roka 2020 bolo ukončené „unbundling“ ukrajinskej prepravnej sústavy plynu, ktorý odborníci považujú za nový východiskový bod strategickej komunikácie o energetických otázkach so slovenskými partnermi. Memorandum stelesňuje zámery vzájomného porozumenia pri vývoji a využívaní ukrajinských GTS so slovenskými vlastníkami a prevádzkovateľom jedného z najväčších prepravných systémov v EÚ Eustream, zatiaľ zredukované len na účasť experta od Eustream na výrobných a riadiacich procesoch nezávislého ukrajinského operátora GTS. Ukrajina má na druhej strane záujem o možnosť modernizácie na úkor slovenských investorov, pričom tí z dôvodu zachovania politických, ekonomických a vojenských rizík nie sú pripravení investovať značné sumy do ukrajinskej plynárenskej infraštruktúry. Ambície Ukrajiny a Slovenska udržať a posilniť pozície hlavných tranzitných krajín plynu do Európy vykompenzovali ďalšie perspektívne zložky energetickej spolupráce. V roku 2015 bolo podpísané Memorandum o spolupráci v oblasti energetickej efektívnosti, úspor energie a obnoviteľnej energie medzi Štátnou agentúrou pre energetickú efektívnosť Ukrajiny a Slovenskou agentúrou pre inovačnú energiu (CIEA), avšak posledná zmienka o spolupráci medzi krajinami bola v roku 2017.

Intenzita obchodu SR, resp. intenzita exportu SR do Ukrajiny v roku 2021 dosiahla hodnotu na úrovni 2,95 (výsledky analýzy vzájomného obchodu na základe indexu TII sú zobrazené v grafe 1). Keďže je hodnota vyššia ako 1, môžeme obchodný vzťah označiť za intenzívny. Najvyššia intenzita obchodu zo strany SR bola za sledované obdobie práve v roku 2021 (2,95). Dlhodobý trend vývoja indexu je mierne rastúci. Pohľad na vývoj hodnôt intenzity obchodu z hľadiska UA je zaujímavejší. V roku 2021 bola hodnota intenzity obchodu Ukrajiny, inými slovami intenzity exportu Ukrajiny do SR 3,03. Na základe tohto údaju môžeme považovať tento obchod za intenzívny. Trend vývoja tohto ukazovateľa od roku 2014 zaznamenával rastúcu tendenciu, dôvodom bezpodmienečne bolo to, že v roku 2014 sa začalo jednostranne vykonávanie hospodárskej časti kapitoly IV Asociačnej

dohody (DCFTA) – Ukrajina mala právo využívať kvóty na bezcolný vývoz do EÚ. Následne v roku 2017 Asociačná dohoda medzi Ukrajinou a EÚ vstúpila do platnosti. Avšak od roku 2018 intenzita obchodu Ukrajiny začala klesať. Dôvodmi mohli byť politická nestabilita alebo zmeny vládnej politiky na Ukrajine, konkrétne prezidentské voľby, ktoré sa konali v roku 2019, nedostatočne stabilný stav ukrajinského menového a finančného systému a tď. V roku 2000 dosahoval index obchodnej intenzity hodnotu až 1,86 čo znamená, že zo strany ukrajinského exportu do SR išlo o najmenej intenzívny obchodný vzťah za cele sledované obdobie. Dôvodom rastu v intenzite v roku 2021 môžeme považovať hlavne príchod novej vlády, účinnejšie pôsobenie protikorupčných úradov v Ukrajine, dokončením niektorých reforiem finančného sektora a zvýšením úrovni rozvoja trhov finančných služieb na Ukrajine; efektívnosťou finančnej integrácie krajiny do európskeho a globálneho priestoru. Po invázii Ruska na Ukrajinu vo februári 2022, môžeme znova predpokladať pokles ukrajinskej obchodnej intenzity.

**Graf 1 Index obchodnej intenzity medzi SR a UA v rokoch 2011 - 2021**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov UKRSTAT, 2023

Významnú úlohu v rozvoji ukrajinsko-slovenských vzťahov zohráva cezhraničná spolupráca na mnohých perspektívnych vektoroch, ktorej však chýba spoločný plánovací horizont. Hoci z hľadiska intenzity medzirezortnej koordinácie a zmluvného základu dominuje cezhraničná spolupráca nad obchodnou, hospodárskou, priemyselnou a investičnou spoluprácou, realizácia spoločných projektov vychádza najmä z mechanizmov regionálnej politiky EÚ a Európskej susedskej politiky. Tento formát budovania vzťahov je „ťažkopádny“ z dôvodu potreby zohľadňovať pozície Poľska, Rumunska a Maďarska. Slovensko a Ukrajina vypracovali zoznam perspektívnych otázok bilaterálnej spolupráce (správa hraníc, vodná, lesná, veterinárna, vedecká, technická a inovačná spolupráca), ktoré si vyžadujú samostatnú inštitucionálnu, finančnú a organizačnú podporu (Levoniuk, 2019).

Taktiež vzájomný záujem strán o zintenzívnenie dopravnej spolupráce pri rozvoji Hodvábnej cesty cez územia Ukrajiny a Slovenska bol zakotvený v Memorande o spolupráci v rámci „Hodvábneho ekonomického pásu“. Organizačný ani finančný základ

projektu vytvorenia multimodálnych logistických centier (terminálov) v oboch krajinách na manipuláciu s nákladom na tejto trase však ešte nebol oznámený.

Je dôležité vytvárať v regiónoch Ukrajiny priaznivé podmienky pre rozvoj zahraničnej ekonomickej aktivity. Väčšina regiónov Ukrajiny má nedostatočný exportný potenciál z dôvodu nízkej úrovne technologického rozvoja, nízkej úrovne konkurencieschopnosti podnikov a ťažkostí pri vstupe na zahraničné trhy. Potreba zavedenia množstva právnych, organizačných, finančných a ekonomických opatrení na diverzifikáciu a rozšírenie exportných možností regiónov Ukrajiny je opodstatnená.

## Záver

Celkový stav vzťahov medzi Ukrajinou a Slovenskom v oblasti medzinárodného obchodu a spolupráce na regionálnej úrovni vykazuje potenciál pre ďalší rozvoj, ale tiež závažné nedostatky a výzvy. Napriek uzatváraniu dohôd o spolupráci na medziregionálnej úrovni a partnerstvám medzi mestami oboch krajín existuje priestor na hlbšie a efektívnejšie využitie týchto iniciatív.

Hoci energetická diplomacia hrá významnú úlohu v bilaterálnych vzťahoch, je dôležité, aby sa Ukrajina a Slovensko neobmedzovali len na túto oblasť spolupráce. Dôvera v ukrajinské inštitucionálne a regulačné prostredie zostáva problémom a bráni rozvoju iných perspektívnych oblastí spolupráce. Potrebné je väčšie úsilie vytvoriť priaznivé investičné prostredie a podporiť bilaterálne investičné dohody, ktoré môžu prilákať viac investícií a hlbšiu hospodársku spoluprácu. Samozrejme kľúčovou ostáva aj otázka pretrvávajúcej vojny na území Ukrajiny, ktorá má vplyv na všetky aspekty hospodárenia krajiny.

Cezhraničná spolupráca má svoje miesto v rozvoji vzťahov, ale mala by byť lepšie koordinovaná a plánovaná s konkrétnymi cieľmi a stratégiami. Hodvábna cesta môže predstavovať významnú príležitosť pre spoluprácu v oblasti dopravy a logistiky, ak sa bude postupovať systematicky a s jasným plánom. Napokon, je kľúčové, aby obidve krajiny preformulovali svoje strategické dokumenty týkajúce sa vzájomných vzťahov a ekonomickej spolupráce. Tieto dokumenty by mali zohľadňovať nové výzvy a príležitosti, ktoré sa objavili v poslednom období, a stanoviť konkrétne kroky na posilnenie bilaterálnej spolupráce vo viacerých oblastiach.

Celkovo by mala spolupráca medzi Ukrajinou a Slovenskom reflektovať ich prirodzený záujem o udržanie bezpečnosti, suverenity a hospodárskeho rastu. Rozvoj a hlbšia diverzifikácia bilaterálnych vzťahov by mohli prispieť k stabilite a prosperite oboch krajín v rámci meniacich sa geopolitických a geoeconomických podmienok v regióne.

## Zoznam použitej literatúry

1. BEZPARTOCHNYI, M., & Britchenko, I. 2022. Ukrainian-Slovak relations in the context of ensuring food security. *KOSICE SECURITY REVUE*, 12(2), 1-12.
2. BORZENKO, O. and BURLAY, T. 2020. *Overcoming divergence under the conditions of sustainable development: European experience and its adaptation in Ukraine*. In *Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management*
3. BUSHYNSKYJ JE. V. 2021. *Metody ocinky investycijnoi' pryvablyvosti: regional'nyj vymir*. Dostupné 22.01.2022 na: [https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_1\\_0\\_157\\_163](https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_157_163)
4. DULEBA, A. 2019. SLOVAK–UKRAINIAN RELATIONS: POLICIES, PERCEPTIONS, AND PRACTICES. In *Cross-Border Cooperation between Slovakia and Ukraine: Volume II*:



- Impact of intergovernmental relations (pp. 9- 114). Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta, Inštitút politológie.
5. FLISSAK, K., & Drakokhrust, T. (2021). Modern paradigm of national interests promoting in foreign economic activity of Slovakia. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(2), 224-232.
  6. KAŠTÁKOVÁ, Elena a Dáša BEBIAKOVÁ. 2017. *Postavenie zahraničného obchodu Slovenska v období geopolitických zmien: (na príklade obchodovania s Ukrajinou)*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, 2017, s. 71- 77, ISBN 978-80-225-4481-8.
  7. KIFORENKO, O. 2020. *Ukraine–EU: The Univariate Analysis of International Trade between Ukraine and the Slovak Republic*. CENTRAL AND EASTERN EUROPE IN THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT, 100 s.
  8. KIFORENKO, O. 2022. *The Institutional Component in the Public Administration of International Trade: A Comparative Analysis of the Total Trade Turnover between Ukraine and the Czech and Slovak Republics*. *Viešoji politika ir administravimas*, 21(2), 128-139 s.
  9. LENDEL, M. 2021. *Ukrainian-Slovak relations milestones in the context of the EU-Ukraine Association Agreement*. *Annales Scientia Politica*, 10(2), 44-53 s.
  10. LEVONIUK, T. A. 2019. *Trouble-Free Neighbor: What Should Ukraine Change in Relations with Slovakia?* In New Europe Center
  11. MINISTRY FOR COMMUNITIES AND TERRITORIES DEVELOPMENT OF UKRAINE. 2022. Cooperation with partner countries. In [Minregion.gov.ua](http://Minregion.gov.ua)
  12. MINISTRY OF ECONOMY OF UKRAINE. 2021. Dostupné 23.01.2022 na: <https://www.me.gov.ua/?lang=en-GB>
  13. MINISTRY OF ECONOMY OF UKRAINE. 2021. *Vykonannja u I pivrichchi 2021 roku Planu dij shhodo pidvyshhennja pozycji' Ukrai'ny v rejtyngu Svitovogo banku "Vedennja biznesu" ("Doing Business")*. Dostupné 23.01.2022. na: <https://www.me.gov.ua/?lang=en-GB>
  14. SHEJKO, I., STOROZHENKO, O. V., & KURDENKO, O. V. 2021. *Participance of Ukraine and Eastern European countries in global value chains*. *Ekonomichni goryzonty*, (2 (17)), 74-92 s.
  15. STATE STATISTICS SERVICE OF UKRAINE. 2023. Statistical Infotmation, International economic activity and balance of payments. In [Ukrstat.gov.ua](http://Ukrstat.gov.ua)
  16. VDOVYN, M. L. 2022. KOMPARATYVNYJ ANALIZ ZOVNISHNOI TORGIVLI UKRAI'NY TA SLOVACHCHYNY COMPARATIVE ANALYSIS OF FOREIGN TRADE IN UKRAINE AND SLOVAKIA.
  17. ZOSYMENKO, T. 2021. *Ukraine – Slovakia*. In Ukrainian prism, Foreign policy council.
  18. WORLD BANK. 2023. Trade Indicators. Dostupné 10.09.2023 na: [https://wits.worldbank.org/wits/wits/witshelp/Content/Utilities/e1.trade\\_indicators.htm#:~:text=Trade%20Intensity%20Index&text=An%20index%20of%20more%20\(less,country's%20importance%20in%20world%20trade](https://wits.worldbank.org/wits/wits/witshelp/Content/Utilities/e1.trade_indicators.htm#:~:text=Trade%20Intensity%20Index&text=An%20index%20of%20more%20(less,country's%20importance%20in%20world%20trade).

# Vplyv celebrit na nákupné správanie generácií Y a Z

Simona Burzová<sup>1</sup>

---

## ***The influence of celebrities on the purchasing behavior of generations Y and Z***

### **Abstract**

*The aim of this paper is to determine how consumers of Generations Y and Z perceive the influence of celebrities on their buying process and purchasing decisions, and to highlight the differences between the generations studied. To familiarize ourselves with the issue, in the introductory part of this paper we define basic concepts such as celebrity or consumer behavior. In order to achieve the stated objective, we then use in-depth interviews as part of the methodology and continue with the process of evaluating them. As a result, we find that Generations Y and Z have a positive attitude towards celebrities in brand marketing communications and that these celebrities have a significant influence on the purchasing behavior of the generations studied, with a greater influence detected in Generation Z. In conclusion, we use a summary to evaluate the results of our research and point out areas that can be further explored.*

### **Key words**

*celebrity, consumer, generation Y, generation Z, purchasing behavior*

**JEL Classification:** M31, M37

---

### **Úvod**

Pôsobenie celebrit v marketingovej komunikácii značiek je fenoménom posledných desaťročí. Celebritná kultúra pôsobí na spotrebiteľov zo všetkých aspektov online či offline prostredia, a dovoľujeme si povedať, že v súčasnosti je určitým štandardom. Celebrity, ktoré môžeme širšie pomenovať ako známe osobnosti, sú v 21. storočí používané ako nástroj na vyvolanie túžby u zákazníka, a v konečnom dôsledku sa značky prostredníctvom nich snažia primárne o ovplyvnenie nákupného správania zákazníkov. Tváre celebrit sa zobrazujú či už v predajniach, na letákoch, na výrobkoch, na billboardoch, v TV reklamách alebo na sociálnych sieťach, a snažia sa rozpovedať príbeh, ktorým si získajú pozornosť a najmä dôveru diváka. Ich schopnosť ovplyvniť mienku spotrebiteľa bola detegovaná už pred mnohými rokmi a značky rôzneho typu začali využívať vzájomné spolupráce s cieľom dosiahnutia čo najvyššieho zisku a vybudovania dobrého imidžu a vzťahu so zákazníkmi.

Samotný pojem „celebrita“ vysvetľuje Cambridge Dictionary (2022) ako: „niekoho, kto je známy, najmä v zábavnom priemysle“. Pôvod tohto výrazu však nachádzame v latinskom slove *celebrem*, ktoré predstavuje človeka oslavovaného ale zároveň aj tlačeného davom (Marshall, 1997). Veľmi krátky a presný opis tohto slova poskytujú aj autorky Douglas a McDonnell (2019), ktoré vo svojej publikácii hovoria o celebritke ako o osobe, ktorá je považovaná za stelesnenie štandardu krásy a idealizovanosti.

---

<sup>1</sup> Ing. Simona Burzová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 85235 Bratislava, simona.burzova@euba.sk

Celebrity majú vysoký vplyv na pocity či názory svojho obecnstva. Ich moc však nepochádza iba z ich výnimočnosti a odlišenia sa od davu, ale najmä od ľudu, ktorý ich sleduje. Marshall (1997) tvrdí, že sú to práve „sledovatelia“, ktorí budujú celebritu. Dochádza tu teda ku kontrastnému vzťahu, kedy sú celebrity videné ako unikátni ľudia „nad“ bežnými ľuďmi, ale zároveň sú schopní držať tento status iba vďaka nim (Douglas, McDonnell, 2019).

Existujú rôzne rozdelenia celebrit. Tieto delenia sa líšia podľa autorov a ich pohľadov na danú problematiku. Podľa Chrisa Rojeka (2001) máme 3 druhy celebrit, ktoré rozdelil podľa ich *statusu* na celebrity:

1. s „pripísaním“ statusom (z ang. ascribed status)
2. s „dosiahnutým“ statusom (z ang. achieved status)
3. s „prisúdeným“ statusom (z ang. attributed status)

Ďalší autor, Driessens (2018), sa vo svojej kapitole zaoberal dvomi druhmi celebrit, a to: globálnou verus lokálnou celebritou. Tretím spôsobom, ako môžeme deliť celebrity, je podľa ich pôsobenia a zamerania. O tom hovorí konkrétne Statista (2018), kde je hodnotená obľúbenosť jednotlivých druhov celebrit na sociálnych sieťach, pričom výsledkom je, že spotrebiteľia najčastejšie sledujú hudobných umelcov a skupiny (57 %), tesne po nich sú vo veľkej obľube herci a herečky s 50 % všetkých sledovateľov, profesionálni atléti zaujmú 35 % užívateľov sociálnych sietí, TV realitné hviezdy 30 %, a na poslednom mieste sa umiestnili práve osobnosti pôsobiace v politike (25 %).

Bez ohľadu na to, aký typ celebrity berieme do úvahy, ich vplyv na spotrebiteľov je v oblasti marketingu dôležitý. Spotrebiteľ je jedinec, ktorý kupuje výrobky alebo služby (či už na vlastnú potrebu alebo potrebu iných), a v procese ich hľadania používa informácie z vnútorného a vonkajšieho prostredia, do ktorého patria aj celebrity (Richterová et al., 2015).

Medzi najhlavnejšie úlohy celebrit pri spolupráci s určitou značkou je presvedčiť zákazníka. Presvedčanie dokáže zmeniť jeho postoje a názory. Na to, aby toto presvedčenie bolo úspešné, celebrita a rovnako aj jej marketingový tím, musia svojho cieľového spotrebiteľa dostatočne dobre poznať. Poznanie je jedným z kľúčových bodov úspešnej marketingovej stratégie celebrit (Belch, Belch, 2018). Môžeme teda tvrdiť, že presvedčanie je aj jednou z podstát marketingovej komunikácie – pokúša sa viesť ľudí k akceptovaniu určitých presvedčení, postojov alebo správania pomocou emocionálnych apelov alebo faktov (Andrews, Shimp, 2017).

Spôsobilosť nechať sa presvedčiť závisí od rôznych faktorov osobnosti spotrebiteľa a u každého sa môže rôzne líšiť. Názory na celebrity v marketingovej komunikácii značiek závisia napríklad aj od generácie do ktorej spotrebiteľ spadá. Generáciu môžeme označiť ako ľudí, ktorí sú narodení v určitom časovom období a nosia rovnaké alebo podobné špecifiká správania, postoje a uznávajú podobné hodnoty. Jedinec vyrastajúci v tomto časovom období zdieľa so svojimi rovesníkmi určité vlastnosti, ktoré sa vyvinuli pôsobením kultúrneho rámca tohto obdobia (Richterová et al., 2015). V našom prieskume sa konkrétne pozeráme na generáciu Y a generáciu Z. Tieto dve generácie v histórii nasledovali jedna po druhej, a hoc v určitom bode dochádza k ich stretu a čiastočnému spojeniu, z dôvodu všeobecnej odlišnosti týchto generácii očakávame aj ich rozličné názory či pohľady na problematiku ovplyvňovania celebritami.

Generáciu Y zastupujú deti osemdesiatych a deväťdesiatych rokov 20. storočia. Často sú spomínaní aj pod názvom Mileniáli. Do tejto generácie patria osoby narodené medzi

rokmi 1981 – 1995 (Richterová et al., 2015; Vokounová, 2018). Generácia Z je označovaná aj pod menej známym názvom Centennials alebo Digital natives a považujeme ju za poslednú definovateľnú generáciu (Richterová et al., 2015). Zahŕňa ľudí narodených od roku 1996 do 2009. Kľúčovým rokom tejto generácie je však rok 2000 (McCrindle, Wolfinger, 2011). Je to online generácia, ktorá venuje väčšinu svojej pozornosti internetu, konkrétne sociálnym sieťam, pretože pre nich predstavujú živý kontakt a objavovanie nového. Internet používajú v celom procese spotrebiteľského správania (Richterová et al., 2015).

## **1 Metodika práce**

Cieľom tohto článku je určiť ako spotrebiteľ sníma vplyv celebrit na jeho nákupný proces a nákupné rozhodovanie, a poukázať na rozdiely medzi skúmanými generáciami. Na úvod sme pre komplexné pochopenie skúmanej problematiky charakterizovali dôležité pojmy ako celebrita a spotrebiteľské správanie. Pre možnosť porovnania generácií sme sa venovali aj teoretickej identifikácii generácie Y a generácie Z.

Na realizáciu prieskumu sme využili kvalitatívny prieskum. Pomocou pološtruktúrovaného rozhovoru s respondentmi 2 generácií (generácia Y a Z) sme boli schopní získať rozvinutejšie odpovede aj s ich odôvodneniami, čo viedlo k lepšiemu pochopeniu problematiky. Týmto sme zároveň dosiahli vysokú participáciu respondenta, čím sme docielili hĺbkové porozumenie a to na oboch zúčastnených stranách. Tieto rozhovory prebiehali osobne a jednotlivo, pričom čas a miesto konania bolo vopred dohodnuté podľa možností a kapacity respondentov. Hĺbkový rozhovor pozostával z 9 až 12 tematických otázok, 4 osobnostných otázok a 1 osobnostného dotazníka.

Rozhovorov sa zúčastnilo celkovo 12 respondentov. Rozdelenie respondentov bolo nasledovné: z generácie Y sa na našom prieskume podieľalo 6 osôb (3 ženy a 3 muži) a z generácie Z sa prieskumu zúčastnilo taktiež 6 osôb (4 ženy a 2 muži). Všetci respondenti z generácie Y dosiahli maximálne stredoškolské vzdelanie a 4 respondenti z generácie Z disponovali vysokoškolským vzdelaním a zvyšní 2 stredoškolským vzdelaním.

Po získaní odpovedí od všetkých respondentov sme začali proces vyhodnocovania. V procese vyhodnocovania odpovedí respondentov sme využili metódu komparácie pre stanovenie zhody a rozdielov medzi skúmanými javmi.

## **2 Výsledky a diskusia**

V tomto príspevku sme sa zamerali na nákupné správanie generácií Y a Z vplyvom celebrit. Zaujímalo nás, či sa toto správanie mení, do akej miery, a taktiež aký je postoj respondentov k ovplyvňovaniu spotrebiteľov celebritami pomocou rôznych metód. Celebritu sme v tomto prípade vnímali ako širší pojem pod ktorý spadali verejne známe osobnosti, ako napríklad herci, speváci, influenceri, politici a pod. V prieskume sme nekonkretizovali jeden určitý typ celebrity, definovali sme ju však ako známu osobnosť.

## 2.1 Vplyv celebrit pri preferencii značiek

Ako prvé sme zisťovali, či má na generáciu Y a Z pri nakupovaní vplyv ich obľúbená celebrita alebo ich pri rozhodovaní vôbec neovplyvňuje. Z prieskumu vyplynulo, že obe generácie sú skôr náchylné k výberu takých produktov, ktoré sú propagované práve ich obľúbenou celebritou. Z generácie Y preferujú pri nákupe tie značky alebo produkty, ktoré sú propagované ich obľúbenou celebritou, 3 respondenti, v porovnaní so značkami alebo produktami, ktoré nie sú propagované ich obľúbenou celebritou. V generácii Z takéto produkty preferuje 5 respondentov.

Ďalej sme sa pýtali, pri kúpe akých produktov alebo značiek sa respondenti najčastejšie nechajú ovplyvniť celebritou. Ich odpovede sme následne porovnali s ich záľubami, ktoré sme zisťovali v osobnostnom dotazníku každého respondenta. Výsledkom bolo, že všetci respondenti z oboch generácií sa nechajú ovplyvniť svojou obľúbenou celebritou práve pri kúpe tých produktov, ktoré patria do oblasti ich záľub a osobného záujmu. Mohli by sme teda povedať, že pri kúpe produktov či služieb, ktoré nepatria do oblasti záľub či osobného záujmu, sa nechajú vo väčšej miere ovplyvniť inými prvkami, a sú pre ovplyvnenie ich názoru dôležitejšie, než celebrity. Tými môžu byť napríklad rodina, priatelia, workshopy, výstavy, webinára a mnohé iné.

## 2.2 Vplyv celebrit na racionálnosť nákupu

V prieskume sme pokračovali zameraním sa na skúmanie miery racionálnosti nákupu generácií Y a Z pôsobením celebrit a známych osobností. Toto pôsobenie môže byť chápané v najrôznejších formách, či už cez sociálne siete, TV reklamy, billboardy, odporúčania a pod. Z rozhovorov vyplynulo, že respondenti oboch generácií väčšinou konajú menej racionálny nákup vplyvom celebrity. Z generácie Y majú 3 respondenti pocit, že na odporúčanie celebrity konajú menej premyslený nákup, a považujú ho za impulzívnejší. Z generácie Z sa rovnako vyjadrili 5 respondenti. Svoje odpovede však dopĺňali aj o iné prvky, ktoré súviseli s celebritami pri ich spôsobilosti presvedčať. Najčastejšou doplnkovou odpoveďou bolo, že najimpulzívnejší nákup sa u respondentov vyskytuje v prípade, ak je produkt propagovaný celebritou doplnený aj o finančnú zľavu alebo akciu, a to najmä u generácie Z.

Taktiež sme okrem miery zisťovali aj hĺbku racionálnosti pri nákupe, ktorá nám pomohla lepšie pochopiť, ako veľmi sa respondenti nechajú celebritou ovplyvniť. Táto dimenzia sa týkala už iba tých respondentov, ktorí sa predtým vyjadrili, že konajú menej racionálny nákup vplyvom celebrity, a vynecháva ostatných respondentov, keďže ich odpovede by boli bezpredmetné alebo by na túto otázku nedokázali odpovedať. Respondentov sme rozdelili podľa odpovedí do 2 skupín na ľudí, ktorí:

1. Nákup absolútne neracionalizujú (produkt si kúpia, keď sa im v spojitosti s celebritou jednoducho zapáči, bez apriórneho záujmu),
2. Nákup z časti neracionalizujú (o produkt majú apriórne záujem a v momente, ako hovidia u celebrity, ďalej iné výrobky nehľadajú).

Výsledok bol, že 2 respondenti z generácie Y svoj nákup vplyvom celebrity absolútne neracionalizujú a 1 respondent nákup z časti neracionalizuje. V prípade generácie Z svoj nákup absolútne neracionalizuje 1 respondent a z časti neracionalizujú 4 respondenti.

Následne sme u respondentov zisťovali, aký majú postoj ku skutočnosti, že sa nechajú ovplyvniť pri nákupe celebritami, a v istých prípadoch konajú pod ich vplyvom aj nepremyslené nákupy. Všetci respondenti sa zhodli na odpovedi, že s touto skutočnosťou nemajú žiaden problém a toto ovplyvňovanie im nevedí.

Takto zneli niektoré odpovede jedincov z generácie Y a Z na otázku, ako vnímajú skutočnosť, že sa nechajú ovplyvniť celebritami v rôznych mierach pri svojom nákupnom rozhodovaní:

- „V pohode, lebo nemíňam na to veľa peňazí.“ (muž, 29)
- „Nevadí mi to, lebo nenakupujem úplne bezhlavo.“ (muž, 31)
- „Nechám sa síce ovplyvniť celebritou, ale myslím si, že som triezvo uvažujúca a nekúpim si niečo, čo naozaj nechcem.“ (žena, 23)
- „Uvedomujem si, že by som to mohla obmedziť, ale veľmi mi to nevedí.“ (žena, 22)
- „V pohode, nevedí mi to.“ (žena, 20)
- „Vyslovene mi to nevedí, beriem to ako súčasť marketingu.“ (žena, 21)

## **2.3 Vplyv celebrit na rýchlosť nákupu**

Keďže tvrdíme, že sila vplyvu celebrit sa dá do určitej miery vyjadriť aj rýchlosťou nákupu po ovplyvnení celebritou, zamerali sme sa aj na túto dimenziu, a to zisťovaním, ako rýchlo si naši respondenti zaobstarali svoj posledný produkt, ktorý sa rozhodli zakúpiť vplyvom celebrity. Aj tu sme rozlišovali 2 druhy odpovedí, a to:

1. Zakúpenie produktu/služby hneď ako to bolo možné
2. Premýšľanie nad kúpou a až následné zakúpenie produktu/služby

Z generácie Y si išli produkt zaobstarat' hneď ako to bolo možné 3 respondenti a naopak, nad kúpou ešte popremýšľali taktiež 3 respondenti. U generácie Z boli rozdiely väčšie, keďže väčšina respondentov, t.j. 5, nakupovala rýchlo, a produkt si zakúpili hneď ako to bolo možné. Len jeden respondent nad kúpou viac popremýšľal.

Respondentov, ktorí konali rýchlo, a teda výrobok išli kupovať okamžite ako mohli, sme sa ďalej pýtali na dôvod ich impulzívneho nákupu. Zistili sme, všetci respondenti generácie Y nakupovali rýchlo preto, že výrobok skutočne súrne potrebovali. Na druhú stranu v generácii Z výrobok potrebovali 3 z 5 respondentov. Zvyšok opýtaných nakupoval jednoznačne z dôvodu impulzívnej túžby po produkte vyvolanej celebritou.

## **2.4 Metódy celebrit vplývajúce na nákupné rozhodovanie**

Na záver sme zisťovali, čím všetkým dokáže celebrita v marketingovej komunikácii presvedčiť našich respondentov o nákupe produktu.

Prvotne sme dali respondentom možnosť vyjadriť sa vlastnými slovami a určiť, čo osobne považujú za najpresvedčivejšie praktiky celebrit. Tu sú odpovede respondentov generácie Y, ktoré opisujú, ako ich celebrita dokáže najlepšie presvedčiť o nákupe:

• „Ovplyvní ma jeho výkon, napríklad keď v kopačkách vyhrá zápas. Taktiež by mal podľa mňa niečo dokázať, mala by to byť veľmi známa celebrita, vtedy ma presvedčí viac, a taktiež by mala vedieť vystupovať a nemať rôzne aféry a konflikty.“ (muž, 31)

• „Sprievodnou zľavou.“ (muž, 30)

• „Keď výrobok používa a priamo na celebritu vidím účinok/benefity.“ (žena, 29)

• „Najviac ma dokáže presvedčiť svojou recenziou.“ (žena, 28)

• „V prvom rade sa musí výrobok mne páčiť, ale okrem toho aj tým, že sa chcem danej celebritu podobať.“ (muž, 29)

Respondenti generácie Z sa vyjadrili, že celebrita ich k nákupu najviac presvedčí nasledovnými metódami:

• „Musí sa mi hodiť ku značke, ale aj musím celebritu dostatočne dobre poznať a vidieť, že výrobok používa.“ (žena, 23)

• „Svojim výzorom.“ (žena, 22)

• „Musí sa mi hodiť ku kampani a musí byť známa – čím známejšia, tým presvedčivejšia.“ (žena, 20)

• „Keď celebrita dobre vyzerá a povie mi dostatočne dobré dôvody, prečo si výrobok kúpiť.“ (žena, 21)

• „Funkčnosťou produktu a keď vidím, že ho naozaj aj sám používa.“ (muž, 21)

Následne sme respondentom predložili 6 predpripravených možností, z ktorých mali určiť, ktoré majú na nich vplyv, a ktoré naopak neovplyvňujú ich nákupné rozhodovanie. Týmito možnosťami boli:

• Príjemné vystupovanie/vzhľad

• Oblúbená celebrita

• Názorná ukážka

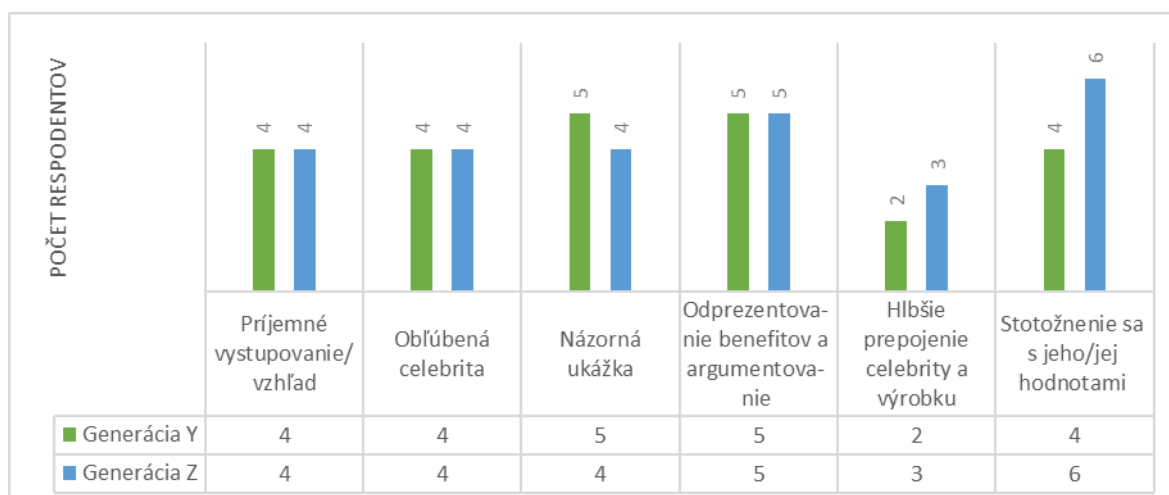
• Odprezentovanie benefitov a argumentovanie

• Hlbšie prepojenie celebrity a výrobku (napr. vlastným dizajnom, kolekciou a pod.)

• Stotožnenie sa s jeho/jej hodnotami.

Na základe rôznorodých odpovedí respondentov tvrdíme, že medzi spotrebiteľmi oboch generácií neexistuje jedna metóda propagácie výrobkov a služieb celebritami, ktorá by prevyšovala svoje preferencie a akceptovateľnosť u spotrebiteľov. Respondenti samostatne neuvádzali zhodné odpovede, a v prípade, keď dostali na výber niekoľko možností, inklinovali k výberu dvoch až štyroch odpovedí, bez schopnosti identifikovať preferencie medzi nimi. Generácie Y aj Z sa neprikláňali k jednej konkrétnej metóde, ktorú by preferovali pri propagácii celebritami, a zároveň viaceré identifikované metódy záviseli v určitej miere aj od samotnej osobnosti každého respondenta. Túto skutočnosť tvrdíme na základe porovnania ich odpovedí s osobnostným dotazníkom, ktorý vyplňal každý respondent. Konkrétne odpovede oboch generácií sú premietnuté v grafe 1.

**Graf 1** Metódy celebrit v marketingovej komunikácii, ktoré dokážu generáciu Y a Z presvedčiť o nákupe



Zdroj: Vlastné spracovanie

Myslíme si však, že tento bod nášho prieskumu je vhodnejšie skúmať na väčšej vzorke respondentov, pri ktorej je väčšia pravdepodobnosť určenia užšieho výberu metód propagácie u celebrit, ktoré sú u spotrebiteľov preferované.

## Záver

Syntentizáciou odpovedí našich respondentov si dovoľujeme všeobecne tvrdiť, že nákupné správanie generácií Y a Z je jednoznačne ovplyvňované celebritami a ich propagáciou výrobkov a služieb. Obe generácie inklinovali skôr k tomu, že sú ovplyvniteľné najmä svojimi obľúbenými celebritami. Tejto skutočnosti sú si vedomí a nevadí im to, berú ju ako súčasť nákupov a súčasného marketingu. Toto môže byť dobrý znak pre tvorcov v oblasti marketingu, keďže sa na toto tvrdenie môžeme pozerat' z tej perspektívy, že reklamy, propagácie a spolupráce konzumentom nevadia, a značky ich môžu používať vo väčšej miere bez toho, aby pôsobili otravne.

Keď si však priblížime jednotlivé generácie a vykonáme porovnanie ich tvrdení, práve generáciu Z by sme mohli vnímať, podľa nášho prieskumu o nákupnom rozhodovaní vplyvom celebrit, ako viac ovplyvniteľnú a impulzívnejšie nakupujúcu, v porovnaní s generáciou Y. Vychádzame z ich tvrdení o rýchlosti nákupov, preferencii značiek a miere racionalizácie nákupov. Avšak, myslíme si, že u generácie Z môže byť tento výsledok v súčasnosti premenlivý a nejednotný, keďže túto generáciu tvoria mladí ľudia vo veku s najviac odlišnými životnými etapami spomedzi všetkých generácií. Týka sa to najmä faktu, že niektorí sú študenti, naopak niektorí pracujúci, a finančné hľadisko sa medzi jednotlivcami dokáže veľmi odlišovať, čo je v prípade nákupného rozhodovania veľmi dôležitý parameter, ktorý treba brať do úvahy v prípade využívania tohto zistenia na ďalšie výskumné účely.

Zaujímavým zistením je aj to, že generácia Z sa nechá ovplyvniť celebritami vo všetkých druhoch nákupu a naopak, generácia Y sa nechá presvedčiť celebritou skôr pri nákupoch produktov či služieb, ktoré nutne nepotrebujú a predstavujú pre nich istú formu odmeny. Pri dôležitých a súrných nákupoch hľadajú radu skôr u kamarátov a známych.



Okrem toho sme sa však snažili zistiť aj to, čím presne celebrita dokáže presvedčiť o nákupe najlepšie, ale odpovede sa od seba odlišovali. Dôvodom mohli byť rôzne osobnosti respondentov, ale aj nižší počet respondentov. Preto nedokážeme určiť jednu metódu pre každú generáciu, avšak najčastejšími odpoveďami pre obe generácie bolo, že sa chcú stotožniť cez produkt/službu s hodnotami celebrity, taktiež ich dokáže presvedčiť argumentovanie a poukázanie na benefity, neopomenuteľná je aj názorná ukážka a používanie produktu samotnou celebritou. Prekvapením pre nás bolo, že respondenti ani jednej generácie príliš veľmi neoceňujú, ak sa celebrita podieľa na návrhu či dizajne produktu a nepokladajú to za jeden z dôležitejších faktorov.

Hoc sa nám z pohľadu spotrebiteľa nepodarilo vytýčiť jeden preferovaný spôsob propagácie pomocou celebrit, našim odporúčaním je, že táto oblasť by mohla byť lepšie preskúmaná z pohľadu samotných celebrit, ktoré by na základe dát vedeli určiť, ktoré formy propagácie majú väčšiu interakciu so spotrebiteľom a naopak, ktoré formy sú štatisticky menej úspešné.

### **Zoznam bibliografických odkazov**

1. Andrews, J. C., & Shimp, T. A. (2017). Advertising, Promotion, and other aspects of Integrated Marketing Communications. Boston, USA: Cengage Learning.
2. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. NY : McGraw-Hill Education.
3. Cambridge Dictionary. (2022). Meaning of celebrity in English. Dostupné 3.10.2023, na <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/celebrity>
4. Douglas, S. J., & McDonnell, A. (2019). Celebrity: a history of fame. New York : NYU Press.
5. Driessens, O. (2018). Celebrity in the age of global communication networks. NY : Routledge.
6. Marshall, P. D. (1997). Celebrity and power: Fame in contemporary culture. Minneapolis : University of Minnesota Press.
7. Richterová, K. et al. (2015). Spotrebiteľské správanie. Bratislava : Sprint 2.
8. Rojek, C. (2001). Celebrity. London : Reaktion Books.
9. Statista. (2018). Most popular categories of celebrities or public figures followed on social media platforms according to social media users worldwide as of April 2018. Dostupné 3.10.2023, na <https://www.statista.com/statistics/947376/top-categories-of-celebrities-followed-on-social-media/>
10. Vokounová, D. (2018). Generácia Y a zdravý životný štýl. *Studia commercialia Bratislavensia: Scientific Journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*. 11(2), 276-285.

# Vplyv COVID-19 na vybrané ukazovatele kúpeľných podnikov v Slovenskej republike<sup>1</sup>

Adrián Čakanišin<sup>2</sup>

---

## *The Impact of COVID-19 on Selected Characteristics of Spa Businesses in the Slovak Republic*

### **Abstract**

The COVID -19 pandemic has had a major impact on global tourism. Spa companies, which make up an important part of Slovak tourism, have reached their limits in this time of crisis. The development at the level of these companies is industry specific. The aim of the paper is to determine the impact of the pandemic COVID -19 on selected performance indicators of spa enterprises in Slovakia. The paper uses methods of time series analysis such as growth rate and basic index. The amount of revenue generated, the number of available beds, the number of overnight stays, the number of visitors and others form the data base that is processed in this paper. The pandemic COVID -19 had almost no impact on the capacity indicators of the spa companies. On the contrary, the performance indicators recorded a high rate of decrease due to the impact of the pandemic. The trend for the future shows a lower rate of overnight stays in the accommodation of spa establishments and the development of domestic tourism in Slovakia.

### **Key words**

*Spa, Covid-19, Spa Businesses, Slovak Republic, Pandemic*

**JEL Classification: M29, Z32**

---

### **Úvod**

O kúpeľníctve sa môžeme dočítať v rukopisoch z obdobia dávnej antiky. V celosvetovom meradle sa kúpeľníctvo chápe v dvoch rovinách. V krajinách Ameriky sa kúpeľníctvo pripisuje k spôsobu skrášľovania, zatiaľ, čo v krajinách Európy sa spája skôr so zdravotníctvom. Kúpeľníctvo možno chápať ako súhrn aktivít špecifickej infraštruktúry a ľudských zdrojov zameraných na poznanie prírodných liečivých zdrojov a realizáciu techník určených na liečbu rozličných zdravotných problémov. Cieľom kúpeľníctva je prevencia a liečba ľudských chorôb, regenerácia a relaxácia (Eliášová, 2003; Zelenka, Pásková, 2012). Slovensko je v Európskom kontexte vnímané ako územie bohaté na pramene minerálnych a termálnych vôd, ktoré sú považované za vzácny prírodný zdroj (Matlovičová a kol., 2013).

Od vyhlásenia pandémie ochorenia COVID-19 Svetovou zdravotníckou organizáciou bol cestovný ruch jeden z najzasiahnutejších sektorov vo svete. UNWTO v roku 2020 predpokladalo pokles medzinárodných turistických ciest v rozmedzí 20-30 %. Tento pokles by mohol mať za následok pokles príjmov vo výške 350-400 miliónov dolárov (UNWTO,

---

<sup>1</sup> Tento príspevok je súčasťou výskumného projektu PMVP I-23-109-00 Možnosti riešenia krízových situácií v kúpeľných podnikoch pomocou inovačných systémov a výskumného projektu VEGA 1/0271/23 Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz

<sup>2</sup> Ing. Adrián Čakanišin, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, adrian.cakanisin@euba.sk

2020). Podľa prognóz OECD (2020) sa očakávalo, že výkony odvetvia cestovného ruchu klesnú až o 80 %, pričom najväčšie problémy budú mať predovšetkým destinácie, ktoré sa zameriavajú na medzinárodnú a obchodnú turistiku. Predpokladalo sa, že cestovný ruch bude opäť na vzostupe až po tom, ako opäť začne rásť medzinárodný cestovný ruch.

Podniky cestovného ruchu v období pandémie ochorenia COVID-19 znížili svoj vývoj a ekonomický rast (Jackson et al., 2021). Pandémia taktiež mala negatívny vplyv na pokles HDP, výšku platov ako aj na ukončenie pracovných pomerov v podnikoch cestovného ruchu (Syaifudin et al., 2022). Najviac postihnuté oblasti cestovného ruchu boli ubytovacie zariadenia (Roman et al., 2022), čo bolo spôsobené prísnymi obmedzeniami zo strany vlád.

Aldao et al. (2022) predpokladajú, že cestovný ruch bude opätovne rásť vďaka silnej motivácii turistov cestovať, čo bude mať za následok pozitívny vplyv na toto odvetvie. Kvítková a Petru (2021) predpokladajú, že turisti budú vďaka obave z ochorenia a vysokej inflácii využívať služby vo svojej krajine. Vo svojej štúdii identifikovali aktuálny stav cestovného ruchu v krajinách V4 so zameraním na komparáciu domáceho cestovného ruchu a predpokladov v období po pandémii COVID-19. Z ich výsledkov vyplýva, že najlepšiu pozíciu domáceho cestovného ruchu dosahuje Slovensko a Česko.

Medzi ďalšie predikcie cestovného ruchu v post pandemickom období patria zmeny v cestovaní. Ľudia budú vyhľadávať krátkodobé pobyty, čo môže spôsobiť zvýšenie návštevnosti ubytovacích zariadení (Gricar, Bojnec, 2022) avšak zníženie priemerného prenocovania hostí. Cestovný ruch bude silne ovplyvnený aj stúpajúcou infláciou od roku 2021 ako následok pandémie. Zasiachnuté budú nie len podniky cestovného ruchu, ale aj návštevníci, ktorí budú vyhľadávať dostupnejšie a lacnejšie varianty ubytovania (Antipov, Pokryshevskaya, 2022).

Pandémia ochorenia COVID-19 mala negatívny vplyv nie len na kúpeľné podniky, mala významný negatívny dopad na celú ekonomiku krajiny. Kúpeľné podniky ako súčasť podnikov cestovného ruchu Slovenska boli negatívne zasiachnuté už od prvých proti pandemických opatrení. Identifikácia konkrétneho vplyvu, ktorý je číselne vyjadrený, predstavuje jeden z najlepších nástrojov preukázania spôsobu, akým sa pandémia ochorenia COVID-19 podpísala na výkonoch kúpeľných podnikov a v konečnom dôsledku aj na výkonoch kúpeľného cestovného ruchu Slovenska.

## **1 Metodika práce**

Cieľom príspevku je identifikovať a systematizovať vplyv COVID-19 na vybrané ukazovatele kúpeľných podnikov v Slovenskej republike. Na základe hlavného cieľa sme si stanovili nasledujúce parciálne ciele, ktoré prispievajú k naplneniu hlavného cieľa:

- identifikácia teoretických východísk,
- systematizácia a identifikácia vybraných ukazovateľov kúpeľných podnikov,
- analýza časových radov zozbieraných údajov.

Predkladaný príspevok je súčasťou výskumných projektov Katedry cestovného ruchu Ekonomickej univerzity v Bratislave VEGA a PMVP, ktorých skúmanou problematikou je oblasť kúpeľníctva a vplyvu krízových období 21. storočia. Na dosiahnutie vytýčeného hlavného cieľa ako aj parciálnych cieľov sme využili niekoľko výskumných metód. Metóda

abstrakcie bola využitá predovšetkým pri spracovávaní teoretických východísk s cieľom výberu relevantných zdrojov. Metóda syntézy bola využitá v spájaní získaných informácií do záverečnej podoby a v závere príspevku. Metóda konkretizácie bola použitá pri výbere objektu skúmania, ktorým sú kúpeľné podniky v Slovenskej republike. Pri prezentovaní výsledkov príspevku boli použité grafické metódy. Matematicko-štatistické metódy boli využité pri analýze vybraných časových radov údajov kúpeľných podnikov. Z týchto metód analýzy sme využili ukazovatele *tempa rastu* a ukazovateľ *bázického indexu*.

Pri výpočte tempa rastu, bolo vychádzané z nasledujúceho vzťahu:

(1)

$$TVP = \frac{P_{n+1}}{P_n} \times 100$$

kde:

TVP – tempo rastu

$P_{n+1}$  – porovnávané obdobie

$P_n$  – predchádzajúce obdobie

Pri výpočte bázického indexu, bolo vychádzané z nasledujúceho vzťahu:

(2)

$$I_t = \frac{p_t}{p_0} \times 100$$

kde:

$I_t$  – bázický index

$p_t$  – porovnávané obdobie

$p_0$  – obdobie zvolené za bázu

Analýza časových radov v tomto príspevku sa zameriava na sledovanie vybraných výkonnostných a kapacitných ukazovateľov v období pandémie ochorenia COVID-19 ako aj mimo neho. Analyzované sú sumárne dáta získané zo Štatistického úradu SR v období 2016-2021. Medzi hodnoty, ktoré sú prezentované v tomto príspevku patria počet ubytovacích zariadení a ich kapacita, počet návštevníkov, počet odliečených pacientov, výška dosiahnutých tržieb a iné. Tieto ukazovatele boli zvolené na základe vyhodnotenia priamych dopadov pandémie ochorenia COVID-19 na podniky.

## 2 Výsledky a diskusia

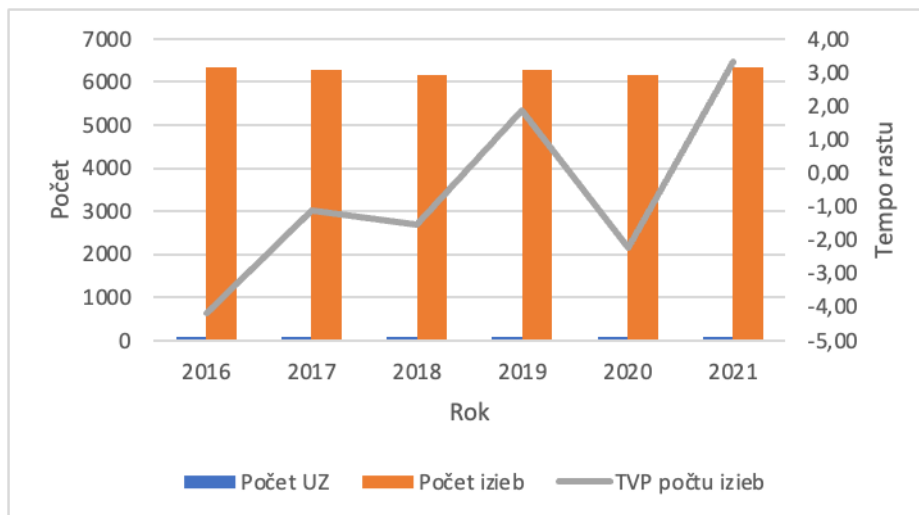
### 2.1 Analýza časových radov vybraných ukazovateľov v kúpeľných podnikoch

Vo všeobecnosti sa môžeme dočítať, že vplyv pandémie ochorenia COVID-19 na podniky cestovného ruchu bol veľmi negatívny, s čím súvisí aj priamy dopad na výkonové

a kapacitné ukazovatele. Vládné opatrenia, ako napríklad lockdowny, obmedzenia cestovania ako aj zvýšená starostlivosť o hygienické štandardy, mali dosah na prevádzku kúpeľných podnikov a ich schopnosť prijímať návštevníkov. Táto kapitola príspevku sa zameriava na identifikáciu vplyvu pandémie na vybrané ukazovatele kúpeľných podnikov.

V poradí prvým ukazovateľom vybraných ukazovateľov, ktorými je potrebné sa zaoberať je počet ubytovacích zariadení kúpeľných podnikov. Vývoj počtu týchto zariadení ako aj počtu dostupných izieb prezentuje nasledujúci graf.

**Graf 1** Vývoj počtu ubytovacích zariadení a počtu izieb v kúpeľných podnikoch, 2016-2021, v tis.



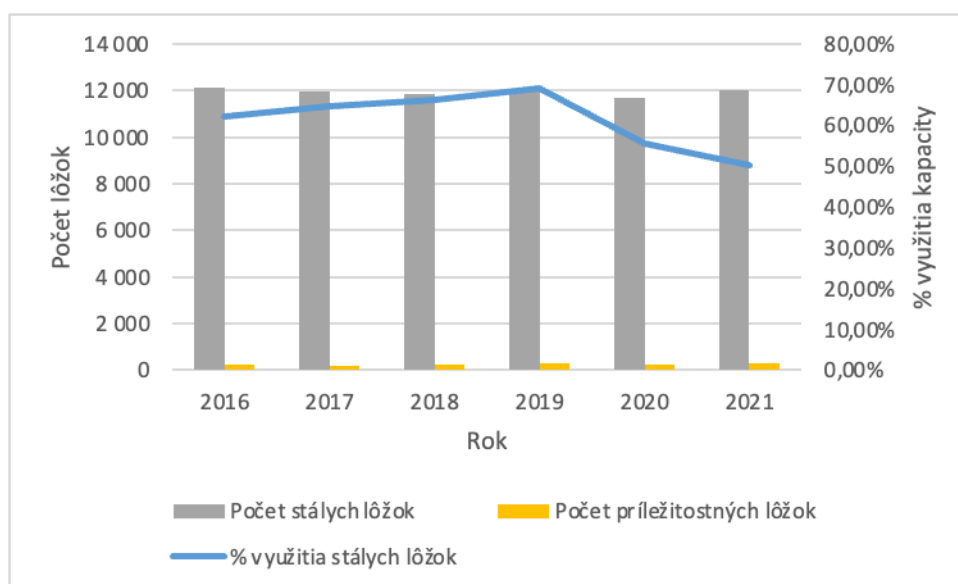
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠUSR, 2023

Prezentovaný graf popisuje vývoj počtu ubytovacích zariadení a počet izieb vo všetkých kúpeľných podnikoch na Slovensku. V prípade počtu ubytovacích zariadení, môžeme konštatovať, že od roku 2016 klesá počet zariadení ubytovacieho typu v kúpeľných podnikoch. Od roku 2016 do roku 2020, ktorý sa považuje za rok vypuknutia pandémie ochorenia COVID-19 klesol počet týchto zariadení o 3. V pandemickom období (do roku 2021) sa počet týchto zariadení nemenil. Dáta za 2Q roku 2022 prezentujú konštantný výsledok s počtom 77 zariadení.

Počet izieb sa v prípade ubytovacích zariadení vyvíjal približne rovnakým spôsobom. V prípade medziročného zániku zariadenia klesol aj počet dostupných izieb. V roku 2021 bol počet izieb v kúpeľných podnikoch na úrovni 6 355, pričom údaje za 2Q roku 2022 vykazujú nízke zníženie tohto počtu na úroveň 6 346 izieb. V porovnávanom období rokov 2016-2021 sa počet izieb zmenil len o 0,04 percentuálne body.

S počtom ubytovacích zariadení a počtom dostupných izieb v kúpeľných podnikoch úzko súvisí aj počet lôžok a percentuálna úroveň využitia tejto kapacity. Prehľad dostupnej kapacity prezentuje nasledujúci graf.

**Graf 2** Vývoj dostupných lôžok a percento ich využitia v kúpeľných podnikoch, 2016-2021, v tis.

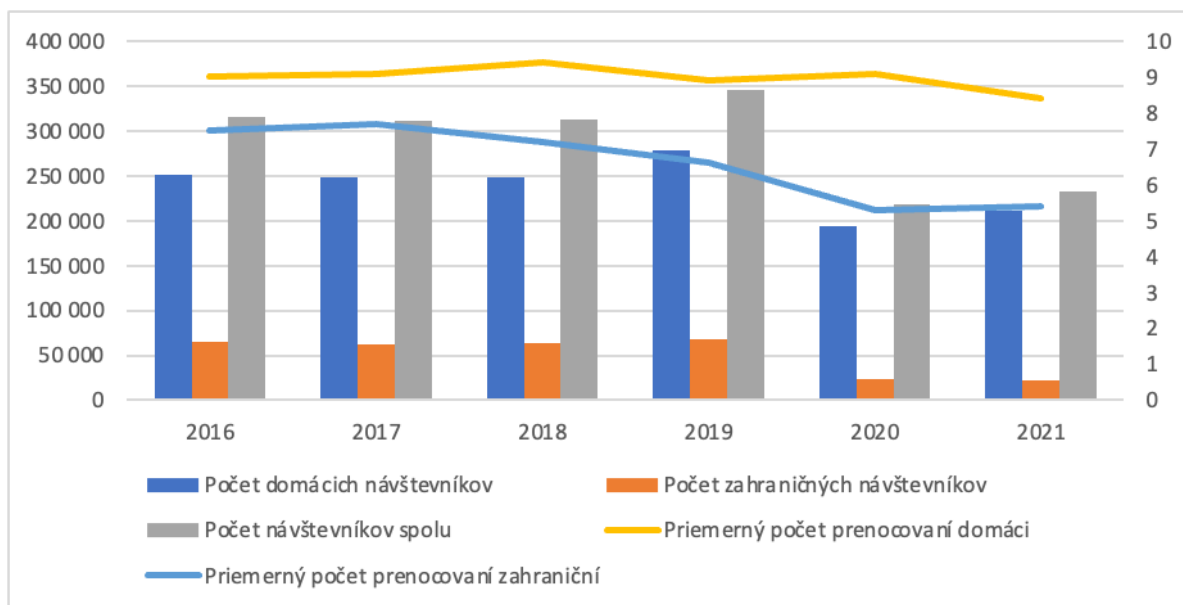


Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠUSR, 2023

Z prezentovaného grafu môžeme zhrnúť, že v prípade dostupnosti lôžok v ubytovacích zariadeniach kúpeľných podnikov nedošlo v dôsledku pandémie ochorenia COVID-19 k ich výraznej zmene. Pandémia však zasiahla ich percentuálne využitie a to v kompletnom vplyve na úrovni 19 %. V tomto prípade môžeme jasne definovať, že pandemické obdobie do konca roku 2021 spôsobilo prepád v percentuálnom využití lôžok o 19 %, pričom najnižšiu úroveň využitia dosiahli zariadenia práve v roku 2021 na úrovni hranice 50% využitia kapacity. Ústup pandemických opatrení v roku 2022 spôsobil, že v tomto roku začalo narastať využitie kapacity lôžok v kúpeľných podnikoch avšak komplexné údaje dostupné nie sú, sú zverejnené údaje za 2Q roku 2022, ktoré tento rastúci trend potvrdzujú.

Pandémia ochorenia COVID-19 spôsobila vo svete takmer úplne zastavenie cestovného ruchu. V prípade kúpeľného cestovného ruchu na Slovensku bol vplyv veľmi podobný a to predovšetkým v prvých vlnách tohto ochorenia. Následne až uvoľnené opatrenia pre vybrané odvetvia podnikov a prísne plnenie pandemických opatrení dovolilo opäť ubytovanie hostí. Z uvedeného je dôležité identifikovať návštevnosť kúpeľných podnikov v Slovenskej republike. Uvedené prezentuje nasledujúci graf.

**Graf 3** Vývoj návštevnosti a priemerného počtu prenocovaní kúpeľných podnikov, 2016-2021



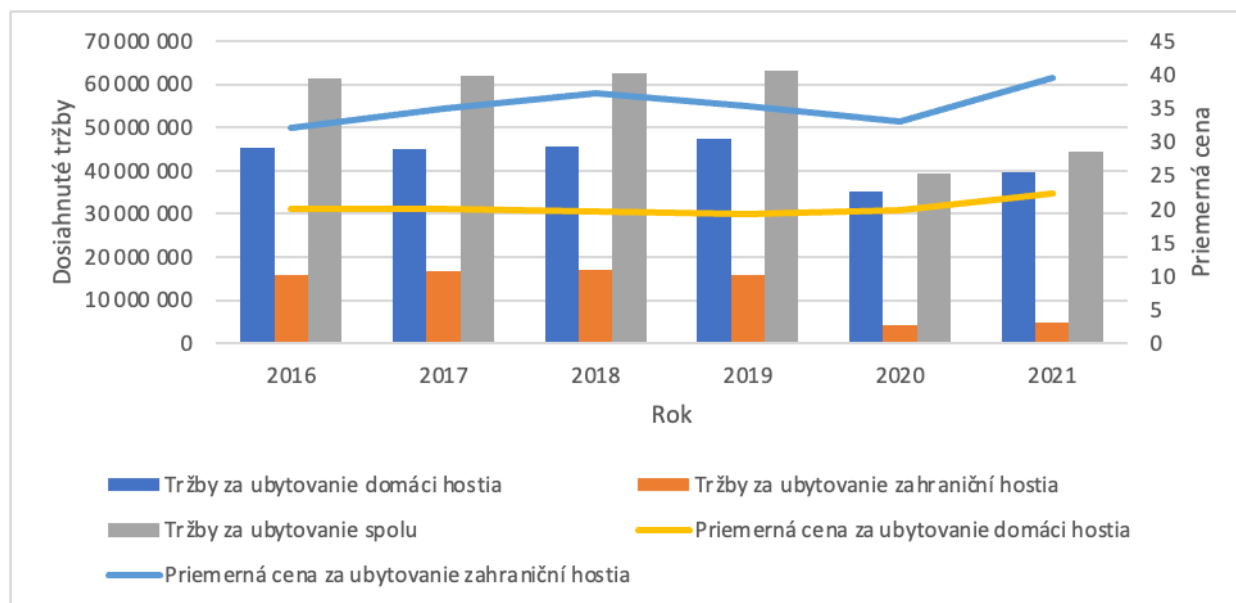
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠÚSR, 2023

Návštevnosť ubytovacích zariadení v kúpeľných podnikoch v sledovanom období vyvíjala nerovnomerne. V období rokov 2016-2019 môžeme sledovať rast v návštevnosti ako v prípade domácich tak aj zahraničných hostí. V roku 2019 dosiahli ubytovacie zariadenia kúpeľných podnikov najvyššiu návštevnosť a to na úrovni 232 535 návštevníkov. V roku 2019 tvorili takmer 20 % celkovej návštevnosti zahraniční hostia. Po nástupe pandémie ochorenia COVID-19 sa zaznamenal prepád v návštevnosti týchto zariadení a to vo výške takmer 37 %. V prípade roku 2021 sa tento počet mierne zvýšil a to o takmer 7 %, pričom však bol tento rast spôsobený rastom domácich hostí. Návštevnosť zahraničných hostí v roku 2021 medziročne zaznamenala prepád o ďalších takmer 10 %, pričom najvyšší prepád bol v roku 2020 a to o 64 %.

Podobný vývoj mala aj priemerná dĺžka prenocovania. V prípade zahraničných hostí v sledovanom období dlhodobo klesá od roku 2016 až na úroveň 5,3 dňa (2020) a 5,4 dňa (2021). V prípade domácich hostí sa priemerný počet prenocovaní do roku 2019 priebežne udržiaval na porovnateľných hodnotách, pričom však v roku 2020 mierne vzrástol na úroveň 9,1 dňa. Avšak v roku 2021 sa priemerný počet prenocovaní domácich hostí znížil na úroveň 7,7 dňa. Najlepšie hodnoty dosiahol priemerný počet prenocovaní domácich v roku 2018 a to úroveň 9,4 dňa a v prípade zahraničných hostí v roku 2017 a to na úrovni 7,7 dňa.

S príchodom pandémie ochorenia COVID-19 a pri zavedení protipandemických opatrení nastal aj prepád návštevníkov v odvetví cestovného ruchu. V tomto kontexte sa kúpeľné podniky nevyhli poklesu týchto návštevníkov, čo malo samozrejme dopad na ich dosiahnuté tržby. Komplexné porovnanie dosiahnutých tržieb ako aj vývoja priemerných cien prezentuje nasledujúci graf.

**Graf 4** Vývoj dosiahnutých tržieb a priemernej ceny v kúpeľných podnikoch, 2016-2021, v eur.



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo ŠÚSR, 2023

Z uvedeného grafu môžeme zhrnúť, že v predpandemickom období (rok 2019) bola výška dosiahnutých tržieb na úrovni viac ako 63 mil. eur vo všetkých kúpeľných podnikoch spolu. Z týchto tržieb tvorili domáci návštevníci podiel až vo výške 75 % a zahraniční na úrovni 25 %. V roku 2020 bol zaznamenaný prepád tržieb až vo výške 27 % a v roku 2021 zaznamenali podniky prepád na tržbách vo výške 17 % v porovnaní predpandemického obdobia. V období rokov 2020 a 2021 bol podiel tržieb zahraničných návštevníkov na celkových tržbách na úrovni v priemere 10 %.

Z uvedeného ďalej môžeme zhrnúť, že vývoj cien pre zahraničných návštevníkov od roku 2018 zaznamenal pokles, pričom na najnižšiu úroveň dosiahol v roku 2020. Naopak, v prípade domácich návštevníkov si priemerná cena drží rovnakú úroveň. Uvedené je spôsobené predovšetkým cenami za kúpeľnú starostlivosť hradenú zo zdravotného poistenia, kde výška finančných prostriedkov je pre každého poistenca približne rovnaká a nedochádza k diametrálnym výkyvom. V roku 2021 došlo v oboch prípadoch cien k rastu, pričom najvýraznejší rast dosiahli ceny pre zahraničných hostí. V tomto kontexte môžeme predpokladať, že uvedené bolo spojené s prísnejšími hygienickými požiadavkami kladenými na zariadenie v tomto období, čo sa premietlo do nákladov podnikov a v konečnom dôsledku aj do konečnej ceny.

Pri analýze časových radov uvedených v grafe č. 4 bola využitá analýza prostredníctvom bázičného indexu. Výsledky tohto indexu sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.



**Tab. 1** Bázický index vývoja dosiahnutých tržieb a vývoja priemernej ceny v kúpeľných podnikoch, v eurách a %

	Bázický rok (2016)	Porovnávaný rok (2021)	Bázický index	Hodnota zmeny
Tržby za ubytovanie domáci hostia	45 431 728	39 736 610	-12,54 %	-5 695 118
Tržby za ubytovanie zahraniční hostia	15 848 409	4 685 413	-70,44 %	-11 162 996
Celkové tržby za ubytovanie	61 280 137	44 422 023	-27,51 %	-16 858 114
Priemerná cena za ubytovanie domáci hostia	20	22,4	+12 %	+2,40
Priemerná cena za ubytovanie zahraniční hostia	32	39,6	+23,75 %	+7,60

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠÚSR, 2023

Z uvedenej tabuľky môžeme konštatovať, že v sledovanom období 2016-2021 sa v kontexte vplyvu pandémie ochorenia COVID-19 zaznamenal pokles všetkých ukazovateľov tržieb v prezentovanej tabuľke č. 1. Najvyšší prepád bol zaznamenaný v tržbách za ubytovanie zahraničných hostí a to vo výške 70,44 % v porovnaní s rokom 2016, ktorý bol zvolený za bázu porovnania. Pri celkových tržbách za ubytovanie došlo k poklesu vo výške 27,5 %, čo v hodnotovom vyjadrení tvorí takmer 17 mil. eur. Celkový nižší prepád tržieb mohol byť spôsobený predovšetkým zvýšeným záujmom o domáci cestovný ruch obyvateľov Slovenska.

V prípade priemernej výšky ceny za ubytovanie sa zaznamenal nárast, pričom v priemernej cene za ubytovanie zahraničných hostí išlo o rast o výške takmer 24 % v porovnaní s rokom 2016. V prípade priemernej ceny za ubytovanie domácich hostí bol identifikovaný rast na úrovni 12 %. Pri rozdieloch v cenách za ubytovanie môžeme predpokladať, že uvedené je spôsobené dĺžkou pobytov hostí v kúpeľných zariadeniach ako aj spôsobom ich financovania. Zahraniční hostia si v kúpeľných podnikoch hradia predovšetkým tieto pobyty formou samofinancovania, zatiaľ čo v prípade slovenských hostí ide predovšetkým o dlhšie pobyty financované zo zdravotného poistenia.

## Záver

Pandémia ochorenia COVID-19 mala značný vplyv na kúpeľné podniky na Slovensku. Kapacitné ukazovatele však významný vplyv tejto situácie nepreukázali, nakoľko sa počet ubytovacích zariadení zmenil v rozmedzí rokov 2016-2020 a v roku 2021 nenastala zmena počtu, nemožno hovoriť o priamom vplyve pandémie na tieto podniky. V prípade výkonových ukazovateľov dosiahnutých v týchto podnikoch sa zaznamenal pokles. Tržby v ubytovacích zariadeniach dosiahli najvyšší pokles v roku 2020 pričom najvýraznejší pokles v návštevnosti týchto podnikov bol spôsobený taktiež v roku 2020. V roku 2021 bol zaznamenaný rast počtu návštevnosti avšak len v prípade domácich hostí, zatiaľ čo návštevnosť zahraničných hostí aj v roku 2021 klesla. Priemerná dĺžka prenocovania sa v pandemickom období vyvíjala podobne ako návštevnosť a v roku zaznamenala rast len pri domácich návštevníkoch.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že pandémia ochorenia COVID-19 zásadne ovplyvnila aj kúpeľné podniky na Slovensku. Vývoj vybraných ukazovateľov v roku 2021 poukazuje na potenciál obnovy tohto odvetvia, pričom podľa získaných údajov bude zohrávať významnú úlohu pri obnove práve domáci cestovný ruch. Je zrejmé, že zmeny na trhu kúpeľných služieb a podnikov pôsobiacich v tomto odvetví budú predovšetkým v rozvoji domáceho cestovného ruchu a podniky budú musieť byť pripravené uspokojiť tieto spotrebiteľské zmeny.

Predkladaný príspevok vytvára priestor pre budúce skúmanie ukazovateľov výkonnosti kúpeľných podnikov, pričom však kladie dôraz na možnosť vykonať podobnú analýzu po skompletizovaní dát, za všetky pandemické roky. Ďalej otvára priestor k skúmaniu zmien v spotrebiteľskom správaní na trhu kúpeľných služieb ako aj vo vplyve štátnej podpory podnikateľského prostredia, predovšetkým však jej vplyvu na zachovanie podnikateľských subjektov.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Aldao, C., Blasco, D., & Poch Espallargas, M. (2022). Lessons from COVID-19 for the future: destination crisis management, tourist behaviour and tourism industry trends. *Journal of Tourism Futures*. 1-15
2. Antipov, E. & Pokryshevskaya, E. 2022. Time Series Analysis of COVID-19's Impact on the European's Hospitality Industry: Estimates Based on Accommodation Statistics from 18 Countries. Dostupné 17. 10. 2023 na [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4015755](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4015755)
3. Eliášová, D. a kol. 2003. Kúpeľníctvo. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
4. Gricar, S., & Bojnec, S. (2022). Modelling Seasonal Short-Run Effects in Time-Series Tourism Prices. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(5), 212
5. Jackson, J. K. et al. 2021. Global Economic Effects of COVID-19. Congressional Research Service. Dostupné 15. 10. 2023 na <https://sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf>
6. Kvitkova, Zuzana & Petru, Zdenka. (2021). Domestic Tourism as a Factor of Survival and Recovery of Tourism in the V4 Countries (a comparative study). In 21th International Joint Conference Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment: Proceedings. Praha: VŠE, 153-170
7. Matlovičová, K., Kolesárová, J. & Židová, A. 2013. Slovak Spa in the Context of Change – Current Conditions, Issues and Challenges. In *Recreational use of geothermal water in Visegrad Group Countries*. 161-173
8. OECD, 2020. Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery: OECD Policy Responses to Coronavirus. Dostupné 15. 10. 2023 na <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/>
9. Roman, M. et al. (2022). Influence of the COVID-19 Pandemic on Tourism in European Countries: Cluster Analysis Findings. *Sustainability*, 14(3), 1602
10. Syaifudin, A. et al. (2022). Impact of COVID-19 on the Global Tourism Economy. *Journal of Tourism Education*, 2(1), 1-9.
11. ŠUSR. 2023. Štatistický úrad Slovenskej republiky. Dostupné 20. 10. 2023 na [https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/!ut/p/z1/jcxBDoIwEIXhs3iCvIqwdTKYKTUNsdUidGNYmSaKLoznF4IbibN7yfcPi6xlcehf6dI\\_033or-Pu4upMzrmDbRroZlnCCK5RhwCUkp0m4KRRRcEJqvZbmCPtt9IHFno4j\\_9DPj0-](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/!ut/p/z1/jcxBDoIwEIXhs3iCvIqwdTKYKTUNsdUidGNYmSaKLoznF4IbibN7yfcPi6xlcehf6dI_033or-Pu4upMzrmDbRroZlnCCK5RhwCUkp0m4KRRRcEJqvZbmCPtt9IHFno4j_9DPj0-)

HGE-

sY8T2WiqMmkBZXUOQ1XwaycESHZbZI\_HLbRIthgDLV4J0A!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9n  
QSEh/

12. UNWTO. 2020. Impact assesment of the COVID-19 outbreak on international tourism. Dostupné 16. 10. 2023 na <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/24-03Coronavirus.pdf>
13. Zelenka, J. & Pásková, M. 2012. Cestovní ruch: výkladový slovník. Praha: Linde.

# Digitálna komunikácia slovenských kúpeľných podnikov: Analýza komunikácie na sociálnej sieti Facebook<sup>1</sup>

Samuel Chlpek<sup>2</sup>

---

## ***Slovak spa companies and their digital communication: Analysis of social network Facebook***

### **Abstract**

*This article deals with the digital communication of Slovak spa companies on the social networks Facebook and Instagram. The aim of this study is to analyze how these businesses use these popular platform to communicate with their target groups and what is the impact of their communication strategies on their online presence. We used a combination of quantitative and qualitative methods to collect and analyze data from public profiles of Slovak spas on Facebook. Our analysis includes content analysis of posts, comments, and interactions with fans. The results of this study provide useful insights into the effectiveness of Slovak spa businesses' communication on digital platforms and offer recommendations for improving their online strategies. This work contributes to a better understanding of digital communication in tourism and digital marketing.*

### **Key words**

*spa tourism, spas, marketing of spa businesses, digital marketing in tourism*

**JEL Classification:** Z3, L8, M31

---

### **Úvod**

Kúpeľný turizmus a oblasť wellness tvoria dôležitú časť cestovného ruchu na Slovensku, a ich význam je ešte výraznejší na celosvetovej úrovni (Košíková, 2019). Na základe identifikácie potenciálu kúpeľného turizmu podľa Košíkovej a Litavcovej (2019) je jasné, že kúpeľný turizmus na Slovensku má svoje opodstatnenie a je obľúbený predovšetkým medzi domácimi turistami, no zároveň má významný prínos aj zo strany zahraničných návštevníkov. Preto by hlavným cieľom strategického riadenia kúpeľov malo byť podporovanie wellness programov, ktoré sú obľúbené u rôznych typov návštevníkov (cieľových skupín) a zároveň zvyšujú atraktivitu tradičných kúpeľov (Košíková, 2019).

Podľa Backmana (1994) je segmentácia heterogénnych zákazníkov na homogénne podskupiny na základe spoločných charakteristík užitočným nástrojom, ktorý umožňuje obchodníkom identifikovať podobnosti a rozdiely medzi rôznymi skupinami zákazníkov. Segmentácia trhu tak môže pomôcť manažérom v oblasti marketingu lepšie pochopiť povahu trhu a vyvinúť vhodné produkty pre rôzne cieľové segmenty (Backman, 1994). Rozvoj moderných komplexov Wellness & Spa by mal byť založený na strategickom plánovaní, s dôrazom na citlivé reagovanie na externé aj interné výzvy v globálnom kontexte a digitálnych technologických procesoch. Taktiež by mal zahŕňať identifikáciu

---

<sup>1</sup> Tento príspevok je súčasťou projektov KEGA 029EU-4/2022 "Inovatívny prístup tvorby responzívnych mediálnych formátov marketingovej komunikácie firiem zameraných na internetového spotrebiteľa v prostredí digitálnych médií" a VEGA 1/0271/23 „Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz"

<sup>2</sup> Ing. Samuel Chlpek, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 85235 Bratislava, samuel.chlpek@euba.sk

kritických kompetencií organizácií pôsobiacich v oblasti Wellness & Spa. Tieto kompetencie by mali nielen prispieť k posilneniu finančnej situácie týchto organizácií, ale aj pomôcť definovať trvalo udržateľné a efektívne stratégie rastu (Simchenko a Yanovskaya, 2020). V tejto súvislosti nastáva otázka zlepšenia organizačného a ekonomického mechanizmu riadenia podnikov sektora Wellness & Spa, ktorý by mal smerovať k prekonaniu súčasnej situácie prostredníctvom moderných technológií, metód a foriem činnosti v digitálnych podmienkach (Kochkurova, Zykova, 2019).

Vzhľadom na meniace sa globálne podnikateľské prostredie je v súčasnosti problematika hodnotenia efektívnosti podnikania viac diskutovaná, nehovoriac o snahe vyvíjať nové, moderné prístupy k jej riešeniu. V dôsledku rozvoja štatistických metód a rastúceho záujmu finančných inštitúcií a podnikov dochádza najmä v poslednom desaťročí k výraznému nárastu využívania inovatívnych metód a modelov hodnotenia efektívnosti podnikania v rôznych odvetviach hospodárstva. Platí to aj pre progresívne sa rozvíjajúcu oblasť cestovného ruchu, keďže jeho podpora a vyvážený trvalo udržateľný rozvoj začali zohrávať kľúčovú úlohu v národných ekonomikách (Li, Y. et al. 2020).

Pojem "digitálny marketing" označuje všetky formy reklamy, ktorá sa realizuje výhradne online alebo prostredníctvom digitálnych zariadení. Firmy využívajú internetové kanály, vrátane vyhľadávačov, sociálnych médií, e-mailu a webových stránok, na komunikáciu so svojimi existujúcimi a potenciálnymi zákazníkmi (Kajale, Joshi, 2021). Digitálne technológie, ako napríklad sociálne médiá, mobilné aplikácie a analýza veľkých dát, majú potenciál zmeniť spôsob, akým kúpeľné podniky fungujú, komunikujú a interagujú s návštevníkmi a zainteresovanými stranami. Možnosť prijímania digitálnych technológií podnikmi spočíva v ich schopnosti podporiť udržateľné postupy v cestovnom ruchu tým, že zvýšia efektívnosť prevádzok, zredukovú odpad a emisie, zlepšia turistické zážitky a otvoria cestu pre nové generácie zákazníkov v segmente, ktorý doteraz prevládala medzi seniormi, napríklad v prípade kúpeľných podnikov (Pan et al. 2018). Metriky pre sociálne médiá odhaľujú, aké efektívne boli obchodné kampane (Tarsakoo, Charoensukmongkol, 2020). Niektoré príklady indikátorov sociálnych médií, ktoré odhaľujú úspech firemnej stratégie sociálnych médií, zahŕňajú povedomie, angažovanosť, videá, zákazníkov, podiel hlasu a sentiment (Gkikas et al., 2022). Tieto techniky poskytujú hlbšie pochopenie spotrebiteľa v rámci monitorovania jeho zapojenosti či rôznych návrhov na zlepšenie produktov poskytovaných firmami. (Mirzaalian, Halpenny, 2019).

## 1 Metodika práce

Cieľom tohto článku je analyzovať, ako kúpeľné podniky komunikujú na sociálnej sieti Facebook a ako využívajú potenciál digitálneho marketingu v rámci globálnych trendov pre zaujatie novej klientely.

Analyzujeme vzorku piatich najúspešnejších kúpeľných podnikov, ktoré sme v rámci úspešnosti kategorizovali na základe zisku za rok 2022. Tento údaj sme získali z verejných informácií spoločnosti Finstat.

Pre analýzu digitálnej komunikácie sme využili dva merateľné ukazovatele:

**Priemernú mieru angažovanosti (Average Engagement Rate)**, ktorá je kľúčovým ukazovateľom v oblasti digitálneho marketingu a sociálnych médií. Meria úroveň interakcie, angažovanosti a zapojenia užívateľov s obsahom alebo príspevkami zverejnenými na digitálnych platformách, najmä na sociálnych médiách. Táto metrika poskytuje dôležité informácie o tom, ako dobre a efektívne komunikuje daný obsah s

cieľovou skupinou. Priemerná miera angažovanosti je zvyčajne vyjadrená v percentách a zahŕňa rôzne formy interakcie, ako sú páči sa mi to (likes), komentáre, zdieľania (shares), kliky na odkazy a podobne. Tieto interakcie sú potom vydelene celkovým počtom sledovateľov. Ukazovateľ priemernej miery angažovanosti umožňuje marketerom a analytikom lepšie pochopiť, ako efektívny je daný obsah pri pôsobení na ich cieľovú skupinu a ako účinne buduje vzťahy so sledovateľmi alebo klientmi. Vyššia hodnota priemernej miery angažovanosti môže signalizovať, že obsah je atraktívny a účinný, zatiaľ čo nižší ukazovateľ môže naznačovať potrebu zlepšenia stratégie obsahu alebo cieľového zamerania.

Táto miera sa stala neodmysliteľnou súčasťou hodnotenia úspechu a vplyvu digitálneho marketingu a sociálnych médií a je dôležitou súčasťou analytického procesu pre podniky a marketingové kampane.

Pre výpočet Priemernej miery angažovanosti používame vzorec:

$$\text{Priemerná miera angažovanosti} = \frac{\text{Počet páči sa mi to} + \text{Počet komentárov} + \text{Počet zdieľaní}}{\text{Celkový počet sledovateľov}} \times 100 \quad (1)$$

Druhou metrikou v analýze kúpeľných podnikov je **Percento miery zosilnenia príspevku (Amplification Rate Percentage)**. Tento ukazovateľ je dôležitým v oblasti digitálneho marketingu a sociálnych médií a slúži na meranie toho, do akej miery sú príspevky alebo obsah na sociálnych médiách zdieľané a šírené medzi užívateľmi organicky. Táto metrika poskytuje informácie o tom, ako účinne sa obsah šíri a ako silný je dosah obsahu v rámci cieľovej skupiny. Percento miery zosilnenia sa obvykle vyjadruje v percentách a meria pomer zdieľaní (shares) príspevku k celkovému počtu sledovateľov stránky. To znamená, že miera amplifikácie (zosilnenia) ukazuje, koľko ľudí zdieľalo obsah voči počtu všetkých sledovateľov. Táto metrika je dôležitá pre marketingových pracovníkov, pretože môže poskytnúť informácie o tom, ako silný je dosah obsahu a aký vplyv má na jeho publikum. Vyššie percento miery amplifikácie zvyčajne naznačuje, že obsah je relevantný a zaujímavý pre cieľovú skupinu, čo môže zlepšiť povedomie o značke a potenciálne zvýšiť konverzie.

Percento miery zosilnenia sa stalo dôležitým nástrojom pre sledovanie výkonnosti obsahu na sociálnych médiách a pomáha marketerom lepšie pochopiť, ako efektívne šíria svoje posolstvo a budujú angažovanosť svojich sledovateľov.

Pre výpočet Percent miery zosilnenia používame vzorec:

$$\text{Percento miery zosilnenia} = \frac{\text{Celkový počet zdieľaní}}{\text{Celkový počet sledovateľov}} \times 100 \quad (2)$$

Pre analýzu sme si stanovili sledované obdobie v mesiacoch jún až september 2023.

## 2 Výsledky a diskusia

Vo vekovej štruktúre pacientov s trvalým pobytom v SR boli v roku 2022 najpočetnejšie zastúpené osoby vo veku 65 a viac rokov (55 500 osôb) a 55 – 64 rokov (43 860). Pri prepočte na 100 000 obyvateľov danej vekovej skupiny kúpeľnú starostlivosť najviac prijímali osoby v staršom aktívnom veku 55 – 64 rokov (6 303,6 osôb na 100 000 obyvateľov) a osoby vo veku 65 a viac rokov (5 799,2 na 100 000 obyvateľov). Po pandemických rokoch 2020 a 2021 s nižším počtom odliečených pacientov sa ich počty v roku 2022 vrátili na úroveň predpandemických rokov 2015 – 2019 (NCZI, 2023).

Aby sme mohli zaujať aj mladšiu cieľovú skupinu a zvýšiť tak v budúcnosti štatistiku návštevnosti kúpeľných podnikov na Slovensku klientami vo veku 35 – 54 rokov, je nutné marketingovú stratégiu nastaviť tak, aby sa komunikačná kampaň niesla na takých kanáloch, ktoré najviac táto cieľová skupina navštevuje. V tomto prípade je to teda sociálna sieť Facebook, ktorá ma v podmienkach Slovenskej republiky v tejto cieľovej skupine vysoké užívateľské zastúpenie.

### **Priemerná miera angažovanosti (Average Engagement Rate)**

V Tabuľke č. 1 vidíme kompletne údaje, ktoré sme použili na výpočet metrík pre potreby našej analýzy. Pri analýze sociálnych sietí jednotlivých kúpeľných podnikov zoradených podľa ziskovosti za rok 2022 sme taktiež zistili, že dva kúpeľné podniky – Kúpeľno-liečebný ústav Ministerstva vnútra SR Arco a Kúpeľno-liečebný ústav Ministerstva SR Družba nedisponujú žiadnou sociálnou sieťou, teda sa v rámci svojej marketingovej stratégie nezameriavajú na digitálny marketing. Disponujú len webovou stránkou, aj to len v obmedzenej miere s nedostatočnou a nepútavou grafikou či nekompatibilitou v rámci mobilného zariadenia. Údaje sú roztriedené podľa jednotlivých mesiacov (ako uvádza metodika článku).

**Tabuľka č. 1: Prehľad údajov o slovenských kúpeľných podnikoch (Top 5 kúpeľných podnikov podľa zisku za rok 2022)**

	Slovenské liečebné kúpele Rajec-ké Teplice, a. s.	Kúpeľno-liečebný ústav Ministerstva vnútra SR Arco	Kúpeľno-liečebný ústav Ministerstva vnútra SR Družba	Bardejovské kúpele, a. s.	Kúpele Bojnice, a. s.
<b>Zisk rok 2022 (v mil.)</b>	3,07	2,48	2,16	1,39	1,38
<b>Tržby rok 2022 (v mil.)</b>	18,01	2,33	2,06	14,35	13,02
<b>Celkové výnosy rok 2022</b>	18,25	neuvadené	neuvadené	14,89	15,91
<b>Počet páči sa mi to k 1. 10. 2023</b>	105 000	-	-	14 000	5 400
<b>Počet sledovateľov k 1. 10. 2023</b>	110 000	-	-	14 000	6 000
<b>Facebook - počet príspevkov</b>					
jún	9	-	-	11	2
júl	7	-	-	11	2
august	7	-	-	10	1
september	4	-	-	7	1
<b>Facebook - počet páči sa mi to (likes)</b>					
jún	8648	-	-	1367	265
júl	4890	-	-	1236	83
august	7113	-	-	912	45
september	4008	-	-	547	50
<b>Facebook - počet komentárov</b>					
jún	336	-	-	182	31



júl	406	-	-	84	3
august	358	-	-	64	3
september	329	-	-	69	7
<b>Facebook - počet zdieľaní (shares)</b>					
jún	516	-	-	145	43
júl	220	-	-	210	12
august	271	-	-	122	13
september	234	-	-	56	21

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Finstat a sociálnej siete Facebook

Z Tabuľky č. 1 môžeme analyzovať, že ak sa jedná o súkromné kúpeľné podniky, platí priama úmera – čím ziskovejší podnik, tým je množstvo reakcií (páči sa mi to, komentáre, zdieľanie) príspevkov v rámci mesiaca vyššie. Pri porovnaní jednotlivých sledovaných mesiacov je však vidno, že ku koncu letnej sezóny sa periodicita komunikácie znižuje, hoci je predpoklad, že práve jeseň a zima budú pre kúpeľný segment priat' viac. Pri vyhodnotení analýzy priemernej miery angažovanosti sa riadime všeobecnými poznatkami, teda ak je priemerná miera angažovanosti menej ako 1 %, ide o nízku mieru angažovanosti (Average Engagement Rate), od 1 % do 3 % hovoríme o priemernej percentuálnej miere angažovanosti a nad 3 % ide o vysokú mieru angažovanosť.

**Tabuľka č. 2: Priemerná miera angažovanosti (Average Engagement Rate) vybraných slovenských kúpeľných podnikov**

	<b>jún - počet likes, komentárov a zdieľaní dokopy</b>	<b>júl - počet likes, komentárov a zdieľaní dokopy</b>	<b>august - počet likes, komentárov a zdieľaní dokopy</b>	<b>september - počet likes, komentárov a zdieľaní dokopy</b>	<b>jún - Average Engagement Rate</b>	<b>júl - Average Engagement Rate</b>	<b>august - Average Engagement Rate</b>	<b>september - Average Engagement Rate</b>
<b>Slovenské liečebné kúpele Rajecké Teplice, a. s.</b>	9500	5516	7742	4571	8,64	5,01	7,04	4,16
<b>Kúpeľno-liečebný ústav Ministerstva vnútra SR Arco</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Kúpeľno-liečebný ústav Ministerstva vnútra SR Družba</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Bardejovské kúpele, a. s.</b>	1694	1530	1098	672	12,10	10,93	7,84	4,80
<b>Kúpele Bojnice, a. s.</b>	339	98	61	78	5,65	1,63	1,02	1,30

Zdroj: vlastné výpočty podľa údajov zo sociálnej siete Facebook

V Tabuľke č. 2 sme znázornili najprv súčet všetkých reakcií v rámci všetkých príspevkov v nami sledovanom období (mesiace jún – september) a následne sme tento údaj použili do vzorca na výpočet priemernej miery angažovanosti (Average Engagement Rate). Pri Slovenských liečebných kúpeľoch Rajecké Teplice, a. s. bola v mesiaci jún priemerná miera angažovanosti 8,64 %, v mesiaci júl 5,01 %, v auguste 7,04 % a v septembri 4,16 %. Kúpeľno-liečebné ústavy Ministerstva vnútra SR Arco a Družba sme nemohli hodnotiť podľa reálnych príspevkov, nakoľko nedisponujú digitálnou komunikáciou na žiadnej sociálnej sieti, čím tieto dva kúpeľné podniky hodnotíme negatívne (hodnota 0), nakoľko v globalizačnom meradle nereflektujú na aktuálne inovácie v oblasti propagácie a marketingových stratégií konkurenčných súkromných podnikov. Bardejovské kúpele, a. s. mali v mesiaci jún priemernú mieru angažovanosti 12,10 %, v mesiaci júl 10,93 %, v auguste 7,84 % a v mesiaci september 4,80 %. Kúpele Bojnice a. s. ako piaty zástupca z pohľadu najziskovejšieho kúpeľného podniku podľa zisku za rok 2022 mali priemernú mieru angažovanosti za mesiac jún 5,65 %, v júli 1,63 %, v auguste 1,02 % a v mesiaci september 1,30 %. Z pohľadu hodnotení podnikov s dostupnými sociálnymi sieťami a údajmi tak bola angažovanosť najnižšia, čo priamo úmerne nadväzuje aj na menšie množstvo publikovaných príspevkov pri nami hodnotených kúpeľných podnikoch v súkromnom vlastníctve.

## 2.1 Percento miery zosilnenia príspevku (Amplification Rate Percentage)

Pri výpočte miery zosilnenia príspevku (ide o doslovný preklad, nakoľko zaužívaný termín je v anglickom jazyku Amplification Rate Percentage) sme opäť museli vynechať zber dát dvoch ziskových podnikov za rok 2022 – Kúpeľno-liečebné ústavy Ministerstva vnútra SR Arco a Družba, nakoľko nepublikujú žiadny obsah na sociálnych sieťach, tým pádom nevieme ich príspevky porovnávať. Z hodnotenia ich však nevynechávame, pretože aj keď tieto podniky nepôsobia v rámci svojich marketingových aktivít v digitálnom marketingu, je to vzhľadom na globálne trendy a inovatívnosť služieb negatívny výsledok (s hodnotou 0).

V Tabuľke č. 3 vidíme výpočet miery zosilnenia príspevku za sledované obdobie (jún – september) v piatich najziskovejších kúpeľných podnikoch (údaje zisku za 2022) na Slovensku. Rovnako ako pri priemernej miere angažovanosti aj tu platí rovnaký intervalový výsledok:

- pod 1 % = nízka miera zosilnenia (miera zosilnenia nižšia ako 1 % môže naznačovať, že obsah nezískava výraznú pozornosť a má obmedzený dosah na sociálnej sieti),
- od 1 % do 3 % = priemerná miera zosilnenia (ukazuje to, že obsah má v určitej miere záujem sledujúcich, ale stále existuje priestor na zlepšenie),
- nad 3 % = vysoká miera zosilnenia (obsah je veľmi angažovaný a sledujúci sú ochotní ho aktívne zdieľať).

Slovenské liečebné kúpele Rajecké teplice, a. s. sa v rámci týchto výsledkov analýzy radia do nízkej miery zosilnenia (všetky sledované mesiace vykazovali hodnotu pod 1 %), Bardejovské kúpele a. s. vytvárali v mesiacoch jún (1,04 %) a júl (1,50 %) príspevky priemernej miery zosilnenia a v auguste (0,87 %) a septembri (0,40 %) príspevky s nízkou

mierou zosilnenia. Kúpele Bojnice, a. s. sa ani v jednom mesiaci nedostali nad 1 % a vytvárali tak nízku mieru zosilnenia.

**Tabuľka č. 3: Percento zosilnenia príspevku (Amplification Rate Percentage) vybraných slovenských kúpeľných podnikov**

	<b>jún Amplification Rate Percentage</b>	<b>júl Amplification Rate Percentage</b>	<b>august Amplification Rate Percentage</b>	<b>september Amplification Rate Percentage</b>
<b>Slovenské liečebné kúpele Rajecké Teplice, a. s.</b>	0,47	0,20	0,25	0,21
<b>Kúpeľno-liečebný ústav Ministerstva vnútra SR Arco</b>	-	-	-	-
<b>Kúpeľno-liečebný ústav Ministerstva vnútra SR Družba</b>	-	-	-	-
<b>Bardejovské kúpele, a. s.</b>	1,04	1,50	0,87	0,40
<b>Kúpele Bojnice, a. s.</b>	0,72	0,20	0,22	0,35

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo sociálnej siete Facebook

## Záver

V dnešnej dobe, keď cestovný ruch a kúpeľný turizmus zohrávajú stále dôležitejšiu úlohu na celosvetovej úrovni, stáva sa nevyhnutným porozumieť, ako kúpeľné podniky využívajú digitálny marketing a sociálne médiá na získanie pozornosti klientov. V rámci tohto vedeckého článku sme sa zamerali na päť najziskovejších kúpeľných podnikov na Slovensku na základe ich zisku za rok 2022.

Z výsledkov analýzy vyplýva, že existujú značné rozdiely v spôsobe, akým tieto podniky komunikujú na sociálnej sieti Facebook a ako efektívne využívajú digitálny marketing. Pre analýzu komunikácie na sociálnej sieti Facebook, sme využili priemernú mieru angažovanosti a mieru zosilnenia príspevku, ktoré sa tak stali hlavnými metrikami skúmanej problematiky. Pri troch z piatich sledovaných kúpeľných podnikoch (Slovenské liečebné kúpele Rajecké teplice, a. s., Bardejovské kúpele, a. s. a Kúpele Bojnice, a. s.) je viditeľná vysoká priemerná miera angažovanosti, ktorá dosahuje nad 3 %, čo sa vo všeobecnosti pokladá za výborný obsah, ktorý priťahuje pozornosť a ľudia sú ochotní s ním v oveľa väčšej miere interagovať. Hoci Slovenské liečebné kúpele Rajecké Teplice, a. s., patria medzi najziskovejšie podniky, vykazovali nižšiu mieru zosilnenia príspevkov na Facebooku. Ich miera amplifikácie sa pohybovala pod 1 % vo všetkých sledovaných mesiacoch (jún až september), čo naznačuje, že obsah nezískava výraznú pozornosť a má obmedzený dosah na sociálnej sieti.

Bardejovské kúpele, a. s. dosiahli v júli priemernú mieru zosilnenia, avšak v nasledujúcich mesiacoch klesla ich amplifikácia na nízku úroveň, pričom v septembri dosiahli hodnotu pod 1 %. Kúpele Bojnice, a. s. mali mieru amplifikácie pod 1 % vo všetkých sledovaných mesiacoch.

Dva z piatich podnikov, Kúpeľno-liečebné ústavy Ministerstva vnútra SR Arco a Družba, dokonca nevyužívajú žiadnu sociálnu sieť, čo je negatívnym signálom v dobe, keď digitálny marketing zohráva kľúčovú úlohu v komunikácii s klientmi a získavaní ich pozornosti. V týchto prípadoch sme síce nemohli vykonať analýzu, avšak môžeme v oboch sledovaných metrikách hodnotiť tieto kúpeľné podniky hodnotu 0 %.

Je dôležité, aby kúpeľné podniky, najmä tie s vysokými ziskami, reflektovali na nové inovácie a stratégie v oblasti digitálneho marketingu a sociálnych médií. Zlepšenie ich online prítomnosti by mohlo prilákať viac klientov, najmä mladšej vekovej skupiny, ktorá je aktívna na sociálnych sieťach, a zvýšiť celkovú účinnosť ich marketingových aktivít. Je potrebné povedať, že rozsah tohto článku je nutné v budúcnosti rozšíriť o ďalšie poznatky a zamerať sa napríklad aj na typ príspevkov (obrázkový príspevok, video príspevok a iné) a jeho vplyvu na užívateľa sociálnej siete, či dokonca grafické rozmiestnenie prvkov v type príspevku a jeho zapamätateľnosti u užívateľa. Preto je nutné sa tejto štúdií ďalej venovať a tento článok s jeho zisteniami pokladať za základ v rámci skúmania digitálnej komunikácie slovenských kúpeľných podnikov.

Na základe výsledkov tohto článku je však prípustné odporúčanie, aby kúpeľné podniky venovali väčšiu pozornosť ich digitálnym marketingovým stratégiám a aktívne komunikovali na sociálnych sieťach. To môže viesť k zvýšeniu povedomia o ich značke, zlepšeniu vzťahov so sledovateľmi a prilákaní nových klientov. V dobe, keď digitálne technológie menia spôsob, akým podniky fungujú, komunikujú a interagujú s klientmi, je dôležité, aby nezaostávali a využívali potenciál digitálneho marketingu v rámci svojej konkurencieschopnosti.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Backman, S. (1994). Using a person-situation approach to market segmentation. *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-16.
2. El Archi, Y.; Benbba, B.; Kabil, M.; Dávid, L.D. Digital Technologies for Sustainable Tourism Destinations: State of the Art and Research Agenda. *Adm. Sci.* 2023, 13, 184. doi: 10.3390/admsci13080184.
3. Kajale, P. A., Joshi, S. (2021). Gearing up for marketing 5.0 in the digital economy: Moving from traditional to digital. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 10(2), 79-81. doi:10.17697/ibmrd/2021/v10i2/166810.
4. Kochkurova, E., Zykova, T. (2019). Socio-Economic Problems of Sustainable Development in the Sphere of Sanatorium and Health-Resort Services of the Nizhny Novgorod Region. *Proceedings of INTCESS 2019- 6th International Conference on Education and Social Sciences Dubai, U.A.E. 4-6 February 2019, 2019*, pp. 892-900., ISBN: 978-605-82433-5-4 892, dostupné na internete: < [https://www.ocerints.org/intcess19\\_publication/papers/199.pdf](https://www.ocerints.org/intcess19_publication/papers/199.pdf)>.
5. Kúpeľná starostlivosť v Slovenskej republike 2023, Národné centrum zdravotníckych informácií, 2023, dostupné na internete < [https://data.nczisk.sk/statisticke\\_vystupy/Kupelna\\_starostlivost/Kupelna\\_starostlivost\\_SR\\_2022.pdf](https://data.nczisk.sk/statisticke_vystupy/Kupelna_starostlivost/Kupelna_starostlivost_SR_2022.pdf)>.
6. Li, Y.; Li, R.; Ruan, W.; Liu, C.-H. Research of the Effect of Tourism Economic Contact on the Efficiency of the Tourism Industry. *Sustainability* 2020, 12, 5652. doi: 10.3390/su12145652.
7. Mirzaalian, F., & Halpenny, E. (2019). Social media analytics in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 764-790. doi: 10.1108/JHTT-08-2018-0078
8. Shu-Yuan Pan, Mengyao Gao, Hyunook Kim, Kinjal J. Shah, Si-Lu Pei, Pen-Chi Chiang, Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy, *Science of The Total Environment*, Volume 635, 2018, Pages 452-469, ISSN 0048-9697, doi: 10.1016/j.scitotenv.2018.04.134.
9. Simchenko, N., Yanovskaya, A. (2020). Development of Core Competencies in the Wellness & Spa Services in the Digital Economy. doi: 10.2991/aebmr.k.200502.192.
10. Tarsakoo, P., Charoensukmongkol, P. (2020). Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 14(4), 441-461. doi: 10.1108/JABS-07-2018-0204.



# Industry-Level Dynamics of Labour Productivity and Wages in Selected CEE Countries – A Macroeconomic Perspective

Dimitar Damyanov<sup>1</sup>

---

## **Abstract**

*The continuing process of economic integration within the EU is accompanied by various changes in the output structures and the productivity levels of the economies of member countries. Meanwhile, for the past two years European economies have been going through a period of high inflation which has impacted both consumers and businesses. This paper explores the dynamics of productivity and wage indicators at the industry level in three EU member states from Central and Eastern Europe, namely Bulgaria, Czech Republic and Slovakia, for the period 2010 – 2022 and outlines certain specifics of their convergence towards the eurozone and the impact of individual industries on the overall inflation process in each country.*

## **Key words**

*labour productivity, nominal wages, inflation*

**JEL Classification:** E23, E31, F45

---

## **Introduction**

The integration process in the EU is accompanied by various changes in the output structures and productivity levels of the economies of member countries. They are significant on various levels of aggregation, not least in light of the continuing expansion of the euro area and the challenges it creates for the monetary policy of the ECB. Meanwhile, over the past two years EU economies have been going through a period of relatively high inflation, which has created new challenges for consumers, businesses and policymakers. It is, therefore, useful to study these processes in detail and find out more about their background, focusing on the links between productivity, nominal wages and inflation.

As trade between the countries in the European Union intensifies, as transportation costs fall and differences in factor endowment are reduced, production shifts between economies to find the most suitable locations. This can lead to the convergence of output structures when the abovementioned factors increase the similarities between them (as argued by Imbs (2000), Wacziarg (2004) or Kuznets (1971) among others), but it could also cause structural divergence (that is, reduce these similarities) in case it facilitates increased production concentration in few economies, especially if differences in factor conditions persist (Krugman & Venables (1995), Brülhart & Torstensson (2007)). A study of these effects for the three newest EU members (Bulgaria, Croatia and Romania) is presented in Velichkov & Damyanov (2021), while Raleva & Damyanov (2019) take a broader look at eight CEE economies.

When it comes to productivity, Pigliaru (2003) explores its links to the overall level of output of economies. His account is based on economic growth studies which find that as GDP levels become more similar, technological differences are also reduced and,

---

<sup>1</sup> Dimitar Damyanov, PhD, asst. prof., Department of Economics, University of National and World Economy, 19, 8th December str., 1700 Sofia, Bulgaria, ddamyanov@unwe.bg.

consequently, the productivity gap between economies can be expected to shrink. This convergence process has been studied in detail for CEE countries by Stefanova (2022). At the industry level, overall productivity growth can be caused either by a shift from less productive towards more productive industries or by an increase in the productivity of individual industries as a result of new investment, innovation, and other factors. This paper focuses on the growth of productivity within industries.

On the other hand, the acceleration of inflation over the past two years, which can be attributed to the end of the Covid-19 pandemic and the war in Ukraine (although its roots can be traced even further back), has posed significant challenges to both consumers and businesses. A large share of that has been caused by rising commodity prices, indicating the presence of a cost-push component in inflation worldwide (IMF, 2023) and in the EU (ECB, 2023). The degree to which rising costs impact consumer prices also depends on the variations in productivity and nominal wages in individual industries. The dominant theoretical view of the link is that a faster increase in nominal wages compared to the rise in productivity would lead to a more pronounced inflationary effect on final goods prices (see Mihaljek & Saxena (2009) for a theoretical explanation). At the empirical level, there is some discussion about the degree to which this is confirmed by the data. Some studies, particularly for the US economy, tend to disprove the existence of such causality (see for example Bidder (2015)), while others, like Bobeica, Ciccarelli & Vansteenkiste (2019) who focus on the largest EA economies, find a relatively strong relationship between the two variables.

Against this background, the objective of this paper is twofold. Firstly, it aims to study the degree to which some of the CEE countries that joined the EU in 2004 and 2007 have been able to catch up to the older member states in terms of their productivity level and the influence of individual industries on this process. Secondly, changes in nominal wages are also analyzed in comparison to the productivity variations at the industry level to find out how they have influenced the overall rate of inflation. The study of these matters is of significance to EU policymakers, as well as individual countries and businesses.

## **1 Methodology**

As outlined above, the following analysis studies the dynamics of the productivity level and the nominal wages of the selected CEE economies. These economies are Bulgaria (BG), Czech Republic (CZ) and Slovakia (SK). They joined the EU in 2004 (Czech Republic and Slovakia) and 2007 (Bulgaria), and since then Slovakia has also become a member of the euro area. This provides an opportunity to compare three economies at different stages of their adoption of the single currency – one that is already a member, one which is currently taking specific steps towards accession (Bulgaria) and one that does not yet have a target date to adopt the euro (Czech Republic). They are compared to each other based on their real labour productivity levels and the rate at which these are catching up to the eurozone (EA19) average at the aggregate and the industry level. Comparisons are also made based on the industry-level differences between the growth rates of nominal wages and labour productivity. When we do this a positive difference between the two (nominal wage growth minus productivity growth) will be interpreted as having a pro-inflationary effect, and a negative difference will be viewed as having an anti-inflationary effect.

For this purpose, real labour productivity (RLP) per hour and its growth rates are estimated from Eurostat data for gross value added at constant prices from 2015 and the

number of hours worked (based on total employment), while nominal wage growth rates are estimated based on information for the total compensation of employees (COE) at current prices and the number of hours worked (based on employees), also according to Eurostat data. The industries (or groups of industries) that are identified generally follow the standard classification used by all European countries. They are: agriculture, forestry and fishing (A), industry (B-E), construction (F), wholesale and retail trade, transport, accommodation and food service activities (G-I), information and communication (J), financial and insurance activities (K), professional, scientific and technical activities and administrative and support service activities (M-N), arts, entertainment and recreation, other service activities (R-S). Real labour productivity data is not provided by Eurostat for several industries in the Services sector – real estate activities (L), public administration, defence, education, human health and social work activities (O-Q) and activities of households as employers and activities of extra-territorial organisations and bodies (T-U). This is due to data quality considerations related to the valuation of the output of these industries and the reliability of the estimations of the number of hours worked (Eurostat, 2021). For this reason, these industries are excluded from the analysis below. The analysis covers the period from 2010 to 2022 using annual data.

## 2 Results and Discussion

At the start of the period the real labour productivity in the three countries is significantly below the value for the euro area (EA19) – ranging between just 17.1% of it in Bulgaria and 43.7% in Slovakia (see Table 1). These values are typical for all CEE economies and highlight their similar development paths over the previous decades. Such large differences also imply a more challenging and potentially slower convergence process afterwards, as Barro & Sala-i-Martin (1992) suggest. At the industry level, real labour productivities vary widely around these averages, with the value for the agriculture industry in Bulgaria being around 14% of the EA19 level and the same ratio for arts other industries at 86% in Slovakia. As a whole, Bulgaria remains the country with the lowest productivity levels in almost all industries, while Slovakia typically shows the highest results (see Graph 1).

**Table 1.** Real labour productivity per hour in the three CEE countries and the euro area

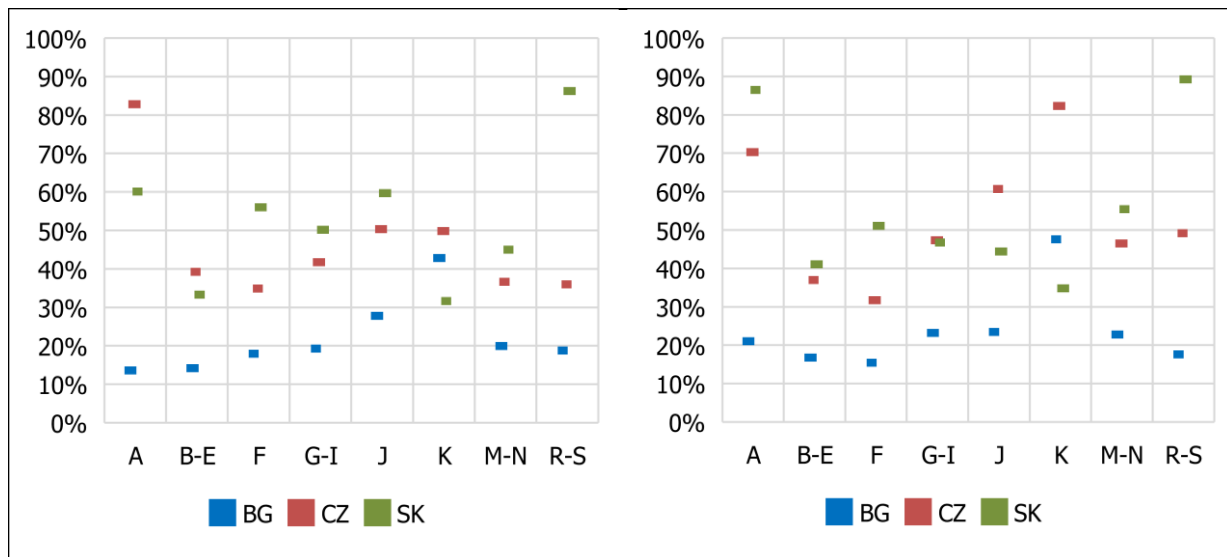
	Euros		Percent of euro area value		Average annual growth rate (%)
	2010	2022	2010	2022	
Euro area (19 countries)	37.5	41.3			0.8
Bulgaria	6.4	8.5	17.1	20.6	2.4
Czechia	15.4	18.2	41.1	44.1	1.4
Slovakia	16.4	20.8	43.7	50.4	2.0

Source: Own calculations based on Eurostat data.

During the period, annual real labour productivity growth in all three countries exceeded that in the euro area, which indicates the existence of a convergence process. More specifically, the highest growth rate was found in Bulgaria – 2.4%, while the lowest rate was found in Czechia – 1.4%. However, this growth has brought the three economies only marginally closer to the euro area average and at the end of the period only Slovakia exceeds

the 50 per cent threshold for the ratio (Table 1). Therefore, the catch-up process appears to be quite slow, and it will require additional policies to accelerate it.

**Graph 1.** Real labour productivity as a percentage of the euro area average, by industry, 2010 (left) and 2022 (right)



Source: Own calculations based on Eurostat data.

Productivity growth rates at the industry level in the three countries also varied significantly, with the largest increases recorded in agriculture, forestry and fishing (A) – ranging between 4% and 5.5% per year for the group, in financial and insurance activities (K) in the Czech Republic – 5.1%, and in industry (B-E) in Slovakia and Bulgaria – 3.4% and 3.0% respectively. Generally, in most industries the average annual productivity growth rate in the CEE economies exceeded that in the euro area, indicating the existence of a convergence process at this level of aggregation as well (Graph 2). The largest differences in average annual productivity growth rates between the CEE countries and the eurozone (except the abovementioned agriculture), which indicate the strongest convergence processes, were observed in trade, transport and accommodation (G-I) (+1.6 p.p.) and industry (B-E) (+1.4 p.p.) in Bulgaria, in financial (K) (+4.3 p.p.) and professional services (M-N) (+2.0 p.p.) in Czechia, and in industry (B-E) (+1.8 p.p.) and professional services (M-N) (+1.8 p.p.) in Slovakia.

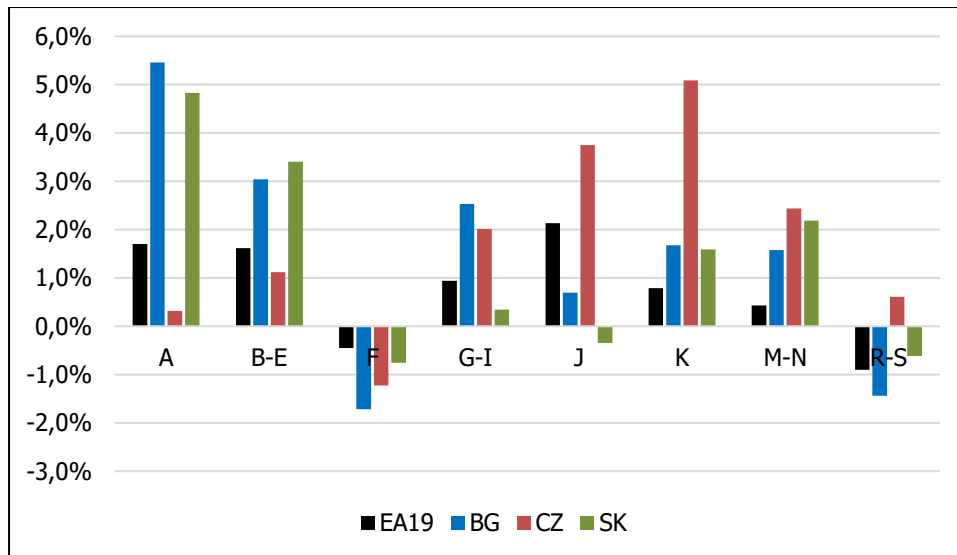
Some industries in the euro area as well as in the CEE countries recorded negative productivity growth during the period. The most notable among them were construction (F), where productivity declined by between 0.5% annually in the eurozone and 1.7% annually in Bulgaria. Interestingly, these declines were more significant in the CEE economies, therefore indicating a divergence from the EA19 in this aspect. This can be at least partially attributed to the decline of this industry in the early part of the period after the end of the construction boom that took place until approximately 2008–2009.

Other industries that recorded productivity declines were arts and other services (R-S) in all entities except Czech Republic and information and communication services (J) in Slovakia – by approximately 0.3% annually. Aside from that, the strongest productivity divergences from the eurozone were found in information and communication services (J)

in Bulgaria and Slovakia (with average annual differences of -1.4 p.p. and -2.5 p.p., respectively) and in industry (B-E) (-0.5 p.p.) in the Czech Republic.

A generally positive trend that can be noticed in the data is that the catch-up process appears to be marginally stronger in higher value-added industries in all three countries, although some unfavourable developments are also evident, most visibly in Bulgaria. This development should be beneficial to a faster overall output convergence process in these economies towards the euro area.

**Graph 2.** Average annual productivity growth rates, 2010 – 2022



Source: Own calculations based on Eurostat data.

Variations in nominal wages differ somewhat from those in real labour productivity (Table 1 and Table 2). Firstly, at the aggregate level, average annual nominal wage growth in the three countries exceeds that in the euro area. With the lower starting levels in the CEE economies, this is an indication of the existence of a wage convergence process among them. The largest difference is recorded in Bulgaria where wages have risen at an annual rate of 8.8%, or 6.6 p.p. faster than the eurozone average. This is also among the highest growth rates in the EU as a whole. The differences to the EA19 are smaller in Czechia and Slovakia, 2.3 p.p. and 2.8 p.p. respectively, but their wage growth rates are still more than double those in the common currency area. A more detailed look at the data indicates that nominal wages have fallen on only two occasions in one country – in 2013 and 2014 in the Czech Republic by just over 3%. Therefore, the catch-up process in the three economies is clearly more pronounced in the wage levels compared to the productivity levels.

Secondly, also at the aggregate level, the average annual growth rates of nominal wages are also higher than the countries' productivity growth rates (Table 2). As above, this is most pronounced in Bulgaria, where the wage growth rate is 6.4 p.p. above the productivity growth rate, or more than 3 times higher. In the Czech Republic and Slovakia the differences are much smaller, with nominal wages outgrowing productivity by 3.1 p.p. and 3.0 p.p. respectively. When it comes to the gaps between the two indicators in individual years, there are only four occasions which show productivity growth above wage growth – 2010 in the EA19 (0.7 p.p. difference), 2013 and 2014 in the Czech Republic (3.4 p.p. and 5.2 p.p.), and 2010 in Slovakia (3.5 p.p.).

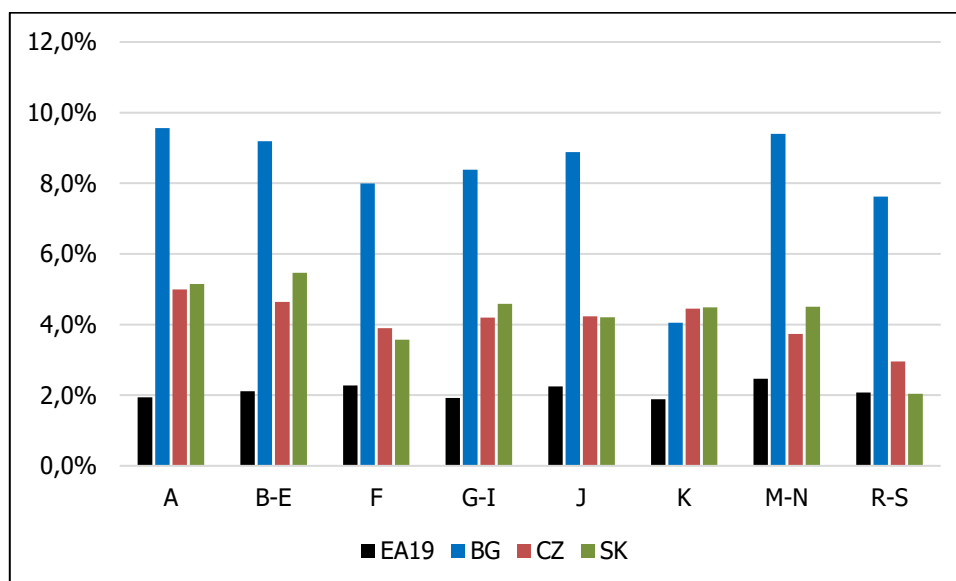
**Table 2.** Nominal wage (COE) growth and wage-productivity comparison in the three CEE countries and the euro area

	Average annual COE growth rate (%)	Difference between COE and RLP growth rates (p.p.)
Euro area (19 countries)	2.2	1.4
Bulgaria	8.8	6.4
Czechia	4.5	3.1
Slovakia	5.0	3.0

Source: Own calculations based on Eurostat data.

Overall, these values indicate that the combined dynamic of labour productivity and wages in the three economies is pro-inflationary, with the strongest effect being observed in Bulgaria, while the effects in Czechia and Slovakia are slightly weaker and very similar to each other. Such effects and their variation can be attributed to factors like the state of the national labour markets, the overall structure of each economy (the shares of individual industries), brain drain to other economies and other similar developments.

**Graph 3.** Average annual growth rates of compensation of employees, 2010 – 2022

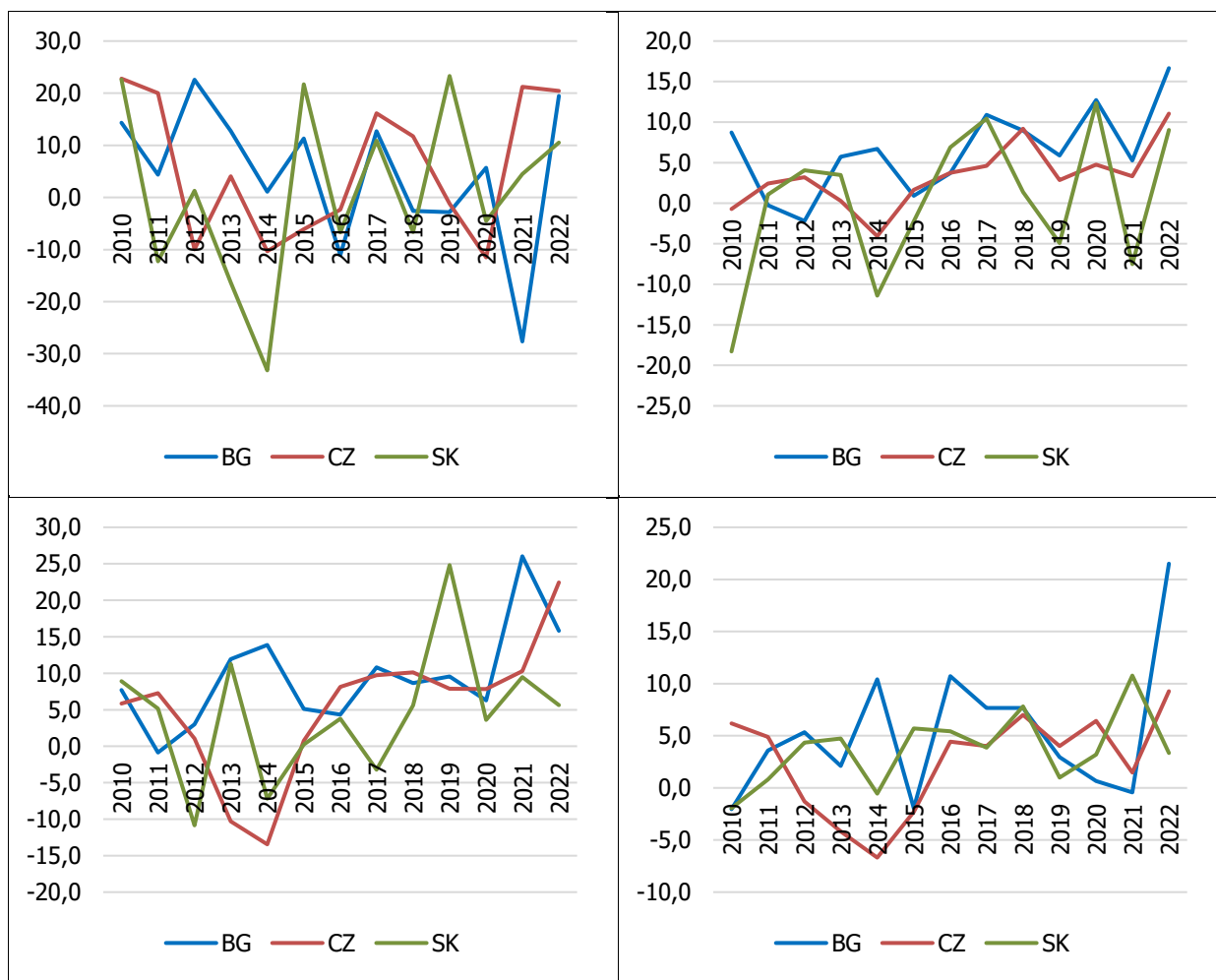


Source: Own calculations based on Eurostat data.

To study the extent to which the dynamics of wages and productivity in individual industries can explain the trends described above, we also look at the industry-level changes in the indicators. Graph 3 presents the average annual growth rates of nominal wages for each industry in the countries and the eurozone. In Bulgaria these rates vary between 4.0% in financial services (K) (which is a clear outlier as there are no other industries where wages have grown by less than 7.6% per year) and 9.6% in agriculture, forestry and fishing (A). Nominal wages in the Czech Republic grew annually by between 3.0% in arts and other services (R-S) and 5.0% in agriculture (A), while in Slovakia the lowest rate was also

recorded in arts and other services (R-S) – 2.0%, and the highest was in industry (B-E) at 5.5%. The arts and other services group (R-S) in Slovakia was also the only one in which wages grew at an annual rate that was lower than that in the euro area during the period. Nominal wage growth in the remaining industries was on average approximately two times faster in the Czech Republic and Slovakia compared to the eurozone and about four times faster in Bulgaria, which corresponds to the findings for the whole economies.

**Graph 4.** Differences between the growth rates of nominal wages and labour productivity by industry (top left – A; top right – B-E; bottom left – F; bottom right – G-I)



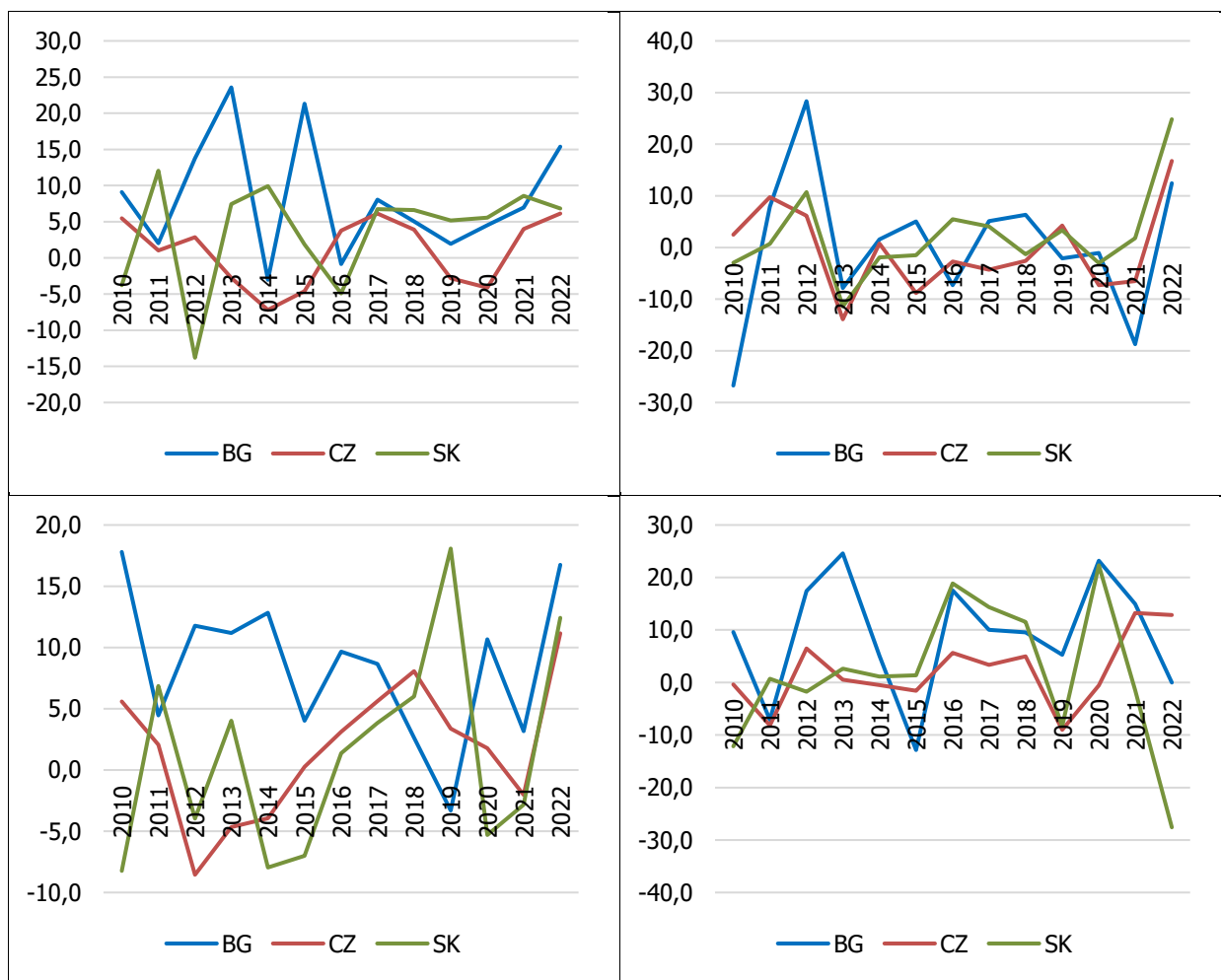
Source: Own calculations based on Eurostat data.

Comparing these rates to those for the growth of labour productivity (Graph 2) shows the influence of the separate industries on the overall inflation process. Given the data above, it is no surprise that the strongest inflationary effects of the individual industries (that is, the highest positive differences between nominal wage growth and productivity growth rates) in the three economies are found in Bulgaria where wage growth rates exceed productivity growth rates by between 2.4 p.p. (in financial and insurance services) and 9.7 p.p. (in construction). Other industries with a comparatively strong influence on inflation were arts and other industries (R-S) with 9.1 p.p. and information and communication (J) with 8.2 p.p. The pro-inflationary influences of individual industries in the Czech Republic and Slovakia were generally similar to each other, with construction (+5.1 p.p.) and agriculture (+4.7 p.p.) having the strongest effect in the Czech Republic, and information

and communication (+4.5 p.p.) and construction (+4.3 p.p.) – in Slovakia. The weakest influence was found in financial services in both Czech Republic (-0.6 p.p.) and Slovakia (+1.5 p.p.). These comparisons do not take into account the relative sizes of the industries.

Looking at the annual variations in the differences between the growth rates of nominal wages and labour productivity (Graph 4 and Graph 5) we notice several important points. Firstly, a decrease of the inflationary effect can be observed in some industries over the duration of the period. In Bulgaria, for example, such a trend is found in agriculture, except for the final year, in financial and insurance activities and to some extent in information and communication services and professional services. For the Czech Republic this is the case in financial and insurance activities, while in Slovakia it is also seen in financial services as well as arts and other services. These developments signal an imbalance between excess supply and low demand for labour in these areas and can be the result of several factors like an oversupply of workforce from the education system, a fall in the demand for the products of these industries, increased international competition, improvements in productivity, technological changes and automation replacing labour, and others.

**Graph 5.** Differences between the growth rates of nominal wages and labour productivity by industry (Top left – J; top right – K; bottom left – M-N; bottom right – R-S)



Source: Own calculations based on Eurostat data.



There appear to be more industries characterized by rising differences between wage growth and productivity growth during the period. Industry (B-E) and construction show such a trend in all three countries, accompanied by professional services but with more variation over the years. In Bulgaria this is also the case in arts and other services. The same applies to the Czech Republic as well, while in Slovakia trade, transport and accommodation services show a similar development. These trends could be an indication of an insufficient inflow of labour from the education system to the industries or increased labour demand elsewhere, lack of capital investment, decreased productivity due to insufficient training, increased unionization, emigration, and other factors. A systemic change in the influence of the labour market on inflation during the pandemic years is observed only in some industries, like construction in some countries, professional services in Bulgaria, arts and other services, and banking. When it comes to the effects of the war in Ukraine on this influence, they are more pronounced in Bulgaria and the Czech Republic and less so in Slovakia.

Overall, there is a moderate tendency towards a higher inflationary pressure coming from the labour market, mostly in the Czech Republic and Slovakia. In Bulgaria this trend is generally much weaker but appears to accelerate in the final year of the period, probably in relation to the events in Ukraine.

## **Conclusion**

The analysis presented above allows us to draw several important conclusions about labour productivity and nominal wage dynamics in Bulgaria, Czech Republic and Slovakia. Firstly, labour productivity grows faster in the three countries compared to the eurozone, indicating the existence of a convergence process. The highest growth rate is recorded in Bulgaria, with the Czech Republic and Slovakia following. However, this process is relatively slow, especially given the initial differences to the single currency area. At the industry level, there is more variation, but in most industries labour productivity also grows faster than in the euro area. Notable exceptions are information and communication services in Bulgaria and Slovakia and industry in the Czech Republic, especially because of their usual high value-added levels. With that in mind, additional efforts in areas like education and innovation will be required in order to allow the countries to close the productivity gap in the foreseeable future.

Secondly, in all three countries nominal compensation of employees also grows faster than in the euro area. The inflationary pressure from the labour market is strongest in Bulgaria, followed by Slovakia and the Czech Republic. The construction industry has the strongest inflationary effect in all countries and its influence increases over the period. The same rising inflationary effect is found in industry and professional services. The challenges this creates are even more significant given the relative shares of these economic activities in total output. Further studies are necessary to find out the specific causes of the processes described above in order to design suitable policies aimed at preventing any subsequent unfavourable developments and strengthening the positive ones.

## **References**

1. Barro, R. J., & Sala-i-Martin, X. (1992). Convergence. *Journal of Political Economy*, 100(2), 223–251.

2. Bidder, R. (2015). Are Wages Useful in Forecasting Price Inflation? *Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Letter No. 2015-33*.
3. Bobeica, E., Ciccarelli, M., & Vansteenkiste, I. (2019). The Link between Labor Cost and Price Inflation in the Euro Area. *ECB Working Paper Series No. 2235*.
4. Brühlhart, M., & Torstensson, J. (2007). Regional Integration, Scale Economies and Industry Location in the European Union. In M. N. Jovanovic (Ed.), *Economic Integration and Spatial Location of Firms and Industries, vol. I*. Cheltenham: Edward Elgar.
5. ECB. (2023). *Economic Bulletin 4/2023*. Frankfurt am Main: European Central Bank.
6. Eurostat. (2021). *Eurostat's Labour Productivity Indicators: Methodological Note and Quality Aspects*. Brussels: Eurostat.
7. Eurostat. (2023a). *National accounts aggregates by industry [nama\_10\_a64]*. Retrieved October 01, 2023, from [ec.europa.eu/eurostat/databrowser](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser).
8. Eurostat. (2023b). *National accounts employment data by industry [nama\_10\_a64\_e]*. Retrieved October 01, 2023, from [ec.europa.eu/eurostat/databrowser](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser).
9. Imbs, J. (2000). Sectors and the OECD Business Cycle. *CEPR Discussion Paper No. 2473*.
10. IMF. (2023). *G-20 Background Note on the Macroeconomic Impact of Food and Energy Insecurity*. Washington D.C.: International Monetary Fund.
11. Krugman, P., & Venables, A. J. (1995). Globalization and the Inequality of Nations. *Quarterly Journal of Economics, 110*(4), 857–880.
12. Kuznets, S. (1971). *Economic Growth of Nations: Total Output and Production Structure*. Cambridge: Harvard University Press.
13. Mihaljek, D., & Saxena, S. (2009). Wages, Productivity and “Structural” Inflation in Emerging Market Economies. In *BIS Papers No. 49* (pp. 53–75). Basel: Bank for International Settlements.
14. Pigliaru, F. (2003). Detecting Technological Catch-Up in Economic Convergence. *Metroeconomica, 54*(2-3), 161–178.
15. Raleva, S., & Damyanov, D. (2019). GDP Production Structure Convergence of Selected CEE Countries with the Eurozone. *Sustainable Development Goals 2030: Challenges for South and Eastern European Countries and the Black Sea Region*, 29–41.
16. Stefanova, K. (2022). Labour Productivity Convergence of CEE Countries with the Euro Area – Evidence at Aggregate and Sectoral Level. *Economic Studies, 31*(7), 3–19.
17. Velichkov, N., & Damyanov, D. (2021). Structural Convergence of Selected South-East European Economies to the Eurozone. *Proceedings of the 65th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 50–60.
18. Wacziarg, R. (2004). Structural Convergence. *CDDRL Working Paper No. 8*.

# Intercultural competences in management of international virtual teams in a post Covid-19 pandemics world

Matus, Dzuro<sup>1</sup>

---

## **Abstract**

*International virtual teams are important in the professional environment. The COVID-19 pandemics increased their importance. Virtual teams use information and communication technologies, which are an essential part of the knowledge economy. The international environment is a place of interaction between different cultures. Cognitive, affective, and behavioural elements allow this interaction. These are referred to as intercultural competences. They are one of the foundations of virtual team performance. The paper explores how intercultural competences are important for organisations in managing international virtual teams. The main concepts of operation of international virtual teams are analysed. Several structured overviews are presented and bring insights on characteristics of teams, their communication patterns, factors influencing virtualisation and terminology used, member engagement level as well as the teams timeframe.*

## **Key words**

*Covid-19 pandemics, international virtual teams, intercultural management*

**JEL Classification:** M21, L25, L21

---

## **Introduction**

The subject of virtual teams exists since the spread of information and communication technologies, mainly on Internet. Virtual work is understood as a new form of work. Even though multinational companies have already used it. It was considered a standard form of cooperation and communication at the international level.

The pandemic of 2020 meant that the world had to adapt. This led to maximum use of virtual means of communication and involvement in virtual teams. In terms of the development of global virtual teams, there has been a breakthrough in the use of virtual work. There has been a change from the original competitive advantage used by previously selected companies. For many creative and tech-oriented businesses, virtual communication and virtual team engagement is becoming a necessity and the new standard.

Virtual teams that are subject to international and global environments are influenced by intercultural management. Intercultural management refers to the practice of effectively and sensitively managing individuals and teams from diverse cultural backgrounds within an organisation. It involves understanding, respecting, and adapting to the cultural differences that exist among employees, partners, or customers in a global or multicultural work environment. The primary goals of intercultural management are to facilitate communication, collaboration, and productivity while minimizing misunderstandings, conflicts, and cultural barriers.

---

<sup>1</sup> Ing. Matus Dzuro, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, matus.dzuro@euba.sk

## **1 Methodology**

The objective of this paper is to build an overview of various aspects and approaches related to the intercultural competences in the field of management of international virtual teams. A preliminary search was conducted to get an overview of the existing literature in the field using academic databases, search engines, and digital libraries to identify relevant articles, books, reports, and other sources. The findings were then subject to inclusion and exclusion criteria focusing on relevance, publication date, and the credibility of the sources.

A systematic literature review followed using keywords such as "virtual teams," "international collaboration," "remote work," and other relevant terms. Key findings were extracted from the sources selected. Findings were analysed and synthesised. Based on the synthesis a conceptual framework was created. It represents the key components and relationships in the field of virtual international teams. This output served as the foundation for the present paper.

## **2 Results and Discussion**

### **2.1 Virtual teams in a corporate environment**

Globally successful companies can use geographic and cultural diversity to their advantage in the global market. It is based on the concept of internationalisation and globalisation.

Benefits, preference for hybrid work and fully virtual work will allow employees more flexibility. It enables employees to combine work and non-work lives, which are related to the state of health and care for family members.

Many authors were already aware of the potential of virtual knowledge work before the pandemic. As early as 2008, Gupta, Govindarajan and Wang (2008) reported that sub-markets had merged into an international and global environment. Only their presence in key markets is no longer sufficient. Globally successful companies are those that can use geographic and cultural diversity to succeed in the global market. It is a development trend that is based on internationalisation and globalisation. It is closely related to global virtual teams. Global virtual teams take advantage of the cultural-social diversity of the global environment and the related synergy. This is how he participates in the internationalisation of the working environment.

If globalisation is perceived as an integrative process of connecting economies, markets and communication, the process depends on the development of technologies. Technologies make this connection possible. Internationalisation and globalisation meet and complements each other with the virtualisation of knowledge work. (International Labor Organisation, 2018). Professionals from all corners of the world can apply in the global virtual market. Global human capital is opening to companies as a possible source of competitiveness. And virtual work appears to be key in knowledge work.

The pandemic made it possible to remove prejudices against virtual work. The same applies to the virtual form of communication. In the current period of knowledge work, there are no differences between remote work and work at the workplace (collocated work). Hybrid work, a combination of remote virtual work and collocated work, is the norm. (Owl Labs and Global Workplace Analytics, 2022). Employees report preferences and main benefits of hybrid and full virtual work with greater flexibility and combining work life with

non-work demands. Such work has increased demands on knowledge workers. Employees must familiarise themselves with new tools and the technology environment and its constant changes. In addition, there are differences in organizational culture and psychosocial aspects. For this reason, it is necessary to raise demands for psycho-hygiene at work and in the care of employees. Difficulties faced by employees are, for example, loneliness or difficulties associated with detaching from work outside of working hours (Buffer, 2022). Some employees declare a real increase in work in the form of an increase in the number of virtual meetings (Buffer, 2022).

The interaction of members of international and global virtual teams with different cultural profiles brings potential communication problems. It is necessary that the members have the corresponding competences for contacts and cooperation in a global virtual environment.

## **2.2 Virtual Team and International Virtual Teams**

We encounter the concepts of virtual teams and international virtual teams in the work environment. Brewer (2015) defines a virtual team as "a team that performs its work remotely with the help of technology". Team communication with technology is the essence. Lipnack and Stamps (2000) define a virtual team as "a group of persons working together on an interconnected basis across space, time and organisational constraints" with the help of communication technologies.

Kubátová and Seitlová (2015) define a virtual team as "a group of persons who collaborate across time and space and across different companies using communication and information technologies to accomplish a certain task".

Independence from time zones is important in this case. The essence is geographical dispersion of the team and its cultural diversity. Kristof, Brown, Sims, and Smith (1998) define Jaarvenpaa and Leidner (1999) as a global virtual temporary, economically communicating group that is culturally distinct and geographically dispersed. Global virtual teams are a response to the global market. Teams cross the borders of nation states through advanced technology. From the beginning of technology development, virtualization was not necessarily related to global work. Lipnack and Stamps (2000) give an example of a virtual work situation in Motorola USA plants in the 1980s. Virtual teams were dispersed across the US in individual offices. Currently, global scope is a typical feature of virtual teams.

The international and global virtual team is geographically and culturally characterised by the fact that it uses information and communication technologies for its work and for its communication.

The alternative declaration of global virtual teams has possible synonyms, but they are essentially equivalent. They can highlight some partial element of global teams - for example, a cultural component, a geographic component. Several other expressions can be found in the literature:

- Geographically distributed teams
- Geographically dispersed teams
- Computer-mediated distributed teams
- Global distributed teams
- Multicultural distributed teams
- Virtual intercultural teams
- Virtual- transnational teams

- Cross-cultural virtual teams
- Cross-national teams
- Cross-cultural distributed teams

The list declares the conceptual diversity in the developing issue. In principle, virtual teams are divided into two basic groups emphasising the national and cultural component. Virtual teams are composed of experts in different fields of knowledge, employees often work from home. Thus, space is also created for the employment of disabled people. The common goal of the virtual team is decisive.

The literature identifies specific types of virtual teams with certain characteristics as follows.

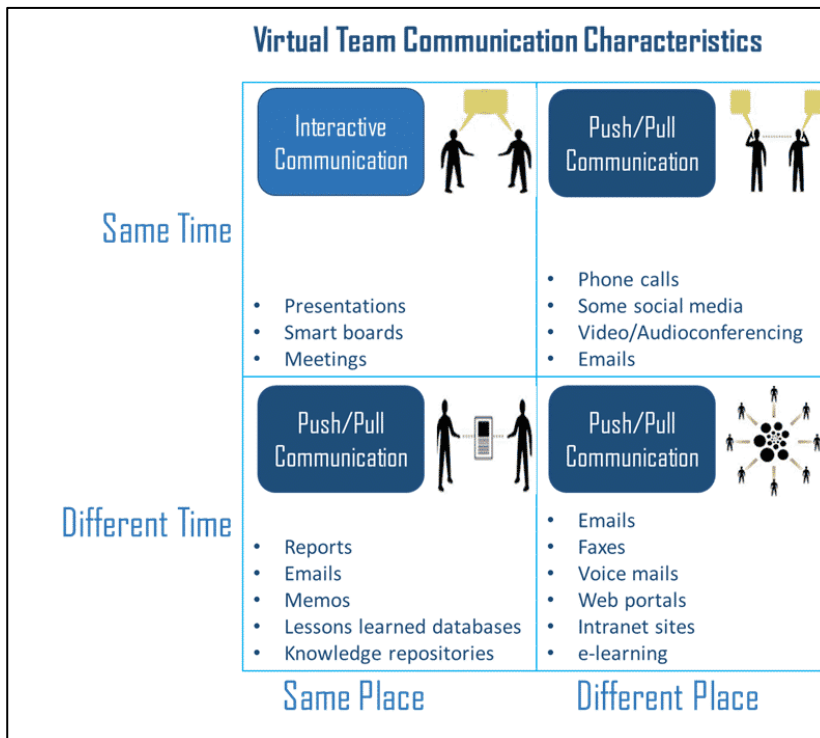
**Fig. 1** Types of virtual teams

Type of Team	Characteristics
Network	Highly flexible, and have no defined organisational boundaries, since members join as required, and leave when their task is finished
Parallel	Which contrast Networked teams, since the team is well-defined, however, teams work only on a short-term basis
Project or product development	As with Network teams, have highly flexible membership, but defined team-boundaries as well as specified attributes, including specific customers, requirements, and outputs; importantly, these teams have authority to make decisions
Work, functional, or production	Often work in a specific functional area, while team members are defined and do not change
Service	Also have specified membership and usually support ongoing work
Management	Have responsibility for leading the organisation, with membership being carefully chosen and defined
Action	Often deployed only to address specific issues that arise, usually in time-critical situations, and membership can be specified or flexible based on the sector and organisation

Source: itpedia.nl

Electronic devices designed for personal discussions, work, and remote contacts are the basis of communication. Communication characteristics can be seen in Figure 2.

**Fig. 2:** Virtual team communication characteristics



Source: Duarte & Snyder, 2006, s. 8

Members of virtual teams have specific characteristics: the ability to work in an unstructured/dynamic environment and specific competencies including project management, networking, communication technology, boundary setting, time management, cultural sensitivity, and interpersonal awareness (Duarte & Snyder, 2006, p. 23)

### 2.3 Development of information and communication technologies

The origin and development of ICT is interesting, while the development at the end of the 20th century is decisive. Rapid development of the use of computers and the creation of networks, the linking of departments in companies, finally the linking of institutions and companies, companies with each other. The dynamics led to today's situation using virtual teams. Communication tools make it possible to connect and overcome spatial and temporal barriers in the global world. Virtual teams are created as a reaction with the support of technology, but also based on the added value of work, overcoming physical barriers. Townsend, De Marie, and Hendrickson (1998) list five key factors supporting the rise of teamwork virtualisation in these differences:

- Physical dispersion – the many locations in which the global company operates and the presence of the global company throughout the world
- Diversity of people, ideas, and cultures - in a global society, this diversity is perceived as an added value. Part of the strategic goals of a global company is the use of this diversity as a competitive advantage.
- Unity despite physical dispersal individual components of global society is physically dispersed, global society maintains a considerable degree of cohesion. Individual components are identified by the company, and there are defined unifying policies at certain organizational levels.

- The reason for global scope – a global company is aware of its global scope and consciously uses geographic diversity as its strategic advantage to achieve its goals (Lundby & Jolton, 2010)

The list features of global companies also apply to global virtual teams. They are part of normal practice.

However, virtual teams differ from each other in many areas. This is since one of the basic features of international virtual teams is their heterogeneous nature. It requires the involvement of a unique combination of human resources in a virtual team. Human resources represent a unique competitive advantage for an international virtual team. A global and international virtual team is created based on the specific starting points and needs of companies. Understanding the factors necessary for the emergence of global virtual teams, knowing how to determine the effective sides, understanding the weak sides, and based on this, creating a kind of typology of global virtual teams. Basically, this is a categorization and dimension approach.

Duarte and Tennant Snyder (2006) present a categorization classification of virtual teams. The essence is solved tasks. They list seven basic types of virtual teams:

1. Network teams (Networked teams): The essence is a broader team structure, individuals work together. They don't have to know each other. They do not need to know the structure of the companies involved. The team is not tightly bound formally. It is used, for example, for specific advice. Members become part of the team according to current needs. The team members come from a diverse environment in terms of culture, nationalities, organizations (think tanks, universities, private institutions, non-profit organizations).
2. Parallel teams (Parallel teams): They are created for a special purpose; they work simultaneously with the institution. It is a short-term activity, e.g. developing recommendations and once the task is completed the team is disbanded. These are activities that the company does not want to perform itself or does not normally perform.
3. Project/development teams (Project teams/product development teams): Teams implement project-based and time-bound activities for the customer. A new product is created. It can be information, a process, or an idea. The functioning of the project team is longer-term.
4. Work/production teams (Work/production teams) They fulfilled a specific function for the company in various areas. This was part of the company's functioning (e.g., accounting, development...).
5. Service virtual teams (service teams) provide a certain service or support to the company or customers. This support can work as continuous. The team may vary in time zones. It can be, for example, technical support, customer service, call center
6. Management teams (Management teams) teams are managers on a global level. Members are in daily virtual contact.
7. Action teams (Action teams) are assembled e.g. to deal with emergency situations. Members are sent to the field; they communicate with other members virtually, for example, meteorological teams for monitoring tornadoes or, possibly, the work of the space agency NASA during space missions. The classification presented by Duarte and Tennant Snyder (2006) is supplemented by Zofi (2012) by extending it to dislocated teams:



8. Dislocated teams (Offshore teams) are engaged by the customer as suppliers for specific parts of the work. The model is used in software development (Zofi, 2012).

Intercultural management of virtual teams must focus as well on the aspects of member engagement and the duration of the team i.e., its lifespan. The sources studied for the purposes of this paper show various properties of those teams.

**Tab. 1** Virtual teams by member engagement and team lifetime

Type	Member Engagement	Duration
Action Teams (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	Field Operations Providing synergies, other parts of the organisation	Responding to a specific situation
Management Teams (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	Clear Membership, Intensive cooperation of members, Decision-making power	Unlimited time frame
Network Teams (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	Collaborating individuals Undefined membership Free, flexible structure	Ambiguously defined time frame
Offshore Teams (Zofi, 2012)	Delivery of specific services, Outside the main organisation, A team is not a permanent part organisation	Medium-term timeframe
Parallel Teams (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	Clear membership base Authority to make recommendations	Short-term time frame
Work/Production Teams (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	Regular activity Specific features Team Integral Components organisation Clearly defined membership	Unlimited time frame
Project/development teams (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	Defined structure Defined membership base Decision-making power	Clearly defined time framework, Medium-term timeframe
Service Teams (Duarte & Tennant Snyder 2006)	Clear Membership, Regular Specific Service	Unlimited time frame, Continuous operation (24/7)

Source: Own summary

As the duration refers to time, this element is largely influenced by the cross-cultural management issues. The perception of time varies throughout cultures. The way that they approach time has direct impact on the setting of objectives for teams and can eventually make it harder to reach them if the time element is not seen in the same optic by individual members of teams.

## Conclusion

As the present paper shows, the dynamic field of international virtual teams in a post-COVID-19 world emphasises the critical importance of intercultural competences in effective management. The challenges brought about by the pandemic have accelerated the need for organisations to cultivate a global mindset and embrace diversity in virtual team settings. As highlighted in this paper, successful management of international virtual teams requires not only technical proficiency but also a deep understanding of cultural nuances and effective communication strategies.

The lessons learned from the COVID-19 pandemic highlight the resilience and adaptability of international virtual teams, and the role of intercultural competences in navigating through uncertainties. Managers must be equipped with the skills to foster a collaborative and inclusive virtual environment, recognising, and leveraging the diverse strengths that each team member brings with them. Cultural intelligence, effective cross-cultural communication, and a commitment to building trust across borders emerge as critical pillars for success.

Organisations should invest in comprehensive training programs that prioritize the development of intercultural competences among their managers and team members. Additionally, fostering a culture of openness and continuous learning is essential to ensure that virtual teams can adapt to evolving global challenges. By placing a premium on intercultural competences, organisations can not only enhance team performance and productivity but also promote a harmonious and collaborative work environment that transcends geographical boundaries.

In summary, as the world continues to recover from the COVID-19 pandemic, the significance of intercultural competences in the management of international virtual teams cannot be overstated. Embracing diversity, fostering cultural intelligence, and nurturing effective communication channels are imperative for organizations seeking sustained success in a globalized and interconnected business landscape. The insights provided in this paper serve as a foundation for future research and practical applications in the realm of intercultural management within the context of international virtual teams.

## References

1. Brewer, P. E. (2015). *International virtual teams: Engineering global success*. John Wiley & Sons.
2. Buffer (2022). 2022 State Of Remote Work. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
3. Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. John Wiley & Sons.
4. Gupta, A. K., Govindarajan, V., & Wang, H. (2008). *The quest for global dominance: transforming global presence into global competitive advantage* (2nd ed). Jossey-Bass.
5. Kristof, A.L., Brown, K. G, Sims Jr., H. P., & Smith, K. A. (1995). The virtual team: A case study and inductive model. In M. M.Beyerlein, D.A.Johnson & S. T. Beyerlein,

7. (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Knowledge work in teams*, (2), 229–253. Greenwich, CT: JAI Press.
8. Kubátová J., Seitlová K. (2015). *Řízení virtuálních týmů*. Palackého Univerzita v Olomouci
9. Olomouci
10. Lee-Kelley, L. & Sankey, T., 2008. Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management*, 26 (1), pp. 51–62.
11. Lipnack, J., & Stamps, J. (c2000). *Virtual teams: people working across boundaries with technology* (2nd ed). Wiley.
12. Lundby, K., & Jolton, J. (2010). *Going Global: Going Global* (1st ed.). Jossey-Bass.
13. Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.
14. Weimann, P., Pollock, M., Scott, E. & Brown, I., 2013. Improve team performance with the use of a tool: How critical technology-related issues affect the performance of virtual project teams. *IEEE Transactions on Professional Communications*, 56 (4), pp. 332-353.
15. Web source: <https://sk.itpedia.nl/2021/09/12/virtual-teams-and-leadership-behaviour/>, last accessed 2023/09/19
16. Web source: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>, last accessed 2023/09/19
17. Owl Labs & Global Workplace Analytics (2022). *State of Remote Work 2022*. <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2022>, last accessed 2023/09/19

# Prečo business centrá naďalej zostávajú v strednej a východnej Európe? (Prípadová štúdia vybraných biznis centier na Slovensku)<sup>1</sup>

Dagmar Grachová<sup>2</sup>

---

## ***Why do business centers continue to remain in CEE? Case study of selected business centers in Slovakia***

### **Abstract**

*The aim of the article is to identify current building or maintaining business centers in the nation using the example of a few chosen business centers in Slovakia. While the article was processed using a variety of scientific research approaches, the qualitative approach, a case study based on several instances of business centers in the nation under investigation, was essential for processing the empirical portion of the article. According to the findings of our investigation, Slovakia is not now receiving new centers since the primary justification, cheap labor, has faded away and costs have increased. However, the country's trained labor and chance to offer services with a greater added value are still driving factors for investors to remain there. The article's study from four Slovakian centers constitutes its only drawback. This research can be expanded in the future to include centers in other regional nations.*

### **Key words**

*Business centers, Slovakia, case study*

**JEL Classification:** L80, L84, D80

---

### **Úvod**

V dôsledku svojich aktivít v celosvetovom meradle sa nadnárodné spoločnosti stretávajú s viacerými problémami. Snažia sa prísť na to, ako sa s týmito prekážkami vyrovnáť a zostať konkurencieschopnými. Implementácia tzv. centier zdieľaných služieb alebo biznis centier do strategického plánu globálnej korporácie je jednou z možností. Podľa Schuppana (2019) možno centrá zdieľaných služieb definovať ako špeciálnu formu centralizácie čiastkových funkcií, v ktorej sa zlučujú alebo spájajú úlohy rôznych orgánov. V dôsledku toho sa očakávajú najmä pozitívne úspory z rozsahu, ktoré by mali vyplývať z priaznivého rozdelenia. Knol a kol. (2014) definuje tento model ako polo-autonómnu organizačnú jednotku, ktorá primárne poskytuje špeciálne podporné služby pre externých zákazníkov v rámci organizácie s nižšími nákladmi. Je to centrum, ktoré poskytuje jeden alebo viac typov spoločných služieb rôznym prevádzkovým jednotkám hospodárnejším a efektívnejším spôsobom (Wang, 2014).

Centrá zdieľaných služieb a biznis centrá predstavujú efektívny nástroj v súťaži o podiel na trhu. Nadnárodná organizácia (materská spoločnosť) presúva jednu alebo viacero svojich prevádzok do tohto centra. Výhodou centra je, že danú úlohu vykoná rýchlejšie, lacnejšie a efektívnejšie v porovnaní s materskou firmou. Ide o službu, resp.

---

<sup>1</sup> VEGA č.1/0270/22: Rast inovatívnosti a konkurencieschopnosti SR pre zahraničných investorov v postcovidovej deglobalizačnej fáze z hľadiska tvorby a transferu znalostí.

<sup>2</sup> Ing. Dagmar Grachová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, dagmar.grachova@euba.sk

niekoľko druhov služieb, ktoré centrum ponúka ostatným pobočkám v rámci skupiny, či materskej firme. V dôsledku toho sa eliminujú niektoré operácie vykonávané individuálne v rôznych odvetviach po celom svete.

Centrá zdieľaných služieb a business centrá sú budované v rozličných regiónoch a krajinách po celom svete. Podľa prieskumu agentúry Statista (2023) patria medzi najvyhládavanejšie lokality krajiny ako India, Spojené štáty americké, Poľsko, Kostarika, Mexiko a mnohé ďalšie. Práve vyššie uvedené Poľsko, je zároveň významným hráčom v regióne strednej a východnej Európy, ktorému sa venujeme v tomto článku. K rozvoju centier v uvedenom regióne došlo v období od 90-tych rokov 20. storočia. S postupnou demokratizáciou režimov a pádom komunizmu v strednej a východnej Európe došlo aj k väčšiemu využívaniu zdieľaných služieb v tomto regióne. (Marciniak, 2013). Najväčší rast množstva centier zdieľaných služieb v skúmanom regióne nastal po roku 2004, kedy došlo k najväčšiemu rozmachu Európskej únie. Sedem krajín strednej a východnej Európy (Slovenská republika (ďalej SR), Česká republika, Maďarsko, Poľsko, Litva, Lotyšsko, Estónsko) vstúpilo v spomínanom roku do Európskej únie a stalo sa tak atraktívnejším pre zahraničných investorov (SARIO, 2020).

Autori (Ślusarczyk, 2017; Marciniak, 2013; Golnik, & Golnik, 2016; Tarkowski, 2017; Gorzelak, & Smetkowski, 2012) skúmajú motívy, ktoré vedú multinacionálne korporácie k budovaniu centier v hostiteľských krajinách. Medzi faktory, ktoré autori najčastejšie uvádzajú ako motívy budovania centier zdieľaných služieb alebo biznis centier (biznis centrum ako vyššia forma centra zdieľaných služieb (Rusiňák, 2022)) v regióne strednej a východnej Európy (Ślusarczyk, 2017; Marciniak, 2013): geografická poloha, lacná pracovná sila, kultúrna homogenita, politická stabilita, vzdelanostná úroveň, mena euro, časové pásmo, daňový systém. Vychádzajúc zo skúmania dostupnej literatúry možno konštatovať, že najviac preskúmanou krajinou z pohľadu motívov budovania je Poľsko. Na uvedenú krajinu sa zamerali aj Golnik, & Golnik, (2016), podľa ktorých k základným motívom budovania centier v tejto krajine patria ľudský kapitál v krajine a jeho vzdelanie, mzdové náklady, poľské právo, dopravná infraštruktúra a životné prostredie, ako aj životné podmienky v Poľsku. Tarkowski (2017) sa vo svojom výskume zameril na poľské mesto Gdynia a definoval nasledovné faktory: veľmi dobrá dostupnosť moderných kancelárskych priestorov, komunikačná dostupnosť, dostatok pracovnej sily. Výrazný nárast množstva moderných kancelárskych priestorov vo svojom výskume podčiarkujú aj Gorzelak, & Smetkowski, (2012). Všetky faktory, ktoré autori (Marciniak, 2013; Ślusarczyk, 2017) uvádzajú, označujú jednotne ako motívy budovania centier v regióne strednej a východnej Európy. V tejto súvislosti je však potrebné zdôrazniť určité rozdiely v jednotlivých faktoroch (mena, náklady práce, daňový systém a pod.).

V rámci regiónu strednej a východnej Európy vyniká SR výraznou koncentráciou veľkých biznis centier a centier zdieľaných služieb (prevádzky s viac ako 1000 zamestnancami). Podľa výročnej správy Business Service Center Forum (ďalej BSCF) (2022) pôsobilo na trhu SR v roku 2021 trinásť veľkých biznis centier. Celkovo bolo v roku 2021 na trhu SR aktívnych 65 centier zdieľaných služieb alebo business centier, uvádza (BSCF, 2022).

K aktuálnym trendom v motiváciách budovania centier v uvedenej krajine sa vyjadrili aj lídri centier pôsobiacich na trhu SR:

- Veit Dengler (Dell Business Center Bratislava): Medzi dôležité faktory patrí právny systém, stav ekonomiky, podnikateľské prostredie a kvalita riadenia. Veľký význam však mali aj obyvatelia (SARIO, 2020).

- Rolf Lobreyer, (Hewlett Packard, EMEA Delivery Manager): Medzi rozhodujúce faktory patria veľmi dobré jazykové znalosti obyvateľov krajiny, konkurencieschopné dátové siete, stabilné ekonomické a politické prostredie a geografická poloha Bratislavy, ktorá je veľmi blízko. väčšine našich zákazníkov z regiónu EMEA, západnej a východnej Európy (SARIO, 2020).

Cieľom príspevku je na príklade vybraných podnikateľských centier na trhu SR identifikovať aktuálne motívy budovania, resp. zotrvania biznis centier v krajine.

**Výskumná otázka:** Čo možno v súčasnosti (rok 2023) považovať za motívy budovania centier na trhu SR?

## 1 Metodika práce

Základom pre spracovanie článku bol zber, spracovanie a rozbor dostupných zdrojov literatúry. Pre spracovanie teoretickej časti článku sme použili články zahraničných autorov registrované v databázach Web of Science ako aj oficiálne správy BSCF a agentúry SARIO. Na základe prieskumu dostupných zdrojov sme definovali medzeru vo výskume: identifikovať súčasné motívy budovania a zotrvania centier zdieľaných služieb/biznis centier na trhu SR.

Pre účely spracovania empirickej časti článku sme implementovali kvalitatívnu metódu, prípadovú štúdiu založenú na troch príkladoch biznis centier pôsobiacich v SR. Podľa Yina (2013) možno prípadovú štúdiu založenú na niekoľkých príkladoch definovať ako empirický prístup, ktorý skúma súčasné javy v ich reálnom prostredí, najmä keď hranice medzi javom a prostredím nie sú jasné a viditeľné. Prípadovú štúdiu ako metódu výskumu centier zdieľaných služieb a biznis centier implementovali aj Sass, & Fifeková, (2011), Balardi, & Ratajczak-Mrozek, (2019), Anagnoste, (2017), Tammel, (2017), využili primárne dáta získané prostredníctvom rozhovorov.

Pri spracovaní predkladaného článku sme vychádzali z údajov získaných prostredníctvom rozhovorov s vedúcimi predstaviteľmi vybraných centier v SR. Základ pre spracovanie empirickej časti článku predstavovali rozhovory, ktoré boli realizované v období september 2022 – august 2023. Vo všetkých prípadoch išlo o semi-štruktúrované rozhovory, pričom dve z nich boli realizované online a dve vo fyzickej podobe. Priemerná dĺžka rozhovorov bola 90 minút. Po uskutočnení rozhovorov nasledoval ich podrobný prepis do súvislého textu a následne vypracovanie protokolov z rozhovorov. Na tomto základe boli vypracované individuálne prípadové štúdie skúmaných biznis centier a následne s využitím syntézy uvedené v rámci empirickej časti článku ako prípadová štúdia založená na viacerých príkladoch.

S využitím metódy komparácie sme jednotlivé prípadové štúdie navzájom porovnali. Výpovede sme s využitím metódy komparácie porovnali aj s vyjadreniami autorov, ktorí danú problematiku v regióne skúmali v predchádzajúcich rokoch. Pre zabezpečenie prehľadnosti uvádzame základné údaje vzťahujúce sa na skúmané biznis centrá v tabuľke a vývoj najčastejšie uvádzaných motívov v grafoch. Najdôležitejšie zistenia sú prezentované v závere článku pomocou syntetického prístupu.

## 2 Výsledky a diskusia

Na trhu SR pôsobí (naposledy aktualizovaný údaj – september 2022) 65 centier zdieľaných služieb/biznis centier, ktoré ponúkajú rozličné typy služieb vrátane finančných, zákazníckych, služieb v oblasti ľudských zdrojov, informačných a komunikačných technológií, výskumu a vývoja a ďalších. Základné fakty o centrách, ktoré sú predmetom skúmania prípadových štúdií uvádzame v Tabuľke 1.

**Tab. 1** Základné informácie o skúmaných biznis centrách

	Hlavná činnosť	Sídlo v SR	Sídlo materskej spoločnosti	Počet zamestnancov
<b>BC 1</b>	Finančné služby	Bratislava	Nemecko	330
<b>BC 2</b>	Poistné služby	Bratislava/Košice	Švajčiarsko	370
<b>BC 3</b>	Finančné služby a služby v oblasti IT	Bratislava	Nemecko	2900
<b>BC 4</b>	Finančné služby	Košice	Švajčiarsko	300

Zdroj: spracované autorkou

### 2.1 Biznis centrum 1 (BC 1)

Pôvodným plánom investorov bolo založiť na trhu SR globálne účtovné centrum, kde by mohli poskytovať služby klientom z celého sveta. Za prvý rok svojho pôsobenia na trhu danej krajiny centrum prijalo 230 zamestnancov. Boli to jednotlivci, ktorí mali dostatok kompetencií na vykonávanie úloh v rozličných jazykových kombináciách. Holandčina, nemčina alebo španielčina boli najčastejšie používané jazyky, v ktorých zamestnanci plnili svoje úlohy. S postupom času materská firma so sídlom v Nemecku založila ďalšie divízie, v rámci ktorých boli ponúkané služby v oblasti kontrolingu, daní a nákupu. Nemeckí investori sa rozhodli usadiť sa v krajine najmä kvôli multikultúrnemu prostrediu, ktoré v krajine pozorovali. Mnoho ľudí s nemeckými predkami má v súčasnosti bydlisko v SR alebo navštevuje vysoké školy v neďalekej Viedni. To generuje dostatočný počet nemecky hovoriacich miestnych obyvateľov, ktorí sú pre BC 1 mimoriadne dôležitou a vyhľadávanou pracovnou silou s potrebnými jazykovými schopnosťami.

Poskytovanie finančných služieb je jednou z ich hlavných špecifik ale venujú sa aj zdaňovaniu, automatizácii a robotizácii. Typické obchodné centrum sa v dôsledku rastu zručností, schopností a zvyšujúcej sa pridanej hodnoty produkovanej ich zamestnancami vyvinulo na centrum excelentnosti. V tejto oblasti dochádza k neustálemu zlepšovaniu a zefektívňovaniu procesov vďaka úzkej špecializácii BC 1 na poskytovanie účtovných služieb v SR. BC 1, nachádzajúce sa v Bratislave, je výrazne zamerané na automatizáciu a robotizáciu účtovných postupov. Dokázali takto zautomatizovať viaceré bežné účtovné úkony a postupy boli prezentované a uvedené do používania v iných centrách, ktoré poskytujú rovnaké alebo porovnateľné služby. V súčasnosti sa v rámci BC 1 na trhu SR zameriavajú na budovanie už spomínaného centra excelentnosti, ktoré je zamerané na prácu s procesmi, ich zefektívnenie a automatizáciu v najvyššej možnej miere.

### 2.2 Biznis centrum 2 (BC 2)

Vedenie multinacionálnej korporácie 2 motivovala k vybudovaniu centra v inej krajine predovšetkým potreba zabezpečiť dostatok kvalifikovanej pracovnej sily pred podnikové aktivity (rok 2005). Pôvodným zámerom materskej spoločnosti bolo vytvoriť call centrum a teda hľadali pracovníkov na juniorské pozície. Od potenciálnych zamestnancov sa

vyžadoval základný prehľad v účtovníctve a primerané jazykové znalosti. SR tieto atribúty spĺňala a navyše mzdové náklady boli porovnateľné, dokonca nižšie v porovnaní s krajinami západnej Európy.

Call centrum bolo v priebehu nasledujúcich dvoch rokov odstavené. Väčšinu pôvodných zamestnancov centier prepustila nadnárodná firma. Štruktúra založená na poistných matematikoch zostala nedotknutá. Namiesto prepustenia siedmich týchto pracovníkov centrum využilo ich schopnosti v nových pozíciách a pomohlo položiť základy súčasnej štruktúry poskytovania poisťovacích služieb v BC 2 v SR.

V súčasnosti tvoria aktúari najväčšiu časť zamestnancov stredísk v SR. Druhú časť tvoria zamestnanci, ktorí ponúkajú služby v oblasti informačných a komunikačných technológií. Hoci spočiatku poskytovalo služby pre materskú spoločnosť len centrum v Bratislave, vedenie spoločnosti sa rozhodlo založiť pobočku na východe SR – v Košiciach a to do konca roka 2022. Každé centrum má jedinečné kvality z hľadiska kompetencií a vykonávaných úloh. Cieľom biznis centra 2 v Bratislave je podľa materskej firmy zriadiť kompetenčné centrum, ktoré bude ponúkať služby s vyššou pridanou hodnotou. V tejto súvislosti centrum nemožno označiť za call centrum, či centrum zdieľaných služieb. Vzhľadom na to, že všetko, čo centrum vykonáva, je v mene celej firmy, možno BC 2 považovať za organizačnú súčasť celej korporácie.

### **2.3 Biznis centrum 3**

Materská spoločnosť tohto centra sídli v Nemecku, kde v roku 2002, kedy bolo vybudované BC 3 v SR boli náklady na prácu vyššie v porovnaní s krajinami strednej a východnej Európy. Trh práce bol tiež obmedzený rôznymi zákonmi a nariadeniami, prítomnosťou odborov alebo regionálnymi obmedzeniami. Materská firma sa snažila nájsť východisko z tejto ťažkej situácie. Pri výbere lokality biznis centra na trhu SR v Bratislave bola zohľadnená najmä dostupnosť pracovnej sily. Okrem toho skúmali aj jazykové znalosti miestnych obyvateľov. Ich pôvodným zámerom bolo nájsť v Bratislave len lacnú lokalitu s lacnou nemecky hovoriacou pracovnou silou. Ich cieľom bolo pokryť nemecký trh službami, ktoré boli orientované predovšetkým na oblasť financií. Na vykonávanie takýchto činností mali k dispozícii približne 20 zamestnancov. S postupom času začali poskytovať služby pre celú Európu, pričom išlo o služby, ktoré už nemali nič spoločné s krajinou pôvodu. Dá sa teda usúdiť, že jednotlivé služby boli poskytované regionálne.

Bratislavské centrum funguje aj napriek úpravám a tomu, že viaceré činnosti, ktoré sa tam robili v minulosti, sa tam už nerobia. Zmeny v tomto kontexte možno vnímať ako premiestnenie určitých činností do Malajzie alebo Indie, či do iných krajín a regiónov. Regionálne služby (ako účtovníctvo a oceňovanie) sa poskytujú regionálne; tzv. back-office funkcie sú však väčšinou vykonávané v Ázii. Centrum v Bratislave má z pohľadu medzinárodnej firmy, resp. materskej spoločnosti, kľúčovú úlohu. Firemná centrála v Bratislave je vnímaná ako integrálna súčasť celého tímu a ich spoločným cieľom na úrovni SR je vybudovať si dobré meno spoločnosti, ktoré pritiahne top talenty pre spoluprácu.

### **2.4 Biznis centrum 4**

Pred rokom 2014 mala materská spoločnosť biznis centra 2 dva závody v mestách SR a to Turňa nad Bodvou a Rohožník. Išlo o závody na výrobu základného tovaru pre trh SR. Košický obchodný komplex s menej ako 100 pracovníkmi bol pôvodne navrhnutý ako malý regionálny uzol obsluhujúci Českú republiku, Rakúsko a Maďarsko. BC 4 je teraz možné



vnímať z pohľadu materskej spoločnosti ako centrum excelentnosti pre robotiku a automatizáciu. V centre Košíc pôsobí celosvetový tím zhruba 50 profesionálov. Nie je to však tím zložený výlučne z občanov SR. Sú tam pracovníci z Kolumbie, Indie ako aj ďalších krajín. Ich spoločným cieľom je automatizovať finančné postupy. Zariadenie tiež kladie dôraz na analýzu a vizualizáciu údajov.

V minulosti sa robili dva prieskumy o možnosti presťahovať centrum do iných krajín, pričom najväčšiu pozornosť vzbudili mestá ako Bukurešť, Budapešť a poľské mestá. Momentálne však neuvažujú o presťahovaní BC 4 do iného mesta či krajiny. Budúca expanzia BC 4 je tiež veľmi pravdepodobná, a to znamená, že budú potrebné nové talenty. Z pohľadu centra sa dá predpokladať, že sa budú viac zaujímať o kandidátov, ktorí zvládajú komplexné úlohy nielen transakčné. Predpokladajú tiež, že tieto úlohy budú zahŕňať určité schopnosti, ktoré vyžadujú schopnosť pracovať v kombinácii jazykov. Okrem toho predpokladajú, že transakčné služby budú outsourcované alebo eliminované automatizáciou a robotizáciou, a v rámci BC 4 sa chcú sústrediť výlučne na špecializované talenty. Chcú pokračovať v automatizácii a zároveň zostať blízko materskej spoločnosti. Ich cieľom je vedieť predpovedať údaje. Centrum bude aj naďalej dôležitou súčasťou firemného ekosystému z hľadiska hodnôt aj ponuky pre korporáciu.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad pôvodných motívov, ktoré viedli nadnárodné spoločnosti k vybudovaniu centra v SR, ako aj motívy, ktoré ich vedú k tomu, aby zostali v tejto krajine.

**Tab. 2** Pôvodné a súčasné motívy budovania a zotrvania biznis centier na trhu SR

	<b>Založenie</b>	<b>Motívy vstupu</b>	<b>Súčasný motív</b>
BC 1	2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schopnosť ľudí pracovať v kombináciách cudzích jazykov,</li> <li>- historicky nastavené interkultúrne prostredie</li> <li>- dostatok nemecky-hovoriacich pracovníkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pokračujúca automatizácia a robotizácia</li> <li>- absolútne zredukovanie repetitívnych aktivít</li> <li>- zameranie na viac sofistikovanejšie aktivity/viac sofistikované služby</li> </ul>
BC 2	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lacná pracovná sila</li> <li>- juniorské pozície</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otvorenie pobočky v Košiciach</li> <li>- rozvoj centra z hľadiska počtu zamestnancov a hodnoty poskytovaných služieb</li> <li>- zameranie na talenty v Košiciach</li> <li>- budovanie kompetenčného centra</li> </ul>
BC 3	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nižšie náklady na prácu</li> <li>- jazykové schopnosti (nemecký jazyk)</li> <li>- menšie administratívne prekážky pri budovaní centier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bratislava – nenahraditeľné postavenie</li> <li>- centrum považované za časť centrály</li> <li>- množstvo vedúcich pozícií (vrátane centrály)</li> </ul>
BC 4	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existencia výrobných závodov v krajine</li> <li>- lacná pracovná sila</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- budovanie centra excelentnosti pre robotizáciu a automatizáciu</li> <li>- väčšia pozornosť venovaná nedostatkom krajiny</li> </ul>

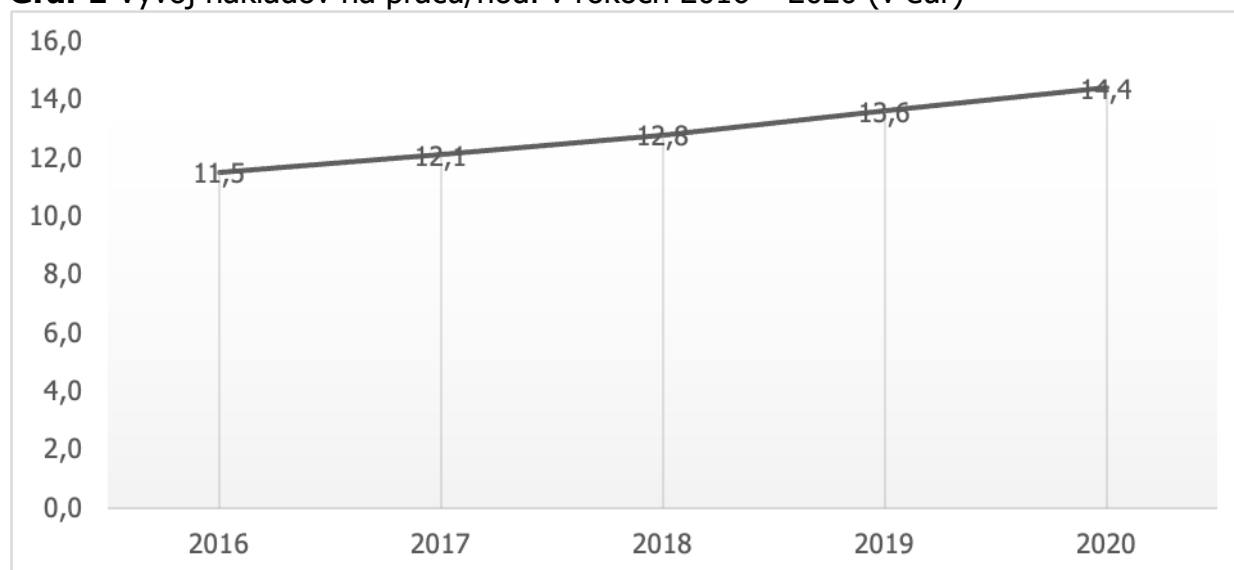
Zdroj: spracované autorkou

Na základe tabuľky 2 možno konštatovať, že okrem osobitých motívov (existencia výrobných závodov v krajine, nižšie administratívne prekážky pri budovaní biznis centra v krajine) boli materské spoločnosti v minulosti motivované vybudovať na území SR centrá zdieľaných služieb/biznis centrá predovšetkým kvôli pracovnej sile, ktorá v krajine bola. V tejto súvislosti išlo predovšetkým o pracovnú silu, ktorá bola pre materské spoločnosti lacnejšia v porovnaní s pracovnou silou v krajine pôvodu a dokázala pracovať v kombinácii cudzích jazykov a tak poskytovať služby do rozličných krajín. Vychádzajúc z prípadových štúdií možno konštatovať, že pôvodný motív, ktorý spočíval hlavne v lacnej pracovnej sile pominul. Centrá tu však aj naďalej zostávajú. K súčasným motívom patrí schopnosť slovenských pracovníkov kvalifikovane a s vyššou pridanou hodnotou vykonávať potrebné aktivity pre centrá, ktoré majú sídlo na území SR.

## 2.5 Diskusia

Na základe výsledkov skúmania prostredníctvom prípadových štúdií možno konštatovať, že hoci náklady na pracovnú silu na trhu SR stále rastú centrá v krajine zostávajú najmä kvôli kvalifikovanej pracovnej sile. Rast mzdových nákladov možno potvrdiť aj prostredníctvom grafu 1, ktorý zobrazuje vývoj nákladov na prácu.

**Graf 1** Vývoj nákladov na prácu/hod. v rokoch 2016 – 2020 (v eur)



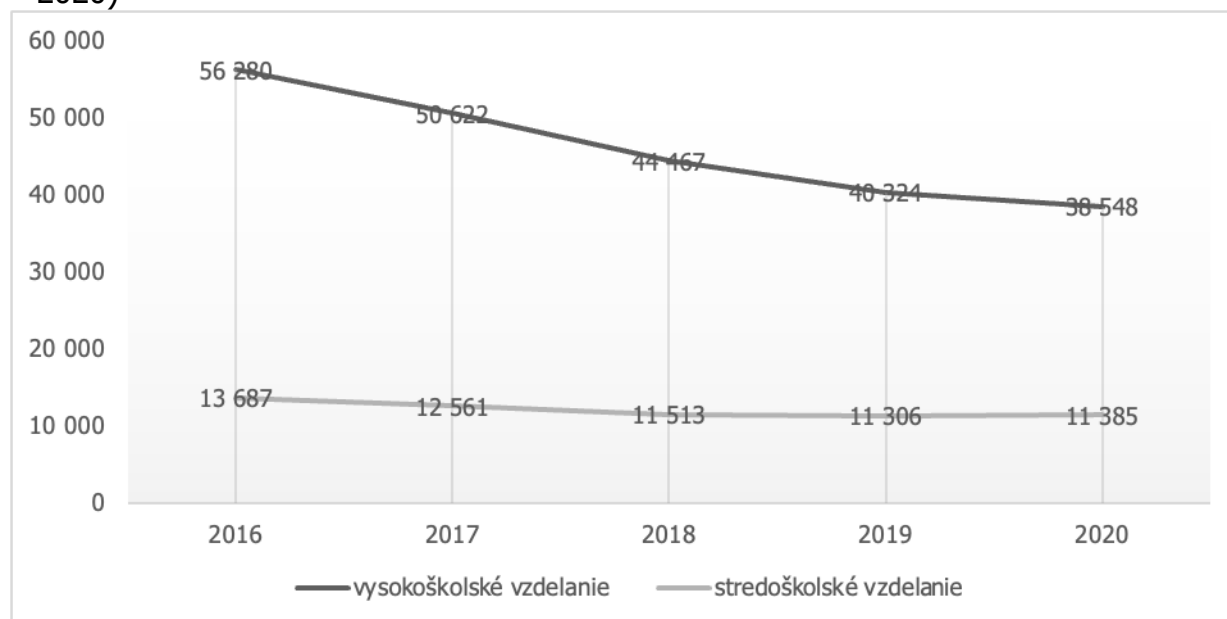
Zdroj: spracované autorkou podľa Eurostat (2023)

Vychádzajúc z Grafu 1 možno konštatovať, že náklady na prácu postupne každoročne rastú, pričom rast nákladov je z roka na rok približne rovnaký. V porovnaní s inými krajinami v regióne strednej a východnej Európy sú mzdové náklady v SR tretie najvyššie. Vyššiu hodnotu dosahujú náklady na pracovnú silu Českej republiky a Estónsku. Mzdové náklady rastú aj v ostatných krajinách strednej a východnej Európy. Náklady na pracovnú silu ale aj iné náklady (prevádzka a i.) dosahujú nižšie hodnoty v porovnaní s krajinami západnej Európy, či USA. Napriek strate počiatkovej konkurenčnej výhody lacnej pracovnej sily a kontinuálnemu rastu mzdových nákladov centrá v krajine zostávajú. Vybrané biznis centrá, ktoré boli predmetom skúmania empirickej časti uviedli, že ich hlavným zdrojom motivácie je kvalifikovaná pracovná sila.

V nasledujúcom grafe uvádzame ďalší faktor, ktorý skúmané biznis centrá definovali ako motív budovania a zachovania biznis centra na trhu SR – kvalifikovanú pracovnú silu.

V Grafe 2 uvádzame vývoj počtu absolventov stredných a vysokých škôl, ktorí sa venovali štúdiu odborov, ktoré sú potrebné pre prácu vykonávanú v biznis centrách na trhu SR.

**Graf 2** Vývoj počtu absolventov stredných a vysokých škôl vo vybraných odboroch (2016 – 2020)



Zdroj: spracované autorkou podľa Eurostat (2023)

Z grafu 2 je vidieť, že SR v sledovanom období zaznamenala pokles počtu absolventov v odboroch, ktoré sme sledovali. Zatiaľ čo medzi rokmi 2019 a 2020 možno pozorovať mierny nárast, v sledovanom období výrazne klesol aj počet absolventov s ukončeným vzdelaním vo vybraných odboroch na úrovni stredných škôl. Výsledky štatistického skúmania sú do značnej miery ovplyvnené aj demografickým vývojom SR. Túto skutočnosť potvrdzujú aj skúmané centrá, ktoré riešia problém nedostatku pracovnej sily s potrebnou kvalifikáciou. Tento problém následne riešia prostredníctvom prijímania zahraničných pracovníkov do zamestnania ale aj potupným zaškolením pracovníkov pochádzajúcich zo SR. Uvedenému problému predchádzajú prostredníctvom rozvoja spolupráce s univerzitami a strednými školami v krajine, čím vytvárajú dostatok pracovnej sily s potrebnou kvalifikáciou do budúcnosti (Respondent 1). Práca v biznis centrách predstavuje pre obyvateľov, prípadne potenciálnu pracovnú silu, množstvo výhod a centrá patria medzi najobľúbenejších zamestnávateľov v krajine.

Pracovnej sile a ľudským zdrojom sa v súvislosti s biznis centrami v regióne CEE venuje aj Ślusarczyk (2017), podľa ktorej sú biznis centrá dobré miesto na začatie kariéry a získavanie skúseností, ako aj miesto, ktoré neponúka stabilné a dlhodobé zamestnanie.

## Záver

Využívanie centier zdieľaných služieb a biznis centier v stratégii multinacionálnych korporácií prešlo od svojho vzniku mnohými úpravami. Meniace sa prostredie a podmienky hostiteľských krajín majú vplyv na všetky krajiny v svetovom hospodárstve, vrátane krajín strednej a východnej Európy. Odborníci (Ślusarczyk, 2017; Marciniak, 2013, Golnik, & Golnik, 2016) načrtávajú množstvo faktorov, ktoré označujú ako motívy budovania biznis centier a centier zdieľaných služieb v regióne strednej a východnej Európy. Z príkladov

niektorých podnikateľských centier v SR, ktoré boli predmetom empirickej časti výskumu článku, možno vyvodiť nasledovné:

- Hoci náklady práce rastú a počet absolventov klesá, centrá sú motivované zostať na trhu SR;
- K základným motívom patrí schopnosť centier v krajine poskytovať sofistikovanejšie aktivity pre svojich klientov a materské spoločnosti, schopnosť produkovať vyššiu pridanú hodnotu, postupná automatizácia a robotizácia procesov;
- Inštitúcie zodpovedné za podporu podnikateľského prostredia v SR musia neustále sledovať vývoj a vytvárať podmienky, ktoré umožnia, aby tu biznis centrá a centrá zdieľaných služieb zostali, keďže sú významnými prispievateľmi do štátneho rozpočtu a významnými zamestnávateľmi;
- V súčasnosti na trh SR neprichádzajú nové centrá, pretože chýbajú priaznivé podmienky podnikateľského prostredia; centrá, ktorý už v krajine existujú, sú významnou oblasťou záujmu materských firiem a ich cieľom je ďalej rásť;
- Existujúce centrá v SR sa transformujú – zameriavajú sa na služby s vyššou pridanou hodnotou, prípadne sa rozširujú (v rámci existujúcich lokalít, resp. otvorenie ďalšej pobočky v inom meste na trhu SR).

Za limitáciou nášho článku možno považovať zameranie nášho výskumu na štyri vybrané príklady biznis centier na trhu SR. Táto štúdia môže byť v budúcnosti rozšírená ako o centrá pôsobiace v nami sledovanom trhu tak aj mimo neho.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Anagnoste, S. (2017). Robotic Automation Process - The next major revolution in terms of back office operations improvement. In *PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS EXCELLENCE*. Warsaw: DE GRUYTER POLAND SP ZOO, pp. 676–686.
2. Balardi, E., & Ratajczak-Mrozek, M. (2019). From supplier to center of excellence and beyond: The network position development of a business unit within "IKEA Industry". *Journal of Business Research*, 100(1), 1–15.
3. BSCF. (2022). *Annual Report. BSCF. BSCF Data Leaflet 2022*. Dostupné 18.9.2023 na: <https://amcham.sk/policy-advocacy/capital-of-talents/business-service-center-forum>
4. Eurostat (2023). *Graduates by education level, programme orientation, completion, sex and age*. Dostupné 21.3. 2023, na: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EDUC\\_UOE\\_GRAD01\\_\\_custom\\_5039737/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EDUC_UOE_GRAD01__custom_5039737/default/table?lang=en)
5. Eurostat. *LCI index*. Dostupné 21.3. 2023, na: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LC\\_LCI\\_LEV\\_\\_custom\\_5030117/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LC_LCI_LEV__custom_5030117/default/table?lang=en)
6. Golnik, R., & Golnik, W. (2016). Management in Shared Services Center. In *Proceeding of the 1st international conference contemporary issues i theory and practice of management: CITPM 2016*. Czestochowa: Czestochowa Univ Technology, pp. 89–94.
7. Gorzelak, G., & Smetkowski, M. (2012). Warsaw as a metropolis - successes and missed opportunities. *Regional Science Policy and Practice*, 4(1), 25–45.
8. Expertný rozhovor 1. (online). Anonymný zdroj. 27.4. 2023. Výskumník – D. Grachová
9. Expertný rozhovor 2. Anonymný zdroj. 4.5. 2023. Výskumník – D. Grachová

10. Expertný rozhovor 3. Anonymný zdroj. 28.4. 2023. Výskumník – D. Grachová
11. Expertný rozhovor 4. (online). Anonymný zdroj. 4.8. 2023. Výskumník – D. Grachová
12. Expertný rozhovor 5. Respondent – Rusiňák, P. 9.9. 2022. Výskumník – D. Grachová
13. Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1), 91–103.
14. Marciniak, R. (2013). Human Resources in the Hungarian Shared Service Centers. *Club of Economics in Miskolc*, 9(1), 63–70.
15. SARIO. (2020). *Shared services centers*. Dostupné 14. 9. 2023 na: [https://sario.sk/sites/default/files/content/files/Shared%20Service%20Centres\\_0.pdf](https://sario.sk/sites/default/files/content/files/Shared%20Service%20Centres_0.pdf)
16. SARIO. (2020). *Shared Service & Business Process Outsourcing Centers in SLOVAKIA*. Bratislava: SARIO.
17. Sass, M., & Fifekova, M (2011). Offshoring and Outsourcing Business Services to Central and Eastern Europe: Some Empirical and Conceptual Considerations. *European planning studies*, 19(9), 1593–1609.
18. Schuppan, T. (2019) Shared Service Center. In Veit S., Reichard, Ch., & Wewer G. *Handbuch zur Verwaltungsreform*. New York: Springer VS Wiesbaden.
19. Statista. (2023). *What are the top locations you would consider for a new SSC location or relocation?* Dostupné 19.9.2023 na: <https://www.statista.com/statistics/788303/shared-services-centers-top-locations/>
20. Ślusarczyk, B. (2017) Shared Service Centres in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia. *Economics and Sociology*. 10(3). 46–58.
21. Ślusarczyk, B. (2017). Prospects for Shared Services centers development in Poland in the context of human resources availability. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1). 218–231.
22. Tammel, K. (2017). Shared Services and Cost Reduction Motive in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 40(9), 792–804.
23. Tarkowski, M. (2018). The Global Development Conditions and the Location Factors of Business Services - the Case of Gdynia. *Prace Komisji Geografii przemysłu Polskiego towarzystwa geograficznego-studies of the industrial geography commission of the polish geographical society*. 31(3), 114–131.
24. Wang, S., & Wang, H. (2007). Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design. *Human Systems management*, 26(4), 281–290.
25. Yin. R. K. (2013). Case study research. Design Methods. 5. vyd. California: SAGE Publications.

# Liečba post-covidového syndrómu ako inovatívne postupy v kúpeľníctve : The Slovak Spa Case<sup>1</sup>

Mária Halenárová<sup>2</sup>, Henrieta Harcsová<sup>3</sup>

---

## ***Treatment of post-covid syndrome as an innovative procedures in the spa industry: The Slovak Spa Case***

### **Abstract**

*Slovenské kúpeľníctvo je z pohľadu histórie a cestovného ruchu významné. Nie je obmedzené na sezónnosť a vplyv počasia. Pandémia Covid-19 negatívne ovplyvnila všetky kúpele na Slovensku z hľadiska návštevnosti a tržieb. Post-covid syndróm sa prejavuje u mnohých pacientov, ktorí prekonali ochorenie Covid-19. Kúpele na Slovensku zaviedli liečbu post-covid pacientov, ktorí trpia následkami tohto ochorenia. Ponúkajú svojim pacientom liečebné procedúry, ktoré im môžu pomôcť so zdravotnými následkami ochorenia Covid-19. Hlavným cieľom článku je identifikácia liečebných procedúr zameraných na post-Covid syndróm vo vybraných kúpeľných podnikoch na Slovensku. Na naplnenie primárneho cieľa sme syntetizovali odbornú literatúru zaoberajúcu sa baneológiou a liečbou post-covid syndrómom. Sekundárne údaje boli získavané z internetových stránok vybraných kúpeľov na Slovensku. Výsledok výskumu bolo zistenie, že takmer všetky kúpeľné podniky na Slovensku sa zameriavajú na liečbu post-covid syndrómu a priniesla aj zvýšenie dlhodobých pobytov. Najrozšírenejšia liečebná procedúra je oxygenoterapia (23 kúpeľov), magnetoterapia (23 kúpeľov), pohybová aktivita a vodoliečba (28 kúpeľov).*

### **Key words**

*Post-covid syndrome, spa industry, Slovak spa industry, Slovak health insurance*

**JEL Classification:** Z32, I11, I13

---

### **Úvod**

V decembri v roku 2019 sa objavil prvýkrát prípad Covid-19 v čínskom meste Wuhan. Vírus bol infekčný a začal sa šíriť pomedzi ďalšie krajiny. Prenášal sa kvapôčkami sekrétu pri kašli, kýchaní a rozprávaní. Ohrozoval všetky osoby bez výnimky na vek, zdravotný stav a kondíciu. Úrad verejného zdravotníctva na Slovensku vydal v roku 2020 opatrenie v rámci ktorého sa zakázalo vychádzanie a pohybovanie sa na verejnosti. Bolo povinné aj nosenie rúšok a respirátorov v interiéri aj v exteriéri. Nielen slovenský, ale aj celosvetový cestovný ruch utrpel výrazne ekonomické aj materiálne škody.

Kúpeľníctvo na Slovensku od roku 2020 do 2021 prežívalo najhoršie obdobia kvôli proti-pandemickým opatreniam. Znížila sa návštevnosť zákazom vychádzania a cestovania, ako aj pre obavy z nákazy Covid-19. Ich nečinnosť spôsobila prepúšťanie zamestnancov,

---

<sup>1</sup> Tento príspevok je súčasťou interného grantu PMVP č. I-23-109-00 Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, výskumníkov a doktorandov s názvom „Možnosti riešenia krízových situácií v kúpeľných podnikoch s využitím inovatívnych systémov“ a VEGA 1/0271/23 „Trvalo udržateľná obnova kúpeľnej turistiky v Slovenskej republike v kontexte dopadov civilizačných kríz.“

<sup>2</sup> Ing. Mária Halenárová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, maria.halenarova@euba.sk

<sup>3</sup> Ing. Henrieta Harcsová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, henrieta-harcsova@euba.sk

zvyšovanie nákladov a zníženie výnosov a tržieb. Keďže kúpeľné podniky sú na Slovensku dôležité a vzácne, nie je možné ich zavrieť dlhodobo bez starostlivosti. Kúpeľné podniky sa po otvorení snažili prilákať opätovne klientov a prispôbili tomu aj svoje služby. Mnoho z nich zaviedlo liečbu post-covid syndrómu.

Zámerom článku je zistiť aké liečebné procedúry na liečbu post-covidového syndrómu zaviedli kúpeľné podniky na Slovensku a aký bol ich prínos.

## 1.1 Literature review

Novým zdravotným problémom sa vo svete stáva ochorenie s termínom „Dlhý Covid-19“. Pomenovaný bol od samotných pacientov, ktorí mali neutíchajúce zdravotné problémy od nákazy Covid-19. Predstavuje tri témy, ktoré súvisia s post-covidovými symptómami ako definícia, časový rámec a syndróm samotný. V rámci intergratívnej klasifikácie sa dané symptómy premenovali na „syndróm“. Nie je dostatok odbornej literatúry, ktorá by sa zaoberala symptómami Covid-19 pretože väčšina výskumov je ešte len v skorších štúdiách. Na základe uvádzaných symptómov sa post-covidový syndróm delí na nasledovné symptómy a to neurokognitívne (mozgová hmla, závraty, strata pozornosti, zmätenosť), autonómne (bolesť na hrudníku, tachykardia, palpitácie), gastrointestinálne (hnačka, bolesť brucha, vracanie), respiračné (celková únava, dýchavičnosť, kašeľ, bolesť hrdla), muskuuloskeletálne (myalgie, artralgie), psychologické (post-traumatická stresová porucha), úzkosť, depresia, nespavosť) a iné prejavy (ansomnia, parosmia, kožné vyrážky). Doteraz publikované štúdie poukazujú aj na závažnosť obezity populácie. Spájaná bola s nepriznivými následkami po infekcii Covid-19 (SARS-CoV-2). Nielen obezita, ale aj nadváha (t.j. BMI > 25 kg/m<sup>2</sup>) súvisia s horším priebehom Covid-19 a jeho následkami. Pacienti, ktorí mali BMI vyššie ako 24 kg/m<sup>2</sup> mali 46% väčšie riziko výskytu Long Covid (Chudzik et al., 2022). Britská lekárska asociácia definuje syndróm „ako súbor zdravotných príznakov a symptómov, ktoré navzájom korelujú a sú spojené s určitou chorobou. Na základe týchto predpokladov, aby sa zistilo, či sú post-COVID symptómy spôsobené hlavne COVID-19, mali by sa objaviť po pozitívnej diagnóze infekcie SARS-CoV-2 (časový rámec) (Fernández-Las-Peñas et al., 2021). Post-covidový syndróm má uvádzané rôzne časové obdobia, ale najčastejšie od prvého týždňa po vyliečení až po dobu dvoch rokov (Stefanou et al., 2022). Szczegieliak a kol. (2021) navrhujú v rámci liečby post-covid syndrómu rehabilitácie a nastavenie liečebných programov. V rámci ich výskumu, navrhujú zahrnúť do liečebných programov tréning fyzickej výkonnosti. Autori z medicínskych odborov uvádzajú, že najčastejšie post-covidové syndrómy sú pľúcneho a fyzického charakteru. Odporúčané sú preto liečby orientujúce na dychové cvičenia, fyzické a liečbu mentálneho zdravia (Anya et al., 2021; Oronsky et al., 2023; Garg, et al., 2020; Augustin et al., 2021; Pavli, Theodoridou, & Maltezou, 2021; Pierce et al., 2022). Scordo, K. A., Richmond, M. M., & Munro, N. (2021) odporúčajú pacientom s dlhým covidom rehabilitačné liečby. Na liečbu by mali byť poslaní pacienti, ktorí pociťujú dlhodobé psychické následky ochorenia špecializovanými lekármi (napr. kardiológ, pneumológ, psychológ). Systematické štúdiá a prehľady ukázali, že 76,9 % pacientov, ktorí mali závažnú formu Covid-19 sa vrátilo do práce po 3 rokoch.

Balneoterapia využívajúca minerálne vodné kúpele alebo aplikácie bahennej terapie má známe pozitívne účinky pri chronických ochoreniach pohybového ústrojenstva, kožných a metabolických poruchách. Účinky vôd bohatých na minerály, ktoré sa používajú v balneoterapii zlepšujú imunitu a látkovú výmenu. Využitie kúpeľných zariadení predstavuje platnú mimo-nemocničnú alternatívu k tradičnému rehabilitačnému prostrediu. Umožňujú liečbu všetkých aspektov komplexných post-COVIDových symptómov a znižovanie tlaku na nemocničné rehabilitačné jednotky, ktoré sú preťažené akútnou rehabilitáciou pacientov s

COVID-19 (Maindet et al. 2021). Poskytnutie prostredia mimo-nemocničnej rehabilitácie môže tiež pomôcť pacientom, dištancovať sa od nemocníc a prispieť k ďalšiemu zlepšeniu duševnej pohody u pacientov po ochorení COVID-19. Podobne v súvislosti s humorálnou imunitou má balneoterapia nielen protizápalovú úlohu, ale môže viesť aj k zlepšeniu imunitnej odpovede. Balneoterapie preukázateľne zvyšujú koncentráciu zložky komplementu IgA a C4, životne dôležitého proteínu, ktorý sa podieľa na odstraňovaní imunitných komplexov antigénu-protilátok (Maccarone et al., 2020). Minerálne vody bohaté na sulfúr majú liečivé účinky na pacientov s ochorením pľúc a pacientov s respiračným post-Covid syndrómom. Inhalácia minerálnych vôd dokáže znížiť syntézu protizápalových cytokínov a zápalovú infiltráciu sliznice a znížiť hladiny elastázy produkovanej neutrofilmi (Maccarone, M. C., & Masiero, S.2021). Kúpeľná liečba predstavuje relevantnú finančnú stratégiu v medicínsko-ekonomickom manažmente súčasnej zdravotnej krízy. V závislosti od liečby sa považujú kúpele za medicínsky a ekonomicky relevantné alternatívy v liečbe pacientov zasiahnutých dlhým covidom (Bailly et al., 2022). Termálne vody majú preukázané protizápalové účinky pri rôznych pľúcnych ochoreniach v rámci inhalačnej procedúry (Pellegriani, 2015). Termálne vody s obsahom síry majú okrem antioxidačných, protizápalových a antivírusových vlastností aj mukolytické, analgetické, antiproliferatívne a protirakovinové vlastnosti (Viegas et al. 2019). Slovenské kúpeľné podniky poskytujú liečebné metódy ako balneoterapiu, klíma terapiu, fyzioterapiu, ergoterapiu a terapie orientované na fyzickú kondíciu. Okrem vzácnnej radónovej vody sa nachádzajú na území Slovenska všetky typy vôd, ktoré sa využívajú v balneológii. Pri rôznych liečeniach zdravotných problémov sa využívajú železnaté vody (69 minerálnych prameňov), minerálne pramene s obsahom jódu (56), sírano-hydrouhličitanové, vápenato-horečnaté alebo sadrovo-zemité (Kerekeš, 2018).

## 2 Metodika práce

Hlavným cieľom článku je identifikácia liečebných procedúr zameraných na post-Covid syndróm vo vybraných kúpeľných podnikoch na Slovensku. Odborná literatúra bola čerpaná z odborných kníh a vedeckých článkov orientujúcich sa na výskum a zistenie vplyvu balneológie a kúpeľníctva na post-covidový syndróm. Liečebné procedúry vybraných kúpeľných podnikov boli získané z internetových stránok kúpeľov. Sekundárnymi zdrojmi boli aj výročné správy z Národného Centra Zdravotníckych Informácií, Ministerstva zdravotníctva SR a Štatistického Úradu SR za obdobie 2019-2023. Komparované boli aj získané štatistiky o pacientoch liečených na post-covidový syndróm v kúpeľoch od poisťovní Union a.s., Dôvera a.s. a Všeobecná zdravotná poisťovňa za obdobie 2020-2023. Skúmaných bolo 22 kúpeľných podnikov na Slovensku a to Bardejovské kúpele a.s., Kúpeľno—liečebný ústav MV SR Družba a.s., Pieniny Resort s.r.o. Červený Kláštor, Slovenské liečebné kúpele Piešťany, a.s, Slovenské liečebné kúpele Piešťany, a.s - Smrdáky, Kúpele Bojnice,a.s., Slovenské liečebné kúpele Turčianske Teplice,a.s., Slovenské liečebné kúpele Trenčianske Teplice. a. s. , Špecializovaný liečebný ústav Marina-Štátny podnik, Kúpele Lúčky a.s., Kúpele Nimnica a.s., Rajecké Teplice a.s., Prírodné liečebné kúpele Číž a.s., Kúpele Vyšné Ružbachy, a.s, Kúpele Novy Smokovec. a.s, Sanatórium Dr. Guhra n.o, Sanatórium Tatranská Kotlina,n.o, Kúpele Dudince, a.s., Kúpele Štós. a.s, Kúpele Lučivná a.s., Kúpeľno-rehabilitačný ústav Ministerstva vnútra Slovenskej republiky ARCO Trenčianske Teplice, KB SPA s.r.o., Kúpele Sliač, a.s., Kúpele Kováčová a.s., SLOVTHEMAE Kúpele Diamant Dudince, š.p, Kúpele Smerdžonka a.s.. V rámci výskumu sme si stanovili dve výskumné otázky:

RQ1: Aké liečebné procedúry vybrané kúpeľné podniky implementovali

RQ2: Aký bol záujem o liečebné procedúry na liečbu post-covidového syndrómu



Skúmané boli len kúpeľné podniky, ktoré sa orientovali na liečbu post-covidového syndrómu a uvedených na stránke Všeobecnej zdravotnej poisťovne a Union a.s. Syntézou a dedukciou boli využité sekundárne dáta z dostupných internetových a štatistických zdrojov orientujúcich sa na kúpeľníctvo a jednotlivé kúpeľné podniky. V súvislosti s tým bola použitá metóda abstrakcie, pomocou ktorej sa extrahovali len relevantné informácie a dáta. Získané údaje boli prezentované prostredníctvom tabuliek a grafov. Metóda komparácie bola použitá pri interpretácii získaných a identifikovaných súvislostí a údajov kúpeľnej starostlivosti na Slovensku. Na záver autori použili metódu syntézy, čím boli údaje zovšeobecnené a boli navrhnuté závery.

### 3. Results and discussion

V čase pandémie Covid-19 Slovensko zaznamenalo od roku 2020-2022 vyše 1 864 135 ľudí, z čoho 114 231 ľudí bolo hospitalizovaných, 8 586 ľudí boli napojení na pľúcnu ventiláciu a 15 147 ľudí bolo na oddelenia JIS a OAIM ( Oddelenie anestéziológie a intenzívnej medicíny). V septembri 2020 Asociácia slovenských kúpeľov (ASK) začala pripravovať liečebný program pre pacientov, ktorí prekonalí ochorenie Covid-19 s pretrvávajúcimi zdravotnými následkami. V októbri v roku 2020 bol liečebný program predložený Ministerstvu zdravotníctva SR ako komplexný liečebný program post-covidovej liečby v kúpeľných podnikoch. V novembri 2020 bol program post-covidovej kúpeľnej liečby prezentovaný na konferencii Európskeho zväzu kúpeľov a ako best practice Slovakia bol inšpiráciou pre viaceré európske kúpele. V SR pokračovali niekoľkomesačné rokovania a od 14. apríla 2021 sa post-covid syndróm dostal do indikačného zoznamu kúpeľnej starostlivosti, ktorý tvorí prílohu č. 6 Zákona 577/2004 Z. z. V apríli 2022 na ITB Berlín bola za tento program Slovensku udelená prestížna cena ITB MEDICAL TOURISM AWARD. V apríli v roku 2021 bol vydaný indikačný zoznam v rámci Slovenska, rozšírený v skupine A o VI/15 a VII/12 o postcovidový syndróm. Kúpeľnú liečbu plne hradí zdravotná poisťovňa a návrh môže vydať všeobecný lekár, neurológ, ortopéd alebo reumatológ ( MZ SR, 2022). Indikačné skupiny museli byť presne zadefinované v rámci liečby a symptómov, tab.1. Na základe jej špecializácie môžu len stanovení lekári vydávať návrhy na kúpeľnú liečbu.

**Tabuľka 1** Indikačné skupiny platné od 2021

Indikačná skupina II/12	Stav po prekonaní COVID-19 pri pretrvávanií kardiovaskulárnych ťažkostí, ktoré limitujú denné aktivity, prípadne orgánové poškodenie srdca, alebo ciev do 12 mesiacov od ukončenia liečby infekcie, diagnóza: U 07.1. Ide o kúpeľnú liečbu (ďalej iba „KL“) v skupine A, na 21dní. Návrh na kúpeľnú starostlivosť môže vyhotoviť: kardiológ, internista, všeobecný lekár
Indikačná skupina V/9	Stav po prekonaní COVID-19 pri pretrvávanií respiračných ťažkostí, ktoré limitujú denné aktivity, do 6 mesiacov od ukončenia liečby infekcie s ťažkým priebehom v nemocnici. Diagnóza: U 07.1 Ide o KL v skupine A, na 21dní. Návrh na kúpeľnú starostlivosť môže vyhotoviť: pneumoftizeológ, internista, všeobecný lekár.
Indikačná skupina V/10	Stav po prekonaní COVID-19 pri pretrvávanií respiračných ťažkostí do 12 mesiacov od ukončenia liečby infekcie s ťažkým priebehom v nemocnici. Diagnóza: U 07.1. Ide o

	KL v skupine B, na 21 dní. Návrh na kúpeľnú starostlivosť môže vyhotoviť: pneumoftizeológ, internista, všeobecný lekár. Poznámka: Návrh na KL v IS V/10 môže byť schválený iba v prípade, ak nebola kúpeľná starostlivosť poskytnutá podľa V/9.
Indikačná skupina VI/15	Stav po prekonaní COVID-19 pri pretrvávajúcej neurologickej alebo nervovo- svalových ťažkosti, ktoré výrazne limitujú bežné denné aktivity, do 12 mesiacov od ukončenia liečby infekcie. Diagnóza: U 07.1. Ide o KL v skupine A, na 21 dní. Návrh na kúpeľnú starostlivosť môže vyhotoviť: neurológ, reumatológ, všeobecný lekár
Indikačná skupina VII/12	Stav po prekonaní COVID-19 pri pretrvávajúcej postihnutia pohybového aparátu, ktoré výrazne limituje bežné denné aktivity, do 12 mesiacov od ukončenia liečby infekcie. Diagnóza: U 07. 1. Ide o KL v skupine A, na 21 dní. Návrh na kúpeľnú starostlivosť môže vyhotoviť: ortopéd, všeobecný lekár
Indikačná skupina IX/4	Stav po prekonaní COVID-19, pretrvávajúce ťažkej únavy, kognitívnych porúch, prípadne stavov úzkosti a depresie, ktoré limitujú denné aktivity do 12 mesiacov od ukončenia liečby infekcie. Diagnóza: U 07.1. Ide o KL v skupine B, na 21 dní. Návrh na kúpeľnú starostlivosť môže vyhotoviť: psychiater alebo všeobecný lekár.

Zdroj : Všeobecná zdravotná poisťovňa, 2022, s. 2-3

Od roku 2021 zaviedli liečbu post-covid syndrómu takmer všetky kúpeľné podniky na Slovensku (tab.2). Ďalšie kúpele, ktoré implementovali procedúry na liečbu post-covidového syndrómu sú kúpele Smerdžonka, klimatické kúpele Tatranské Matliare, Hotel Granit Nová Polianka a Tatranské Zruby. Poistencovi zdravotnej poisťovne je plne hrazený pobyt, strava a procedúry. V roku 2020 a začiatkom roka 2021 nebol enormný záujem o liečbu post-covid syndrómu. Záujem sa začal zvyšovať po oficiálnom vydaní rozšírenia indikačného zoznamu. Liečba z verejného zdravotného poistenia u pacientov s dýchacími problémami je časovo ohraničená, a to do 6 mesiacov od vzniku ochorenia. U pacientov pri pretrvávajúcich problémov v oblasti duševného zdravia nie je kúpeľná starostlivosť plne hrazená, hrazená je len čiastočne ( VŠZP, 2022).

**Tabuľka 2** Zoznam kúpeľných podnikov vykonávajúcich procedúry na liečbu post-covid syndrómu

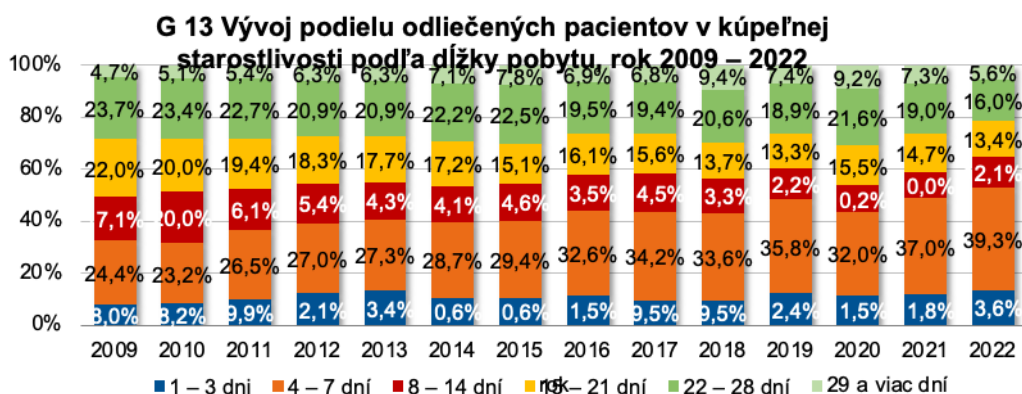
Kúpele	Indikácie	Dodatok účinný od
Bardejovské kúpele, a.s.	II/12;V/9;V/10;VI/15;VII/12	5.5.2021
Kúpeľno-liečebný ústav Ministerstva vnútra SR Družba	II/12;V/9;V/10; VII/12	28.4.2021
Pieniny resort, s.r.o. Červený kláštor	V/9;V/10;IX/4	29.4.2021
Slovenské liečebné kúpele Piešťany, a.s.	VI/15;VII/12	28.4.2021
Slovenské liečebné kúpele	VII/12	28.4.2021

pele Piešťany, a.s. - Smrdáky		
Kúpele Bojnice, a.s.	VI/15;VII/12	28.4.2021
Slovenské liečebné kúpele Turčianske Teplice, a.s.	VI/15;VII/12	29.4.2021
Slovenské liečebné kúpele Trenčianske Teplice, a.s.	VI/15;VII/12	1.5.2021
Špecializovaný liečebný ústav Marína, štátny podnik	VI/15;VII/12	7.5.2021
Kúpele Lúčky, a.s.	V/9;V/10;VI/15;VII/12	13.5.2021
Kúpele Nimnica, a.s.	II/12;V/9;V/10;VI/15;VII/12	15.5.2021
Rajecké Teplice, a.s.	VI/15;VII/12	19.5.2021
Prírodné liečebné kúpele Číž, a.s.	VI/15;VII/12	9.6.2021
Kúpele Vyšné Ružbachy, a.s.	II/12;V/9;V/10;VII/12;IX/4	6.5.2021
Kúpele Nový Smokovec, a.s.	V/9;V/10;IX/4	8.5.2021
Sanatórium Dr. Guhra, n.o.	V/9;V/10	25.5.2021
Sanatórium Tatranská Kotlina, n.o.	V/9;V/10	7.7.2021
Kúpele Dudince, a.s.	II/12;VI/15;VII/12	14.7.2021
Kúpele Štós, a.s.	V/9;V/10;IX/4	14.7.2021
Kúpele Lučivná, a.s.	V/9;V/10	30.7.2021
Kúpeľno-rehabilitačný ústav Ministerstva vnútra Slovenskej republiky ARCO Trenčianske Teplice	VII/12	16.7.2021
KB SPA, s.r.o.	II/12	17.7.2021
Kúpele Sliač, a.s.	II/12;VII/12	3.8.2021
Kúpele Kováčová, a.s.	VI/15;VII/12	3.8.2021
SLOVOTHERMAE Kúpele Diamant Dudince, š.p.	II/12;VI/15;VII/12	20.8.2021

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Všeobecná zdravotná poisťovňa, 2022, s.3-4

Kúpeľné podniky na Slovensku sú navštevované aj pacientmi trpiacimi na iné zdravotné problémy ako post-covid syndróm (graf 1). V roku 2022 sa zvýšil počet pacientov liečiacich sa na obehové ústrojenstvo (74%), netuberkulózne choroby ( 12,4% ) a choroby obehové ústrojenstva (5,1%). Tieto ochorenia sa začleňujú do post-covidového syndrómu. V roku 2021 boli kúpeľné pobyty dlhšie v rozmedzí od 22-28 dní (graf.1). Počet odliečených pacientov 1134 boli liečení v dĺžke od 8-24 dní.

**Graf 1:** Vývoj podielu odliečených pacientov v kúpeľnej starostlivosti podľa dĺžky pobytu, rok 2009 – 2022



Zdroj: NCZISK.sk, 2022

Podľa diagnózy MKCH-10 Ministerstvo zdravotníctva delí post-covid syndróm do troch kategórií ako U7 Potvrdená infekcia Covid-19 (1972 pacientov, rok 2021), U9 Stav po COVID-19 (111 pacientov za rok 2021), U10 Multisystémový zápalový syndróm v časovom vzťahu ku COVID-19 (1 pacient za rok 2021). Všetky tieto pobyty za rok 2021 boli hradené zdravotnou poisťovňou. Za rok 2022 bolo odliečených na ochorenie post-covidového syndrómu 1 134 klientov. V roku 2021 kúpele odliečili 1 535 klientov. Značné je, že sa znižuje počet klientov na liečbu post-covidového syndrómu (tab.2).

**Tabuľka 3** Počet odliečených pacientov v zdravotnej poisťovni Union a VŠZP za rok 2020-2023

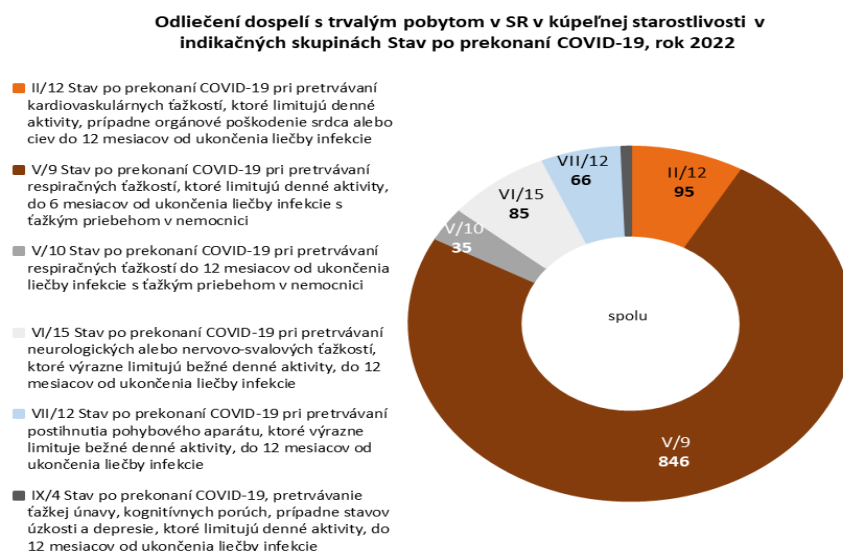
<b>Počet poistencov Union liečebných v kúpeľoch</b>	<b>Obdobie</b>				
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Celkom</b>
<b>Celkový počet</b>		<b>128</b>	<b>61</b>	<b>1</b>	<b>190</b>
<i>BARDEJOVSKÉ KÚPELE a. s.</i>	0	32	16	0	48
<i>KÚPELE LÚČKY a.s.</i>	0	26	7	0	33
<i>KÚPELE VYŠNÉ RUŽBACHY, a.s.</i>	0	17	8	0	25
<i>PIENINY RESORT s. r. o.</i>	0	12	6	0	18
<i>Kúpele Nimnica, a.s.</i>	0	9	1	0	10
<b>Počet poistencov VŠZP liečebných v kúpeľoch</b>	<b>Obdobie</b>				
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Celkový počet</b>
<b>Kúpele</b>					
BARDEJOVSKÉ KÚPELE A.S.	0	416	177	12	605
KÚPELE NIMNICA A.S.	0	359	215	10	584
SANATÓRIUM DR. GUHRA N.O.	0	211	319	18	548
KÚPELE LÚČKY A.S.	0	330	155	10	495
KÚPELE NOVÝ SMOKOVEC, A.S.	0	181	134	9	324

Zdroj: vlastné spracovanie autorov, 2023

Priemerný počet odliečených pacientov v roku 2022 hradený zdravotnou poisťovňou Union bol 3,05 pobytu na kúpele. Najviac liečebných pobytov na liečbu post-covidového syndrómu preplácala poisťovňa Union v 21 kúpeľoch. Všeobecná zdravotná poisťovňa preplácala pobyt v 24 kúpeľoch za rok 2022, v priemere 58,6 pobytov. Od roku 2020-2023 bolo celkovo odliečených pacientov v zdravotnej poisťovni VŠZP 3 624 pacientov. Najviac

pacientov na post-covidový syndróm bolo odliečených v Bardejovských kúpeľoch. V roku 2021 bola zdravotná starostlivosť klientov hradená z verejného zdravotného poistenia a dĺžka pobytu bola 15 – 21 dní (1 081 osôb) alebo 21 – 28 dní (954 osôb) (NCZISK, 2022).

## Graf 2 Počet liečených pacientov na post-covid syndróm za rok 2022



Zdroj: NCZI, 2023

Pandémia Covid-19 negatívne ovplyvnila mnohé kúpele na Slovensku a návštevnosť sa výrazne znížila.

Pacientom je odporúčané nastúpiť na liečbu post-covidového syndrómu najskôr 21 dní po vyliečení sa z ochorenia Covid-19. V súčasnosti je možné podať návrh na kúpeľnú liečbu post-covidových pacientov v indikačných skupinách II/12; V/9; V/10; VI/15;VII/12. Medzi najvyužívanejšie liečebné procedúry na post-covidový syndróm v kúpeľoch patria : oxygenterapia, inhalácie slanej vody, magnetoterapia, fyzické cvičenia a dýchacie cvičenia. Liečebné procedúry vo vybraných kúpeľoch sú uvedené v tabuľke 2.

**Tabuľka 4** Procedúry vo vybraných kúpeľných podnikoch v SR na liečbu post-covid syndrómu

Kúpele	Oxygenterapia	Inhalácia	Respiračná fyzioterapia	Magnetoterapia	Pohybová aktivita	Vodoliečba
Bardejovské kúpele a.s.	X	X	X	X	X	X
Kúpeľno—liečebný ústav MV SR Družba	X	X		X	X	X
Pieniny Resort s.r.o., Červený Kláštor	X	X	X	X	X	X
Slovenské liečebné kúpele Piešťany, a.s	X	X		X	X	X

<b>Kúpele</b>	<b>Oxy- gen- tera- pia</b>	<b>Inha- lácia</b>	<b>Respi- račná fyziote- rapia</b>	<b>Mag- neto- terapia</b>	<b>Pohy- bová aktivi- ta</b>	<b>Vodo- liečba</b>
Slovenské liečebné kúpele Piest'any, a.s - Smrdáky				X	X	X
Kúpele Bojnice,a.s.	X	X		X	X	X
Slovenské liečebné kúpele Turčianske Teplice,a.s.	X		X	X	X	X
Slovenské liečebné kúpele Trenčianske Teplice. a. s.	X	X		X	X	X
Špecializovaný liečebný ústav Mari-na-Štátny podnik				X	X	X
Kúpele Lúčky a.s.	X	X		X	X	X
Kúpele Nimnica a.s.	X	X			X	X
Rajecké Teplice a.s.	X	X			X	X
Prírodné liečebné kúpele Číž a.s.		X		X	X	X
Kúpele Vysné Ruž-bachy, a.s	X	X		X	X	X
Kúpele Novy Smo-kovec. a.s	X	X	X	X	X	X
Sanatórium Dr. Guhra n.o	X	X	X		X	X
Sanatórium Tatrán-ská Kotlina,n.o	X	X		X	X	X
Kúpele Dudince, a.s.	X	X		X	X	X
Kúpele Štós. a.s	X	X	X	X	X	X
Kúpele Lučivná a.s.	X	X	X	X	X	X
Kúpeľno-rehabilitačný ústav Ministerstva vnútra Slovenskej republi-ky ARCO Treneian-ske Teplice	X	X		X	X	X
KB SPA s.r.o.	X	X		X	X	X
Kúpele Sliač, a.s.	X	X		X	X	X
Kúpele Kováčová a.s.	X	X	X	X	X	X
SLOVTHEMAE Kú-pele Diamant Du-dince, š.p	X	X		X	X	X
Kúpele Smerdžonka	X	X	X	X	X	X

Zdroj: vlastné spracovanie

Liečba post-covidového syndrómu v českých kúpeľoch nemá vlastnú indikáciu. Zарадуje sa pod indikáciu V/3 – stavy po komplikovanom zápalu pľúc (pre dospelé osoby v prípade pneumónie) a ochorenie dýchacieho ústrojenstva. Liečba je plne hrazená zdravotnou poisťovňou, pričom programy pre samoplatcov sú vysoko nákladové (približne 20.000 CZK po dobu 7 nocí). V roku 2021 sa liečilo na ochorenie dýchacieho ústrojenstva v českých kúpeľoch 8 583 pacientov. Liečbu ponúkajú kúpele Mariánske Lázně a.s., kúpele Luhačovice, Kúpele Teplice, Františkove Lázně a Janské lázně (MZ CZ, 2023). České kúpele využívajú v liečbe post-covidového syndrómu najmä laserové terapie, oxygenoterapiu, perličkové a uhličité kúpele a špičkovú fyzioterapiu.

V Poľsku sa liečba post-covidu zaraďuje do indikácie U.01.01 Covid-19 alebo U.10 Viacsystémový zápalový syndróm spojený s COVID-19. Post-covidová rehabilitácia sa odporúča po dobu 8-24 dni. Pobyty sú hrazené Národným fondom zdravotníctva (NFZ PL, 2023).

Väčšina skúmaných kúpeľov ponúka rovnaké alebo podobné liečebné procedúry a to najmä inhalácie, oxygenoterapia, magnoterapia, vodoliečba, a elektroliečby. Jediné liečebné procedúry ponúkajú Bardejovské kúpele a.s. – MLS laserová terapia v kombinácii s magnoterapiou, Kúpele Dudince a.s., ktoré ponúkajú fyzikálnu liečbu Bemer.

Medzi najvhodnejšie kúpele na liečbu post-covidového syndrómu patria klimatické kúpele nakoľko sú ideálne na dýchaciu gymnastiku a inhaláciu kyslíku.

## Záver

Hlavným cieľom článku bola identifikácia liečebných procedúr zameraných na post-Covid syndróm vo vybraných kúpeľných podnikoch na Slovensku. Takmer všetky kúpeľné podniky na Slovensku ponúkajú liečbu post-covidového syndrómu vo svojich kúpeľoch od roku 2021. Tieto produkty a služby sú hrazené zdravotnými poisťovňami Union, Dôvera a Všeobecná zdravotná poisťovňa, ktoré pomáhajú pacientom s preplácaním nákladov na liečbu v kúpeľoch. Implementácia liečebných procedúr zameraných na liečbu post-covidového syndrómu kúpeľom priniesla zvýšenie povedomia o liečebných možnostiach a možnosť inovovať a rozširovať ponúkané služby. V rámci vývoja kúpeľníctva na Slovensku je nevyhnutné, aby boli aj naďalej finančne podporované Ministerstvom zdravotníctva SR. Odporúčame preto, aby sa naďalej vykonávali štúdie o pozitívnom vplyve kúpeľov na zdravie obyvateľstva a ďalších prínosoch v medicínskom a aj ekonomickom sektore.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Anaya, J. M., Rojas, M., Salinas, M. L., Rodríguez, Y., Roa, G., Lozano, M., ... & Post-COVID study group. (2021). Post-COVID syndrome. A case series and comprehensive review. *Autoimmunity reviews*, 20(11), 102947.
2. Augustin, M., Schommers, P., Stecher, M., Dewald, F., Gieselmann, L., Gruell, H., ... & Lehmann, C. (2021). Post-COVID syndrome in non-hospitalised patients with COVID-19: a longitudinal prospective cohort study. *The Lancet Regional Health-Europe*, 6, 100122.
3. Bailly, M., Evrard, B., Coudeyre, E., Rochette, C., Meriade, L., Blavignac, C., ... & Thivel, D. (2022). Health management of patients with COVID-19: is there a room for hydrotherapeutic approaches?. *International Journal of Biometeorology*, 66(5), 1031-1038.

4. Fernández-de-Las-Peñas, C., Palacios-Ceña, D., Gómez-Mayordomo, V., Cuadrado, M. L., & Florencio, L. L. (2021). Defining post-COVID symptoms (post-acute COVID, long COVID, persistent post-COVID): an integrative classification. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2621.
5. Garg, P., Arora, U., Kumar, A., & Wig, N. (2020). The " post-COVID" syndrome: How deep is the damage?. *Journal of medical virology*, 93(2), 673-674.
6. Chudzik, M., Lewek, J., Kapusta, J., Banach, M., Jankowski, P., & Bielecka-Dabrowa, A. (2022). Predictors of Long COVID in Patients without Comorbidities: Data from the Polish Long-COVID Cardiovascular (PoLoCOV-CVD) Study. *Journal of Clinical Medicine*, 11(17), 4980.
7. Maccarone MC, Magro G, Solimene U, Masiero S (2020) The effects of balneotherapy on human immune function: should baths and mud applications have a role during Covid-19 pandemic? *Bull Rehab Med* 97(3):22–24.
8. Maccarone MC, Magro G, Solimene U, Masiero S (2020) The effects of balneotherapy on human immune function: should baths and mud applications have a role during Covid-19 pandemic? *Bull Rehab Med* 97(3):22–24.
9. Maccarone, M. C., & Masiero, S. (2021). Spa therapy interventions for post respiratory rehabilitation in COVID-19 subjects: does the review of recent evidence suggest a role?. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 46063-46066.
10. Maindet, C., Maire, A., Vermorel, C., Cracowski, C., Rolland, C., Forestier, R., ... & Bosson, J. L. (2021). Spa therapy for the treatment of fibromyalgia: an open, randomized multicenter trial. *The Journal of Pain*, 22(8), 940-951.
11. Oronsky, B., Larson, C., Hammond, T. C., Oronsky, A., Kesari, S., Lybeck, M., & Reid, T. R. (2023). A review of persistent post-COVID syndrome (PPCS). *Clinical reviews in allergy & immunology*, 64(1), 66-74.
12. Pavli, A., Theodoridou, M., & Maltezos, H. C. (2021). Post-COVID syndrome: Incidence, clinical spectrum, and challenges for primary healthcare professionals. *Archives of medical research*, 52(6), 575-581.
13. Pellegrini M, Fanin D, Nowicki Y et al (2005) Effect of inhalation of thermal water on airway inflammation in chronic obstructive pulmonary disease. *Respir Med* 99:748–754.
14. Pierce, J. D., Shen, Q., Cintron, S. A., & Hiebert, J. B. (2022). Post-COVID-19 syndrome. *Nursing research*, 71(2), 164-174.
15. Scordo, K. A., Richmond, M. M., & Munro, N. (2021). Post-COVID-19 syndrome: theoretical basis, identification, and management. *AACN Advanced Critical Care*, 32(2), 188-194
16. Stefanou, M. I., Palaiodimou, L., Bakola, E., Smyrnis, N., Papadopoulou, M., Paraskevas, G. P., & Tsivgoulis, G. (2022). Neurological manifestations of long-COVID syndrome: a narrative review. *Therapeutic advances in chronic disease*, 13, 20406223221076890.
17. Szczegielniak, J., Bogacz, K., Majorczyk, E., Szczegielniak, A., & Łuniewski, J. (2021). Post-COVID-19 rehabilitation—a Polish pilot program. *Medycyna Pracy*, 72(5), 611-616.
18. Viegas J, Esteves AF, Cardoso EM et al (2019) Biological effects of thermal water-associated hydrogen sulfide on human airways and associated immune cells: implications for respiratory diseases. *Front Public Health* 7:128.
19. Všeobecná zdravotná poisťovňa. 2023. Zoznam kúpeľov na liečbu post-covidvého syndrómu. Dostupné online 21.05.2023 na [https://www.vszp.sk/files/poskytovatelia/aktualne/vszp\\_kupele\\_6.pdf](https://www.vszp.sk/files/poskytovatelia/aktualne/vszp_kupele_6.pdf)
20. Narodowy Fundusz Zdrowia (2023). <https://www.nfz.gov.pl/aktualnosci/aktualnosci-centrali/znamy-szczegoly-programu-rehabilitacji-po-przebytej-chorobie-covid-19,7959.html>



# Vplyv bánk na medzinárodný obchod v súvislosti so štandardami ESG<sup>1</sup>

Ondrej Hanušniak<sup>2</sup>

---

## *The influence of banks on international trade in relation to ESG standards*

### **Abstract**

*The globalization of economies has led to a significant expansion of international trade, and the role of banking in global trade is becoming increasingly important. This article examines the relationship between banking and international trade with the aim of characterizing the various mechanisms through which banking institutions influence international trade activities in relation to ESG standards. In the article, we will focus on banking factors such as access to credit, financial stability and development of the banking sector and how they affect international trade. This article reveals the connections between banking and international trade. We observe that a well-developed banking sector with effective mechanisms can substantially increase the country's participation in global trade. In addition, access to trade finance and banking stability are considered critical capabilities of a country in engaging in international trade activities. This research contributes to the existing literature by offering insight into the ways in which banking affects international trade. This contribution underlines the importance of a healthy and resilient banking sector in supporting sustainable international trade relations and economic development.*

### **Key words**

*Banking, International trade, Trade financing, Financial sector development, Trade policy.*

**JEL Classification:** G29

---

### **Úvod**

V čoraz viac globalizovanom svete je medzinárodný obchod základným kameňom hospodárskeho rastu a vzájomnej prepojenosti ekonomík. Cezhraničná výmena tovarov a služieb sa v priebehu rokov exponenciálne rozšírila, čo výrazne prispelo k ekonomickej prosperite štátov. „Podľa odhadov Európskej komisie bolo v Európe v roku 2017 36 miliónov pracovných miest, ktoré sú viazané na medzinárodný obchod. Až pätina pracovných miest naviazaných na export je v inom členskom štáte ako v tom, ktorý vyváža daný tovar“ (europa.eu).

Tento prosperujúci globálny obchodný ekosystém by však bol oveľa menej dynamický bez dôležitej úlohy, ktorú zohrávajú finančné inštitúcie, najmä banky. Vzťah medzi bankami a medzinárodným obchodom je zložitý, mnohostranný a charakterizovaný veľkým množstvom služieb a nástrojov.

---

<sup>1</sup> VEGA č. 1/0398/22 „Stav a perspektívy vývoja trhu zdravých, šetrných k životnému prostrediu a uhlíkovo neutrálnych produktov na Slovensku a v Európskej únii“.

<sup>2</sup> Ing. Ondrej Hanušniak, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: [ondrej.hanusniak@euba.sk](mailto:ondrej.hanusniak@euba.sk).

Banky sú už dlho uznávané za súčasť medzinárodného obchodu, ktoré uľahčujú tok kapitálu, poskytujú finančné služby a riadia rôzne riziká spojené s cezhraničnými platobnými transakciami. Ich zapojenie zahŕňa rôzne funkcie, od financovania vývozu a dovozu až po ponúkanie základných finančných nástrojov na zabezpečenie menových a politických rizík. Okrem týchto tradičných úloh sa banky tiež prispôbili meniacim sa požiadavkám globálneho obchodu rozšírením svojich služieb o obchodné poradenstvo, financovanie dodávateľského reťazca a vývozné záruky.

V súčasnosti rastie význam ochrany životného prostredia a s tým spojená udržateľnosť ekonomického rozvoja sa stala dôležitou témou, pričom sa zvyšuje vplyv štandardov ESG na ochranu životného prostredia. „Rozumie sa pod tým súhrn nefinančných faktorov, ktoré v tomto širšom pohľade na podnikanie predstavujú riziká a príležitosti pre firmy. Skratka sa používa ako synonymum slova udržateľnosť, termín ESG je preferovaný hlavne medzi investormi a vo finančnom sektore“ (pwc, 2023).

Tento článok je zameraný na všeobecné skúmanie vplyvu bánk na medzinárodný obchod v súvislosti so štandardami ESG. Primárnym cieľom tohto článku je charakterizovať mnohostranné úlohy, ktoré zohrávajú banky pri uľahčovaní medzinárodného obchodu a zamerať sa na fakt do akej miery ovplyvňujú dynamiku globálneho obchodu, pričom do úvahy zoberieme silne rastúci sektor ESG. Charakterizovaním týchto faktov sa budeme snažiť vysvetliť význam finančných inštitúcií nielen pri udržiavaní, ale aj pri rozširovaní globálneho obchodu.

Na dosiahnutie tohto cieľa bude táto štúdia zahŕňať podrobný prehľad literatúry a analýzu údajov zameranej na odhalenie komplexnej súhry medzi bankami a medzinárodným obchodom.

Úloha bánk v medzinárodnom obchode je mnohostranná a má ďalekosiahle dôsledky, avšak presná povaha a rozsah ich vplyvu zostávajú predmetom diskusie. Zatiaľ čo banky sú uznávané ako sprostredkovatelia cezhraničného obchodu, otázka, ako formujú svetové obchodné prostredie a ovplyvňujú hospodársky rast, zostáva nedostatočne riešená.

Do akej miery banky ovplyvňujú dynamiku medzinárodného obchodu a akým konkrétnym spôsobom prispievajú k rastu a udržateľnosti globálneho obchodu?

Cieľom tohto výskumu je riešiť túto základnú otázku skúmaním zložitých vzťahov medzi bankami a medzinárodným obchodom, čo v konečnom dôsledku poskytuje komplexnejšie pochopenie vplyvu finančných inštitúcií na svetové obchodné systémy.

## **1 Metodika práce**

Cieľom tohto článku je charakterizovať vplyv bánk na medzinárodný obchod v súvislosti so štandardami ESG v teoretickej rovine. Na dosiahnutie tohto cieľa sa využili viaceré teoretické metódy, ktoré boli použité vo forme všeobecných metód (syntézy, analýzy, indukcie, dedukcie a komparácie). Na dôslednejšie charakterizovanie štandardov ESG sme použili tabuľku a bola využitá metóda syntézy, ktorá spája informácie o štandardoch ESG. Na to, aby sme mohli vyvodiť závery ohľadom vplyv bánk na medzinárodný obchod v súvislosti so štandardami ESG bola využitá metóda indukcie a dedukcie.

## 2 Výsledky a diskusia

Ekonomické teórie a modely poskytujú rámec pre pochopenie úlohy bánk v medzinárodnom obchode. Teória komparatívnych výhod, ktorú navrhol David Ricardo, vysvetľuje, ako sa krajiny môžu špecializovať na výrobu tovarov, v ktorých majú komparatívnu výhodu a obchodovať s ostatnými. Banky v tejto súvislosti uľahčujú obchod poskytovaním financovania na premostenie medzier v dostupnosti finančných prostriedkov na výrobu a vývoz.

Gravitačný model medzinárodného obchodu odvodený z Newtonovho gravitačného zákona naznačuje, že obchod medzi dvoma krajinami je ovplyvnený ich ekonomickou veľkosťou a je nepriamo úmerný vzdialenosti medzi nimi. Banky zohrávajú kľúčovú úlohu pri znižovaní účinkov vzdialenosti poskytovaním finančného sprostredkovania, znižovaním transakčných nákladov a zmiernením rizík.

Finančné modely ako Mundell-Flemingov model a teória J-Curve skúmajú vzťah medzi výmennými kurzami, úrokovými sadzbami a obchodnými bilanciami. Banky prostredníctvom svojich zmenárenských devízových operácií a hedgingových služieb ovplyvňujú výsledky týchto modelov, čím ovplyvňujú konkurencieschopnosť krajín na medzinárodnom trhu.

„Štúdie ukazujú, ako banky znižujú transakčné náklady a riziká spojené s medzinárodným obchodom, čo firmám umožňuje premostiť geografické obmedzenia a zapojiť sa do cezhraničného obchodu“ (Anderson, 1979).

### 2.1 História zapojenia bánk do medzinárodného obchodu

História zapojenia bánk do medzinárodného obchodu siaha hlboko do minulosti a je úzko spätá s rozvojom globálneho obchodu. Bankovníctvo a obchod boli takmer vždy úzko prepojené, pričom banky slúžili ako kľúčoví sprostredkovatelia pri uľahčovaní cezhraničných transakcií. „Pre ekonomický rozvoj malých krajín, ako je Slovensko, je zároveň otázka aktívneho zapojenia sa do medzinárodnej spolupráce nevyhnutným prostriedkom ich ďalšieho ekonomického rastu a napredovania“ (hnonline, 2002).

Moderný spôsob zapájania sa bánk do medzinárodného obchodu začal v období stredoveku keď sa európske mestá ako Florencia, Benátky a Janov stali významnými centrami medzinárodného obchodu. Bankové inštitúcie ako Medici Bank vo Florencii a Fugger Bank v Nemecku zohrávali kľúčovú úlohu pri financovaní obchodov a riadení medzinárodnej výmeny.

Európsky kolonializmus v 15. až 18. storočí zvýšil potrebu financovania obchodu. Banky zabezpečovali financovanie koloniálnych podnikov, podporovali dovoz cenných surovín a riadili tok bohatstva medzi kolóniami a ich domovskými krajinami. V 19. storočí vznikli medzinárodné bankové centrá ako Londýn, ktoré sa stali globálnymi finančnými centrami. Banky v týchto centrách poskytovali širokú škálu služieb súvisiacich s obchodom vrátane eskontovania účtov, výmeny meny a obchodného úveru.

Po druhej svetovej vojne založenie medzinárodných finančných inštitúcií ako Svetová banka a Medzinárodný menový fond malo význam na stabilizáciu ekonomík a podporu globálneho obchodu.

V druhej polovici 20. storočia sa začala rozbiehať globalizácia a voľný obchod. Banky sa prispôbili tomuto meniacemu sa prostrediu tým, že ponúkajú sofistikované produkty

obchodného financovania a riešenia riadenia rizík na podporu podnikov zapojených do medzinárodného obchodu. V súčasnosti banky naďalej zohrávajú kľúčovú úlohu v medzinárodnom obchode a ponúkajú širokú škálu finančných služieb, ktoré sú nevyhnutné pre podniky zapojené do medzinárodných transakcií.

## 2.2 Vplyv bánk na medzinárodný obchod

Banky zohrávajú významnú úlohu pri ovplyvňovaní dynamiky medzinárodného obchodu a ich príspevok k rastu globálneho obchodu je značný.

Vplyv bánk na medzinárodný obchod sa prejavuje vo viacerých oblastiach, ako napríklad pri poskytovaní obchodného financovania. „Produkty obchodného financovania patria medzi najpopulárnejšie v bankovej praxi a zahŕňajú úverové a dokumentárne nástroje pre exportérov a importérov“ (ibec, 2023).

Banky poskytujú základné financovanie podnikom zapojeným do medzinárodného obchodu. Toto financovanie môže mať formu pôžičiek, alebo obchodných úverov, čo umožňuje podnikom zabezpečiť si potrebné prostriedky na výrobu, nákup tovaru a plnenie medzinárodných objednávok. Bez prístupu k tomuto financovaniu by sa mnohé podniky nemohli zúčastniť na medzinárodnom obchode, čo by viedlo k zníženiu objemu obchodu.

Ďalším veľmi významným nástrojom sú dokumentárne akreditívy ktoré banky otvárajú. Ide o finančné nástroje, ktoré zaručujú platbu zo strany kupujúceho predávajúcemu pri splnení stanovených podmienok. Dokumentárne akreditívy poskytujú vysokú úroveň bezpečnosti v medzinárodných transakciách, čím znižujú riziko nezaplatenia a zabezpečujú, že platby sa uskutočnia po splnení dohodnutých podmienok. Tým sa znižuje váhavosť predajcov zapojiť sa do cezhraničných transakcií.

Poistenie obchodného úveru ktoré chráni vývozcov pred rizikom nezaplatenia zo strany ich zahraničných kupujúcich má značný význam pri medzinárodnom obchode, nakoľko zmierňuje riziká súvisiace s medzinárodným obchodom, vďaka čomu je pre podniky menej rizikové objavovať nové trhy a obchodné vzťahy.

Menové obchody patria k medzinárodnému obchodu nakoľko medzinárodný obchod často zahŕňa viacero mien. Banky ponúkajú menové obchody, aby pomohli podnikom zvládnuť riziká spojené s kolísaním výmenných kurzov. Poskytujú tiež riešenia na ochranu pred nepriaznivými menovými pohybmi a zabezpečujú cenovú stabilitu pre medzinárodné transakcie.

Banky umožňujú bezpečné a efektívne spracovanie platieb pre medzinárodné transakcie. Ponúkajú služby pre bankové prevody, elektronické prevody finančných prostriedkov a rôzne spôsoby digitálnych platieb, čím zabezpečujú, že platby sa vývozcom uskutočňujú presne a včas.

Banky pomáhajú pri príprave a manipulácii s rôznymi obchodnými dokumentmi, ako sú nákladné listy, osvedčenia o pôvode a vývozné povolenia. Správna dokumentácia je nevyhnutná pre colné odbavenie a súlad s medzinárodnými obchodnými predpismi, čím sa zabezpečí plynulý tok tovaru.

Exportné financovanie patrí medzi základné služby ktorými sa banky zameriavajú na podnikateľské subjekty. „Úver na investíciu v zahraničí umožňuje exportérovi vstupovať na zahraničné trhy formou založenia dcérskej spoločnosti alebo spoločného podniku s lokálnym partnerom, alebo môže robiť akvizíciu existujúceho podniku na danom teritóriu“

(teraz, 2023). Banky poskytujú možnosti financovania špeciálne prispôbené na podporu exportérov. To zahŕňa pred exportné financovanie, pôžičky na prevádzkový kapitál a exportný faktoring, ktoré pomáhajú exportérom riadiť cash flow a plniť medzinárodné objednávky.

Pri opatreniach na zmiernenie rizika banky ponúkajú rôzne finančné nástroje a poradenské služby, ktoré pomáhajú zmierniť riziká spojené s medzinárodným obchodom, vrátane úverového rizika, politického rizika a právneho rizika. Bankové poradenstvo zahŕňa prieskum trhu, obchodné predpisy, finančné plánovanie a ďalšie strategické poznatky, Toto zmiernenie rizika robí obchod bezpečnejším a menej volatilným, čo podnecuje podniky, aby rozširovali svoje medzinárodné obchodné aktivity.

Banky výrazne ovplyvňujú dynamiku medzinárodného obchodu poskytovaním základných finančných služieb, zmiernením rizík a zabezpečením efektívneho toku financií a dokumentácie pri cezhraničných transakciách. Zvyšujú objem vývozu a majú pozitívny vplyv na zamestnanosť. Ich prínos je dôležitý, pretože umožňuje podnikom zapojiť sa do medzinárodného obchodu a rozširovať svoju prítomnosť na globálnom trhu, čo v konečnom dôsledku prispieva k rastu globálneho obchodu znižovaním bariér a finančných obmedzení.

## 2.3 Charakteristika štandardov ESG a ich pôsobnosť na trhu

„ESG sú environmentálne, sociálne a riadiace kritériá, ktoré sa stali súborom noriem pre činnosti spoločností, ktoré investori používajú na vyhodnotenie ich investícií. ESG znamená prepojenie spoločensky a sociálne zodpovedného investovania a investičných stratégií“ (KPMG, 2023).

Environmentálne kritériá	Sociálne kritériá	Riadiace kritériá
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prírodné prostredie,</li> <li>- Uhlíková stopa spoločnosti,</li> <li>- Energetická efektívnosť,</li> <li>- Šetrenie zdrojov,</li> <li>- Kontrola znečistenia a úsilie v boji proti klimatickým zmenám,</li> <li>- Udržateľnosť a environmentálna zodpovednosť.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vzťahy spoločnosti s jej zamestnancami a zákazníkmi.</li> <li>- Faktory, ktoré spadajú do tejto kategórie, zahŕňajú pracovné postupy, bezpečnosť produktov a súkromie údajov.</li> <li>- Sociálne kritériá sa týkajú spravodlivosti, rovnosti a sociálnej zodpovednosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skúmajú štruktúru a politiku vedenia a manažmentu spoločnosti.</li> <li>- Riešia odmeňovanie vedúcich pracovníkov, práva akcionárov, transparentnosť a celkovú kvalitu správy a riadenia spoločnosti.</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Mathis, Stedman, 2023).

Finančné produkty spojené s ESG sú finančné nástroje a služby, ktoré sú spojené s environmentálnou a sociálnou správou. Tieto produkty sú navrhnuté tak, aby motivovali a odmeňovali subjekty za splnenie kritérií ESG.

Úvery spojené s ESG sú štruktúrované tak, že úroková sadzba alebo iné podmienky sú priamo viazané na výkonnosť ESG dlžníka. Ak dlžník splní vopred stanovené kritériá ESG, môže využiť nižšiu úrokovú sadzbu alebo iné výhodné podmienky. Naopak, ak dlžník tieto kritériá nespĺní, jeho náklady na pôžičky sa môžu zvýšiť. Pôžičky spojené s ESG môžu povzbudiť spoločnosti, aby prijali a udržiavali udržateľné postupy.

Zelené dlhopisy a sociálne dlhopisy sú dlhové nástroje vydávané subjektmi, zvyčajne vládami, korporáciami alebo finančnými inštitúciami, na financovanie environmentálne alebo sociálne prospešných projektov. Výťažok z týchto dlhopisov je určený na konkrétne projekty, ako sú iniciatívy v oblasti obnoviteľnej energie, prístup k čistej vode alebo dostupné bývanie. Investorov tieto dlhopisy priťahujú, pretože vedia, že ich investície prispievajú k pozitívnym výsledkom ESG.

Dlhopisy spojené s udržateľnosťou sú podobné pôžičkám spojeným s ESG, ale sú to dlhopisové nástroje. Emitent musí dosiahnuť určité ciele udržateľnosti alebo výkonnosti ESG. Ak sú tieto ciele splnené, podmienky dlhopisu zostávajú priaznivé. Ak sú tieto ESG ciele nespĺnené, emitent bude musieť zaplatiť vyššiu kupónovú sadzbu, ktorá slúži ako finančná pokuta za nesplnenie cieľov udržateľnosti.

ESG – prepojené finančné produkty sú buď prepojené fondy obchodované na burze, podielové fondy alebo štruktúrované produkty. Výkonnosť týchto produktov je viazaná na výkonnosť ESG podkladových spoločností v portfóliu. Investori, ktorí si vyberú tieto produkty, sa snažia zosúladiť svoje investície so svojimi hodnotami a presvedčením o udržateľnosti a zodpovednom podnikovom správaní.

Niektoré finančné inštitúcie ponúkajú deriváty spojené s ESG, ako sú futures alebo opcie spojené s ESG. Tieto deriváty môžu byť založené na výkonnosti indexov ESG, čo umožňuje investorom zabezpečiť sa proti rizikám súvisiacim s ESG alebo špekulovať o trendoch ESG na trhu.

Niektoré poisťovne ponúkajú produkty, ktoré sú viazané na konkrétne ESG riziká. Spoločnosti môžu napríklad poskytovať poistné produkty, ktoré kryjú straty súvisiace s environmentálnymi alebo klimatickými rizikami. Poistné a podmienky týchto poistných produktov môžu byť viazané na výkon ESG poistenca.

Finančné produkty spojené s ESG sú rastúcim trendom vo finančnom odvetví, pretože spájajú finančné stimuly s udržateľnosťou a zodpovednými obchodnými postupmi. Tieto produkty ponúkajú investorom, dlžníkom a emitentom spôsob, ako nielen dosiahnuť svoje finančné ciele, ale aj prispieť k udržateľnejšiemu a sociálne zodpovednejšiemu svetu. Pre investorov a dlžníkov je však dôležité, aby si pozorne preštudovali podmienky týchto produktov, aby sa ubezpečili, že sú v súlade s ich cieľmi a finančnými záujmami ESG.

## **2.4 Nárast používania ESG fondov**

„Spoločnosti s vysokým ESG skóre majú zvyčajne jednoduchší prístup k dotáciám či k rôznym daňovým úľavám. Tieto spoločnosti tak majú vyšší predpoklad zhodnotenia kapitálu pre investora. ESG fondy v Európe aj v USA získavajú desiatky miliárd dolárov ročne. Globálne tvorí tento druh investícií už tretinu všetkých aktív. Z čoho vyplýva, že nejde o chvíľkovú záležitosť, ale vážnu zmenu na finančných trhoch“ (ovb, 2023).

V súčasnosti sa dopyt po ESG fondoch zvyšuje. Emisie ESG zo strany inštitucionálnych aj retailových investorov spôsobili rast aktív v európskych udržateľných fondoch od roku

2010 do roku 2020 takmer 10-násobne, zo 112 miliárd eur v roku 2010 na 1 101 miliárd eur v roku 2020.

Európske udržateľné fondy prilákali v roku 2020 rekordne vysoké prílevy a to 233 miliárd eur. To bol takmer dvojnásobok v porovnaní s rokom 2019.

Po poklese prílevu počas trhového šoku spôsobených pandémiou COVID-19 v prvom štvrtroku sa toky udržateľných fondov výrazne zotavili a vo štvrtom štvrtroku vzrástli o 84 % v porovnaní s predchádzajúcim štvrtrokom.

Rok 2020 predstavoval aj obrovský nárast nových ESG produktov nakoľko prišlo na trh 505 nových fondov. Správcovia aktív naďalej rozširovali možnosti, ktoré investori mali k dispozícii, pokiaľ ide o triedu aktív, trhovú expozíciu a tému na ktorú sa ESG fond zameriaval. Čo sa týka štýlu investovania tak, pasívne ponuky ESG predstavovali 19 % z celkového počtu nových spustených produktov, čo je nárast zo 14 % v roku 2019. Jednalo sa napríklad o fondy Lyxor MSCI World Climate Change (DR) ETF a CSIF (CH) I Equity Europe CH ESG.

Fondy, ako sú tieto, umožňujú investorom zmierniť riziko a získať prístup k spoločnostiam, ktoré budú mať prospech z riešení environmentálnych a sociálnych výziev alebo k nim prispievajú. Rozsah možností pre investorov narastá, pričom najsilnejší rast je v oblasti fondov ktoré zohľadňujú klimatické zmeny. V roku 2020 sa jednalo o 253 takýchto fondov, z ktorých 87 % sa premietlo do rebrandingu značky.

## **Záver**

Globalizácia medzinárodného obchodu prechádza hlbokou transformáciou s rastúcim dôrazom na environmentálne, sociálne a riadiace normy (ESG). V čase zvýšeného povedomia o udržateľnosti a zodpovedných obchodných praktikách sa úloha bánk pri formovaní medzinárodného obchodu stala ešte dôležitejšou ako doteraz. Tento článok skúmal vplyv bánk na medzinárodný obchod v kontexte štandardov ESG.

Naše zistenia odhaľujú komplexnú súhrnu faktorov, ktoré podčiarkujú rozhodujúcu úlohu bánk v dynamike medzinárodného obchodu. Prostredníctvom kvantitatívnej analýzy je zrejmé, že banky majú tendenciu spájať sa s udržateľnejšími a odolnejšími medzinárodnými obchodnými vzťahmi. Tieto banky často podporujú a uľahčujú obchodné transakcie, ktoré sú v súlade s kritériami ESG, čím podporujú posun k zodpovednejším a ekologickejším obchodným praktikám. Okrem toho ich podpora pre normy ESG môže slúžiť ako katalyzátor na podporu dodržiavania ESG medzi obchodnými partnermi.

Banky nie sú len finančnými sprostredkovateľmi, ale aj kľúčovými článkami, ktoré ovplyvňujú obchodné stratégie. Ich schopnosť ponúkať finančné stimuly na dodržiavanie ESG, formuje trajektóriu medzinárodného obchodu a podporuje väčšiu zodpovednosť spoločností.

Je však nevyhnutné uznať, že pri realizácii plného potenciálu vplyvu bánk na medzinárodný obchod v súvislosti s normami ESG existujú výzvy. Tieto výzvy zahŕňajú rozdiely v normách ESG v rôznych regiónoch, potrebu jednoznačnejších regulačných rámcov a napätie medzi finančnou ziskovosťou a normami ESG. Okrem toho, zatiaľ čo niektoré banky prijali udržateľnosť, existuje priestor na zlepšenie pri presadzovaní postupov ESG v celom bankovom sektore.

Tento výskum prispel k hlbšiemu pochopeniu dynamiky medzi bankami a medzinárodným obchodom, najmä v kontexte noriem ESG. Zdôrazňuje potrebu

pokračujúcej spolupráce medzi zainteresovanými stranami vrátane bánk, tvorcov politik a medzinárodných obchodných organizácií so zámerom ďalej podporovať zodpovedné a udržateľné obchodné praktiky.

Vzťah medzi bankami, medzinárodným obchodom a štandardmi ESG je mnohostranný a dynamický. Tento článok ukazuje potenciálne výhody a výzvy spojené s týmto vzťahom a zdôrazňuje dôležitosť zosúladenia finančných inštitúcií s globálnymi zámermi udržateľnosti.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. International Bank for Economic Co-operation. (2023). Trade finance. Retrieved October 17, 2023, from <https://ibec.int/work-with-us/corporate-clients/trade-finance/>
2. KPMG (2023). Udržateľnosť a ESG. Dostupné 17. 10. 2023, na <https://kpmg.com/sk/sk/home/sluzby/esg-spolocenske-environmentalne-socialne-riadenie-spolocnosti.html>
3. Mathis, S., Stedman, C. (2023). What is environmental, social and governance (ESG)? Retrieved October 15, 2023, from <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG>
4. OVB (2023). Čo sú ESG fondy a prečo sú budúcim trendom?. Dostupné 10. 8. 2022, na <https://www.ovb.sk/blog/sprava/esg-fondy-su-trendom-do-buducnosti.html>
5. Európsky parlament (2023). Aká je pozícia EÚ v medzinárodnom obchode?. Dostupné 3. 8. 2023, na <https://www.europarl.europa.eu/news/sk/headlines/economy/20180703STO07132/aka-je-pozicia-eu-v-medzinarodnom-obchode-infografika>
6. Pwc (2023). ESG. Dostupné 14.10.2023 na <https://www.pwc.com/sk/sk/slovník/esg.html>
7. HNONLINE (2002). Termínové a swapové obchody v slovenskej a svetovej praxi. Dostupné 14. 5. 2002, na <https://hnonline.sk/hnporadna/poradensky-servis/97256-terminove-a-swapove-obchody-v-slovenskej-a-svetovej-praxi>
8. TERAZ (2023). Eximbanka ponúka úrok pre exportné podnikanie znížený o 0,25 % za rok. Dostupné 23. 6. 2023, na <https://www.teraz.sk/ekonomika/eximbanka-ponuka-urok-pre-exportne-po/723569-clanok.html>
9. Anderson, J. E. (1979). A Theoretical Foundation for the Gravity Equation. American Economic Review



# Aplikácia stratégie „Blue Ocean Strategy“ pre získanie konkurenčnej výhody v cestovnom ruchu

Jerguš Horský

---

## ***Application of the „Blue Ocean Strategy“ for gaining a competitive advantage as a tourism destination***

### **Abstract**

*The aim of this paper is the application of the Blue Ocean Strategy concept to the development of the tourist destination Belianske Tatry. Traditional tourism destinations are currently facing increasing competition and also stagnating visitor numbers. The research in this paper focuses on how Blue Ocean Strategy can be used to differentiate a specific destination from competitors and attract visitors by creating new points of interest. Based on an analysis of the current state of the Belianske Tatry destination and the use of the strategy, specific approaches and activities are proposed that have the potential to transform tourism in the area. The result is to provide concrete steps that are an effective tool for the development of a given tourism destination and the creation of a competitive advantage.*

### **Key words**

*Blue Ocean Strategy, competition, destination, visitors*

**JEL Classification:** M31, R11

---

### **Úvod**

V dôsledku globalizácie cestovného ruchu hľadajú destinácie spôsoby, ako sa odlíšiť od preplnených trhov a vytvárať unikátne trhové príležitosti. V kontexte toho, stratégia „Blue Ocean Strategy“ vystupuje ako teoreticky rámec ponúkajúci destináciám možnosť diverzifikácie a diferenciacie svojej ponuky. V danom článku sa sústredíme na aplikáciu „Blue Ocean Strategy“ v konkrétnej destinácii „Belianske Tatry“.

Odborná definícia destinácie v cestovnom ruchu zahŕňa hlbšiu analýzu faktorov, ktoré ovplyvňujú jej prítťažlivosť a konkurencieschopnosť na trhu cestovného ruchu. Všeobecne ju však môžeme definovať ako konkrétny geografický priestor, miesto alebo oblasť, ktorá je cieľom účastníkov cestovného ruchu. (Page, 2011). Ďalej je destinácia charakterizovaná ako dynamický a vzájomne prepojený systém, ktorý zahŕňa miestnu komunitu, cestovný ruch, životné prostredie a ekonomiku a ktorý je riadený s cieľom dosiahnuť udržateľný rozvoj. Tento systém zahŕňa identifikáciu cieľov, stratégie, plánovanie, marketing, rozvoj produktov a služieb, riadenie kvality, spoluprácu s rôznymi aktérmi a ďalšie aspekty s cieľom zabezpečiť efektívne a udržateľné riadenie destinácie (Dredge-Jenkins, 2007).

Podľa Buhalisa a Costu (2006) sú faktory, ktoré môžu danú destináciu ovplyvňovať. Tieto faktory môžu zahŕňať:

- Prírodné zdroje a atrakcie
- Kultúrne a historické atrakcie
- Infraštruktúra

- Marketingová stratégia
- Konkurencia
- Ekonomický a sociálny vplyv.

Účelom tejto stratégie je možnosť presadiť sa mimo existujúcich trhov, známych ako „červené oceány“, a namiesto toho vytvárať nové trhy, známe ako „blue ocean“. Jeden zo základných princípov môžeme chápať aj ako nestratenie sa v konkurenčných bojoch existujúcich trhov, ale objavenie a vytvorenie nových trhov, kde konkurencia doposiaľ nie je. Z metaforického hľadiska, kým červené oceány sú ekvivalentom pre preplnené trhy a destinácie sú v neustálom boji o zákazníkov, naopak „blue ocean“ predstavujú neobsadené trhy s možnosťou dosiahnuť rast bez agresívnej konkurencie. (Kim a Mauborgne, 2005). Stratégia „Blue Ocean Strategy“ povzbudzuje k inováciám a vývoju nových produktov, alebo služieb, ktoré by mali byť cenovo dostupné. Vďaka danému prístupu sa konkurencia stáva časom irelevantnou. Je potrebné však vziať do úvahy, že táto stratégia nemusí byť len prínosom, ale za určitých okolností môže taktiež brzdiť operácie toho, kto sa ju pokúša aplikovať (Freedman, 2023).

V prípade destinácie cestovného ruchu Belianske Tatry bohatú nie len na prírodno-geografický reliéf, ale i kultúrno-historické dedičstvo ide o fascinujúcu lokalitu, ktorá môže byť modelovým príkladom uplatňovania „Blue Ocean Strategy“. Cieľom tohto článku je analyzovať potenciál destinácie, a navrhnúť nový jedinečný trh reflektujúci princípy „Blue Ocean Strategy“. (Kollárová, 2015)

Podľa autorov ako Kim a Mauborgne (2005) a Freedman (2023) kľúčové prvky stratégie „Blue Ocean Strategy“ zahŕňajú:

- Diverzifikácia a inovácia, ktoré spočívajú vo vytváraní nových produktov a služieb výrazne odlišujúcich sa od existujúcich na trhu;
- Orientácia na hodnotu pre klienta a zameranie sa na jeho potreby a preferencie za účelom poskytovania jedinečných hodnôt;
- Nízke náklady a vysoká hodnota;
- Presun do neexistujúcich alebo málo obsadených trhov s cieľom vytvoriť nový priestor pre podnikanie;
- Menenie zaužívaných pravidiel v odvetví a vytváranie nových.

Táto stratégia je aplikovateľná v rôznych odvetviach či organizáciách a poskytuje rámec na vytváranie trvalých konkurenčných výhod.

Súčasťou je tiež preskúmanie, ako môže daná destinácia využiť svoje zdroje na diferenciaciu a vytvorenie unikátnej pridanej hodnoty pre návštevníkov. Zaumieneným výsledkom bude poskytnutie konkrétnych odporúčaní pre stratégiu s dôrazom na udržateľnosť a konkurencieschopnosť destinácie. Tento príspevok sa tak snaží prispieť k teoretickému diskurzu o využívaní stratégie v kontexte cestovného ruchu a zároveň ponúknuť praktické usmernenia pre aktérov v odvetví.

## 1 Metodika práce

Hlavným cieľom príspevku je preskúmať potenciál a možnosti aplikácie „Blue Ocean Strategy“ v konkrétnej destinácii Belianske Tatry.

Článok sa sústreďuje na identifikáciu nekonvenčných príležitostí ponúkaných trhom, ktoré by mohli danej destinácii poskytnúť konkurenčnú výhodu v rámci odvetvia cestovného ruchu. Bude sa zaoberať nielen využitím prírodných a kultúrnych zdrojov destinácie na diferenciáciu, ale aj vytvorením „geni loci“ pre rôzne skupiny cestovateľov.

Čiastkovými cieľmi sú:

- Analýza súčasného stavu cestovného ruchu v destinácii Belianske Tatry vrátane existujúcej konkurencie a základných charakteristík destinácie;
- Identifikácia príležitostí „modrých oceánov“;
- Hodnotenie konkurenčnej výhody v kontexte stratégie „Blue Ocean“ a určiť oblasti, kde by destinácia mohla dosiahnuť konkurenčnú výhodu;
- Návrh konkrétnej stratégie, ktorá by mohla byť prijatá destináciou na dosiahnutie „modrého oceánu“ a posilnenia atraktivity.

Najprv je potrebné sa zamerať na dôkladnú analýzu súčasného stavu cestovného ruchu v tomto regióne. Vďaka nadobudnutému pohľadu bude umožnené identifikovať silné a slabé stránky destinácie, ktoré na základe „Blue Ocean Strategy“ premietneme do grafického znázornenia formou „blue ocean canvas“, kde ich porovnáme s konkurenciou. Táto metóda vytvorí pevný základ pre nasledujúce kroky.

Nasleduje identifikovanie tzv. „modrých oceánov“, kde by destinácia Belianske Tatry mohli vytvoriť nové príležitosti pre cestovný ruch. Príležitosti budú formované so zameraním na prírodné, kultúrne a iné zdroje destinácie, ktoré sú kľúčové pre diferenciáciu a inovácie. Nadväzujúce hodnotenie konkurenčnej výhody zohľadní silné a slabé stránky destinácie v kontexte novovznikajúcich trhov a prinesie cenné poznatky pre formuláciu úspešnej stratégie.

Po spracovaní daných poznatkov sa zostavia konkrétne stratégie a odporúčania, ktoré by mohli destinácii pomôcť dosiahnuť „blue ocean“. Návrhy sa zamerajú na jasné usmernenia pre organizácie v destinácii zahrňujúcich aj akčné plány, ktoré by mohli byť implementované na zvýšenie atraktivity a konkurencieschopnosti Belianskych Tatier.

## 2 Výsledky a diskusia

V prípade destinácie Belianske Tatry sa jedná o oblasť, ktorá je špecifická z viacerých pohľadov. Najvýznamnejšou dominantou rovnako nazývané pohorie tvorené 14 km dlhým vápencovým hrebeňom kolmo oddelený od hlavného hrebeňa Vysokých Tatier. Geografický reliéf je bohatý na vegetáciu. Medzi hlavné body pohoria patrí turistom sprístupnené Široké Sedlo (1825 m.n.m.), nesprístupnený najvyšší vrchol Havran (2151,5 m. n. m.) a významná krasová oblasť, čoho výsledkom je Belianska jaskyňa nad osadou Tatranská Kotlina. Jedinou horskou chatou na území destinácie je chata Plesnivec. (Severovýchod, 2023). Je potrebné uvedomiť si zložitosť vymedzenia danej destinácie, nakoľko príľahlé obce, kde sa sústreďuje cestovný ruch najviac síce geograficky do oblasti spadajú, avšak nespádajú do oblasti administratívne.

Danú destináciu je možné v rámci komparácie a pridelenia konkurencie porovnať s vybranými destináciami v okolí, ktoré sú veľkosťou aj zameraním podobné, avšak prírodným bohatstvom za destináciou Belianske Tatry zaostávajú. Jedná sa o destinácie, ktoré sú súčasťou spoločnej oblastnej organizácie Tatry-Spiš-Pieniny, ale aj poľský región Podhale, ktorý je v tesnej blízkosti Belianskych Tatier. Existuje však veľmi málo zdrojov venovaných práve tejto lokalite z hľadiska cestovného ruchu.

## 2.1 „Blue Ocean Strategy“ aplikované destináciu Belianske Tatry

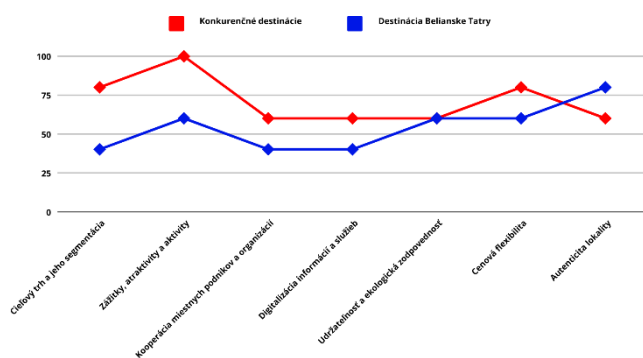
Tento koncept môžeme chápať ako prvok zdôrazňovania vytvárania nových a doposiaľ neobsadených trhov namiesto konkurenčnej súťaže na trhoch, ktoré sú preťažené. Takéto trhy sú v tomto prípade označované ako „red ocean“. V oblasti destinácií cestovného ruchu s podobným charakterom ako Belianske Tatry je možné uviesť 7 faktorov, na ktorých si konkurencia v tomto rámci zakladá svoju stratégiu. Medzi hlavné charakteristiky, ktoré vyjadrujú podobnosť pri výbere faktorov sú poloha destinácii v geografickej blízkosti rovnakého pohoria, ponuka rovnakých služieb orientovaných na zimné športy, prevaha ubytovacích zariadení kategórie penzión, rezidenti spadajúci do etnickej skupiny goralov a ukončená, ale aj novo prebiehajúca participácia na cezhraničnej spolupráci Interreg Poľsko-Slovensko 2014-2020 a 2021-2027 (Interreg PL-SK, 2023). V prípade polohy destinácií podobnosť charakterizuje fakt, že všetky tri destinácie sa nachádzajú na pohraničí Slovenska a Poľska, z čoho vyplýva rovnaký geografický reliéf destinácií. Pri autenticite lokality je ukazovateľom spoločná kultúrna vlastnosť a to že rezidenti daných destinácií sa hlásia ku goralskému etniku. V rámci ponuky služieb sú tieto destinácie známe tým, že ich návštevníci vyhľadávajú hlavne kvôli ponuke lyžiarskych stredísk, čo zabezpečuje podobnosť pri faktore zážitkov, atraktivít a aktivít.

Danými faktormi sú:

- Cielový trh a jeho segmentácia (zameriavanie na špecifické segmenty návštevníkov ako napríklad rodiny, seniori, vysokohorskí turisti,..);
- Zážitky, atraktivity a aktivity (ktoré sú svojim charakterom unikátne a oslovujú špecifické preferencie návštevníkov);
- Udržateľnosť a ekologická zodpovednosť destinácie (kladenie dôrazu na minimalizáciu negatívneho dopadu na životné prostredie);
- Digitalizácia informácií a služieb (využívanie digitálnych technológií na propagáciu destinácie, rezervácie pobytov, či personalizácií);
- Autenticita lokality (zdôrazňovanie autenticity destinácie s dôrazom na kultúru a tradície);
- Cenová flexibilita (rozmanitosť cenových ponúk a flexibility v zmysle zostavovania ponúk pre rôzne segmenty návštevníkov)
- Kooperácia miestnych podnikov a organizácií (úroveň produkčnej siete partnerských vzťahov medzi jednotlivými subjektami v destinácií).

Samozrejme, každá destinácia si môže vytvárať svoje vlastné konkurenčné výhody na základe daných faktorov a priniesť špecifickú pridanú hodnotu. V nasledujúcom grafe si dané faktory destinácií a ich ohodnotenie pri jednotlivých faktoroch zobrazíme v grafickej podobe:

**Graf 1** Znáznornenie vybraných faktorov na základe konceptu „Blue Ocean Strategy“.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe daného grafu je vidieť porovnanie medzi konkurenčnými destináciami v okolí a to konkrétne destinácia Pieniny a destinácia Podhale, ktoré sú reprezentované červenou čiarou a destináciou Belianske Tatry, ktorá je znázornená modrou farbou.

V legende na osi x máme uvedené jednotlivé faktory, pri ktorých sa porovnávajú Belianske Tatry s konkurenciou. Na osi y sú uvedené číselné hodnoty vyjadrujúce skóre, pričom hodnota znamená nasledovné:

- 100 – výborný;
- 75 až 99 – veľmi dobrý;
- 50 až 74 – uspokojivý;
- 25 až 49 – dostatočný;
- 0 až 24 – slabý.

Dané hodnotenia a znázornenia konkrétnych faktorov na krivkách sú subjektívnym pohľadom autora príspevku, ktorý sa celý život pohybuje a pôsobil v skúmaných destináciách na rôznych pozíciách. Hodnotenie teda vyplýva z vlastného postoja.

Na základe grafu je možné vidieť, že Belianske Tatry oproti konkurencii disponujú nižším skóre než okolité destinácie. V prípade cieľového trhu a jeho segmentácie je konkurencia ohodnotená vyšším skóre z dôvodu väčšieho počtu prenocovaní, ale aj ponuky ubytovacích zariadení, ktoré sú zamerané nielen všeobecne na ponúknutie ubytovania, ale aj segmentu klientov, pričom sa jedná napríklad o „adult friendly“ penzióny alebo family hotel. V prípade Belianskych Tatier je zacielenie na návštevníka nižšie, nakoľko rozmanitosť ubytovacích zariadení nie je vysoká a jedná sa zväčša o rodinné penzióny, chaty a zopár hotelov, ktoré však necielia na konkrétnych klientov. To isté platí aj v prípade služieb, kde sa destinácia orientuje vo veľkej miere iba na reštauračné služby. Pri druhom faktore, ktorý zahŕňa zážitky, aktivity a atraktivity konkurencia dosahuje najvyššie možné skóre. Je to z dôvodu že napríklad susedná destinácia Vysoké Tatry je najrozvinutejším regiónom celkovo na území Slovenskej Republika a v tomto kontexte je aj ponuka daných aspektov nadpriemerná. Zahraničná destinácia Podhale je zas centrom poľských tatier, ktoré sú oproti slovenskej časti menšie, na druhej strane však omnoho vyťažovanejšie návštevníkmi, čo má za následok vysokú rozmanitosť služieb. Kooperácia miestnych podnikov a organizácií je tiež v Belianskych Tatrách oproti konkurencii nižšia. Príčinou je nerozvinutý destinačno-organizačný manažment, ktorý je však na vzostupe z dôvodu zvýšenej participácie obcí sídliačich na území destinácie. (Tatry-Spiš-Pieniny, 2023). Digitalizácia informácií a služieb destinácii je riešená v Belianskych Tatrách individuálne prostredníctvom jednotlivých

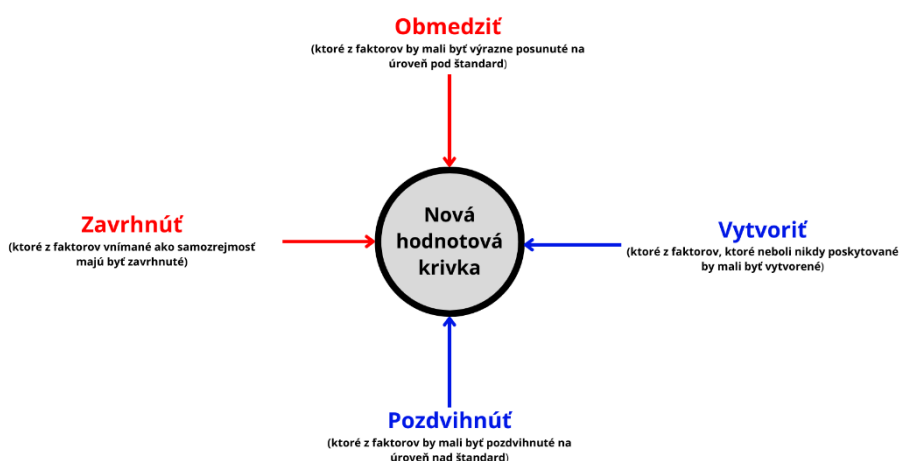
podnikov. Daný prístup ma za následok neucelené informácie o celej destinácii. Situácia konkurencie je obdobná, avšak z rozdielom existencie všeobecnej webovej stránky destinácie ponúkajúcej základné informácie. Pri udržateľnosti a ekologickej zodpovednosti sú si ako konkurenčné destinácie, tak aj destinácia Belianske Tatry vedomé nutnosti zaoberať sa udržateľnosťou v regióne aj z dôvodu že dané destinácie ležia v pásme národných parkov. Pri cenovej flexibilitate je potrebné sa zameriavať na to, ako dané destinácie vedia prispôbiť cenové ponuky dopytu po ubytovacích zariadeniach, ale aj službách. Ceny si určujú predovšetkým prevádzkovatelia samostatne na základe kategórie a zaradenia, v určitých prípadoch však na stretnutiach prevádzkovateľov stanovujú minimálne ceny za ponúkané ubytovania a služby. Ceny služieb v Belianskych Tatrách však oproti konkurenčným destináciám reagujú menej pružnejšie, čo je dokázateľné menej dynamickejším charakterom zmeny cien v závislosti od počtu návštevníkov a sezóny (Booking, 2022). Posledným analyzovaným faktorom v kontexte porovnania destinácií je autenticita lokality. V tomto prípade destinácia Belianske Tatry svojím skóre prevyšuje konkurenciu. Dôvodmi sú historické náležitosti, tradície, goralský charakter a kultúrne aspekty, čoho výsledkom je nezameniteľná atmosféra ponúkaná na pomerne malom priestore. Miestne obce Ždiar, Tatranská Javorina a Tatranská Kotlina ponúkajú osobitú možnosť realizácie a autenticity, ktorá prevyšuje svoju ponukou konkurenčné destinácie.

## 2.2 Systémový rámec štyroch aktívnych opatrení

Systémový rámec štyroch aktívnych opatrení (four actions framework) nadväzuje na posúdenie pôvodných sedem faktorov, ktoré sa porovnávali. Daný rámec prezentuje štyri kľúčové otázky vedúce k prehodnoteniu strategickému logiky destinácie a prevládajúcemu podnikateľskému modelu (Young, 2022).

Podľa Kima a Mauborgneovej (2005) sa jedná o 4 nasledujúce otázky:

### Schéma 1 Systémový rámec štyroch aktívnych opatrení



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe autora W.CH. Kim, 2005, s. 43.

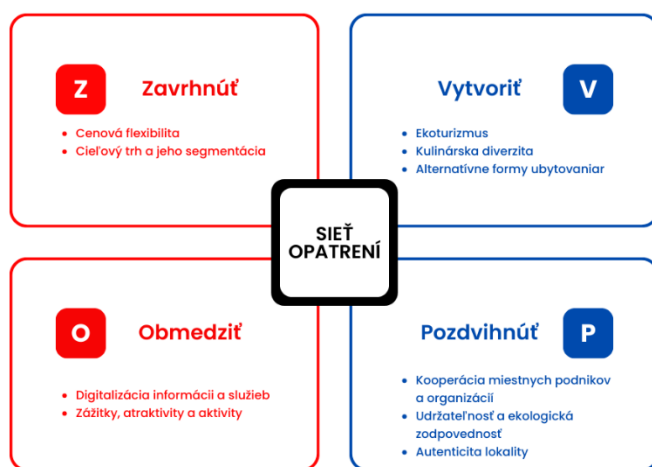
Prvá otázka smeruje destináciu k tomu, aby pri prvej otázke zvažila zavrhnutie faktorov, ktoré bývajú štandardom. Pri druhej otázke je dôležité, aby sa subjekty zamysleli nad tým, ktorým faktorom by bolo vhodné venovať menšiu pozornosť, pretože v tomto smere podniky a organizácie častokrát navyšujú svoju ponuku návštevníkom, čo zväčša bez prínosu iba navyšuje náklady. Treťou otázkou sa sleduje odhalenie kompromisov, ku ktorým dané odvetvie nabáda zákazníkov. Odpoveďou by malo byť odstránenie príčin daných

kompromisov. Posledná otázka má najzásadnejší charakter. Je podstata spočíva v odkrytí úplne nových hodnôt pre zákazníkov, vytvorení nového dopytu a pozmenení strategickje úrovne cenotvorby v odvetví.

Ďalším nástrojom, ktorý je doplnkový k systémovému rámcu štyroch aktívnych opatrení je sieť súradníc „zavrhnúť-obmedziť-pozdvihnúť-vytvoriť“ (eliminate-reduce-raise-create grid). Táto sieť má viesť participujúce subjekty v destinácii Belianske Tatry na uplatňovaní stratégie „blue ocean strategy“ k tomu, aby si položili nie len niektoré, ale všetky otázky. Taktiež je dôležité podľa týchto otázok jednať, nakoľko ich zodpovedanie spravidla povedie k tvorbe novej hod hodnotovej krivky oproti krivke v predchádzajúcom grafe, ktorá už bude zobrazovať novovytvorené faktory, pomocou ktorých sa destinácia dostane z „vôd červeného oceánu“ do nových „vôd modrého oceánu“. (Kim a Maugborne, 2005) Vyplnenie siete súradníc ma za úlohu priniesť štyri okamžité výhody, ktorými sú zníženie nákladov, upozornenie na funkčné vlastnosti a znaky ponuky, zrozumiteľnosť pre manažment destinácie a v neposlednom rade detailné preskúmanie každého faktora na ktorom sa zakladá konkurenčná súťaž.

V prípade destinácie Belianske Tatry s prihliadnutím na súčasný stav a konkurenciu by v zmysle stratégie „Blue Ocean Strategy“ je potrebné vyššie spomínané faktory do tejto siete súradníc zaradiť tak, aby vznikol pri destinácii potenciál vstúpiť do „modrých vôd“. Podoba je nasledovná:

**Schéma 2** Sieť súradníc na základe systémového rámcu štyroch aktívnych opatrení



Zdroj: Vlastné spracovanie

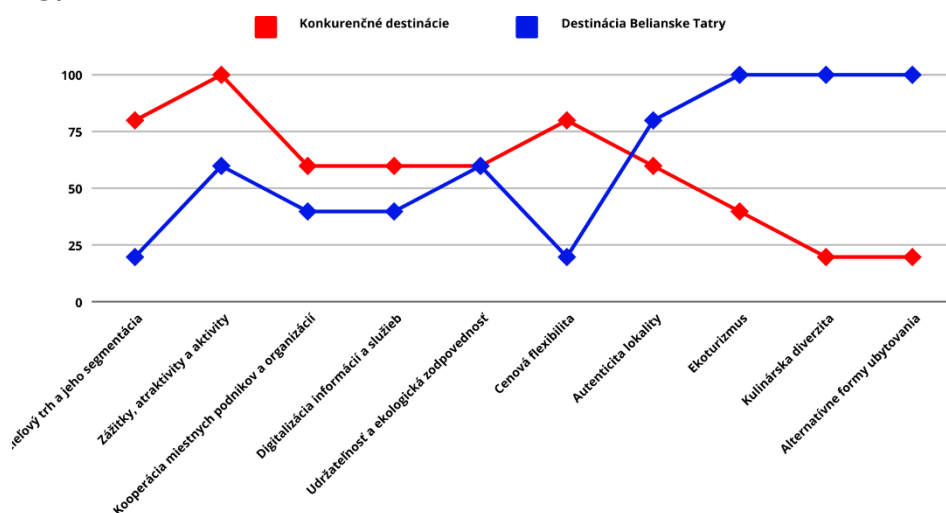
Rozdelenie v sieti súradníc nám zobrazuje rozčlenenie faktorov do jednotlivých kategórií. Taktiež, ako pri hodnotení faktorov, aj tu vyššie znázornené rozdelenie vychádza z pohľadu autora zaoberajúceho sa problematikou týchto faktorov v destinácii Belianske Tatry. V prípade faktorov, ktoré sa odporúčajú zavrhnúť sa jedná o faktor cenovej flexibility a faktor cieľového trhu a jeho segmentácie. Na daných dvoch faktoroch si konkurencia v odvetví dlhodobo zakladá. Ohľadom cenovej flexibility má jej zmeny vzhľadom na sezónne obdobie v prípade Belianskych Tatier skôr negatívny efekt, pretože je zníženie v období mimo hlavnej sezóny nemá veľmi vplyv na počty návštevníkov a naopak jej zvýšenie v hlavnej časti sezóny odrádza časť návštevníkov od toho aby si rezervovali služby. V prípade zameriavania sa na jeden cieľový trh alebo segmentáciu, čo praktikuju

konkurenčné destinácie je potrebné podotknúť, že v prípade Belianskych Tatier nie daná destinácia natoľko objemná na počty návštevníkov, aby sa zariadenia mohli zamerať iba na určitý segment a preto by ponuka v destinácii mala byť rôznorodá a zameraná všeobecne. V zmysle faktorov, ktoré treba sa odporúčajú obmedziť, je vhodné zamerať sa na menší dôraz v digitalizácii informácii a služieb, pričom túto úlohu plnia samotné súkromné subjekty a samotná digitalizácia nie je v tomto prípade až tak potrebná. Pri zážitkoch, atraktivitách a aktivitách je potrebné skôr inovovať tie súčasné a čerpať potenciál z toho čo destinácia ponúka, nie prinášať nové, ktoré majú za následok zvyšovanie nákladov a ekologické zaťažovanie prostredia, čo želanú ziskovosť a konkurenčnú výhodu neprinesie (Young,2022). Zvyšné tri faktory je teda potrebné na základe siete súradníc zaradiť do statusu pozdvihnutia. Z čoho môže destinácia Belianske Tatry čerpať, je jednoznačne autenticita lokality. Belianske Tatry majú všetky potrebné predpoklady na to, aby poskytovali jedinečný zážitok, ktorý ostatné destinácie priniesť nemôžu. Vzhľadom na polohu destinácie v národnom parku je potrebné jeho hodnoty a pravidlá reprezentovať, preto je udržateľnosť a ekologická zodpovednosť faktorom, ktorý je potrebné pozdvihnúť a venovať mu oveľa viac pozornosti ako konkurencia. Na to aby to bolo dosiahnuteľné je v neposlednom rade práve potrebné usilovať sa o prehĺbenie kooperácie miestnych podnikov, organizácií a štátnych inštitúcií pôsobiacich na území destinácie. Posledná kategória „vytvoriť“ slúži na to, aby sa do nej zahrnuli faktory, ktoré momentálne nie sú v destinácii uplatňované, no ich pomocou sa dostane do „modrých vôd“. Dané faktory budú popísané v nasledujúcej podkapitole.

### 2.3 Návrh stratégie v kontexte „Blue Ocean Strategy“ na základe siete súradníc

Po vypracovaní siete súradníc nasleduje znázornenie faktorov v grafickom prevedení, pričom zámerom je, aby sa destinácia touto stratégiou dostala do vôd „modrého oceánu“. Faktory, ktoré sú súčasťou kategórie „vytvoriť“ sa zapracovali do grafu č. 1, čo má za následok novú štruktúru, ktorá vyzerá nasledovne:

**Graf 2** Návrh stratégie po zapracovaní nových faktorov na základe konceptu „Blue Ocean Strategy“.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri pohľade na vyššie uvedený graf je viditeľné, že na základe nových troch faktorov, sa destinácia vymanila spod súťaže medzi konkurenčnými destináciami. Kladenie dôrazu na tieto faktory má za účel poslúžiť ako základ pre vytvorenie nového trhu a ponuky za účelom



prilákania návštevníkov, ktorých zámer je objavovať autenticitu a zážitky, ktoré ponúka destinácia Belianske Tatry v rámci cestovného ruchu. Jedná sa o faktory zavedenia ekoturizmu, kulinárskej diverzity alternatívnych foriem ubytovania, ktoré sa nenachádzajú v konkurenčných destináciách. Ak sa jedná o ekoturizmus, je to forma turizmu, ktorá je momentálne na vzostupe a nachádza si priazeň čoraz viac ľudí. Tým že sa destinácia z veľkej časti nachádza v prírode bez zásahu ľudskej činnosti, je umožnený rozvoj ekoturizmu, ktorý je založený aj na princípoch udržateľnosti. Na podporu tohto faktora je potrebné vytváranie programov a aktivít s dôrazom na ochranu prírody v spolupráci s národným parkom. Toto konanie môže prilákať potencionálnych návštevníkov, ktorých hodnoty spočívajú v ohľaduplnosti k životnému prostrediu. Pri kulinárskej diverzite je možné konštatovať, že na území obcí v lokalite Belianskych Tatier sú reštaurácie a stravovacie zariadenia, ktoré sa skôr orientujú na pokrmy, ktoré sú všeobecne známe, nie však na pokrmy, ktoré sú pre danú destináciu tradičné (Kollarová, 2015). Orientovanie sa na regionálne špeciality môže destinácii umožniť sa špecializovať na unikátne kulinárske zážitky. Ich rozvoj zdôrazní a vyzdvihne miestne ingrediencie a z nich zhotovené pokrmy, ktoré prilákajú návštevníkov zameraných na gastronomický cestovný ruch. Zámerom alternatívnych foriem ubytovania je ponúknuť nezvyčajné formy na prenocovanie, ktoré sa v okolitých destináciách nevyskytuje. Konkurenčne destinácie sú preplnené zväčša zariadeniami hotelového, alebo apartmánového charakteru. Rozvoj iných foriem ubytovania a vytvorenie netradičných možností, ktoré sa budú nachádzať iba v danej destinácii ponúkne nielen konkurenčnú výhodu, ale aj priestor, v ktorom konkurenčná súťaž prebiehať nebude.

## **Záver**

V rámci tejto analýzy sa ukazuje, že aplikácia „Blue Ocean Strategy“ môže byť významným nástrojom pre destináciu Belianske Tatry s cieľom vytvoriť nový a neobsadený priestor v cestovnom ruchu. Pôvodné ale aj novo identifikované faktory, ktorými sú ekoturizmus, kulinárska diverzita a alternatívne formy ubytovania poskytujú konkrétne oblasti pre príležitosti rastu destinácie. Základom pre úspešné aplikovanie vyššie spomenutého je pozdvihnutie kooperácie medzi miestnou komunitou a dôraz na praktiky udržateľnosti. Zameranie na autenticitu lokality čo zahŕňa zážitky vytvorené novými faktormi by malo byť v popredí stratégie. Avšak, aby bola implementácia tejto stratégie úspešná, je potrebný nielen špičkový výskum a plánovanie, ale aj aktívna podpora a iniciatíva zo strany miestnych autorít, organizácii, subjektov a v neposlednom rade obyvateľstva. Netreba však zabúdať aj na to, že potrebné je tiež venovať pozornosť ako dynamickým trendom v cestovnom ruchu, tak aj prispôbovať stratégiu meniacim sa preferenciám účastníkom cestovného ruchu. Aplikácia „Blue Ocean Strategy“ je vzhľadom na svoje prispôsobiteľné funkcie schopná ľahko sa prispôbiť aj iným destináciám cestovného ruchu, pričom jej modifikácia zabezpečí uplatnenie v závislosti od charakteru skúmanej destinácie.

V neposlednom rade, v súvislosti s budúcnosťou je kľúčovým aspektom systematický proces monitorovania a vyhodnocovania, ktorého prínosom bude umožnenie pružného prispôsobenia stratégie na základe nadobudnutých skúseností ale aj nových príležitostí. Nasledujúci výskum by mal smerovať k naplneniu praktických aspektov implementácie a hodnoteniu úspechu danej stratégie a dlhodobým dopadom jej rozhodnutí v kontexte cestovného ruchu v destinácií Belianske Tatry. Je potrebné zdôrazniť, že táto stratégia nemá statický charakter, ale je dynamickým procesom. Kontinuálny vývoj a adaptácia sú kľúčové pre udržanie efektivity v rámci rastúceho a neustále meniaceho sa odvetvia cestovného ruchu. V úsilí o dosiahnutie zotrvania v „modrom oceáne“ by mala destinácia Belianske Tatry sledovať meniace sa trendy a zachovávať tiež rovnováhu medzi ochranou prírody a poskytovaním kvalitných a autentických služieb.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Booking (2023) *Možnosti ubytovania v lokalite Belianske Tatry*. Dostupné 18.10, 2023 na <https://www.booking.com/index.sk.html?label=sk-sk-booking-desktop>
2. Buhalis, D., Costa, C. (2006) *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*, Oxford, VB: Elsevier Linacre House
3. Dredge, J., Jenkins, J. (2003) *Destination place identity and regional tourism policy*. *Tourism Geographies*, 5(4), 383-407.
4. Freedman, M. (2023) *Blue Ocean Strategy: Creating your Own Market*. Retrieved October 12, 2023 from <https://www.businessnewsdaily.com/5647-blue-ocean-strategy.html>
5. Holešinská, A. (2012) *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*, Brno, CZ : Munipress.
6. Kim, W. CH., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, USA: Harvard Business school press.
7. Kollarová, Z. (2013) *Dedičstvo Goralov. Ždiar.*, Kežmarok, SK: Tlačiareň Kežmarok GG.
8. Morrison, A. (2013) *Marketing and Managing Tourism Destinations.*, Londýn, VB: Routledge.
9. Page, S. J., Lawson, G. & Forer, P. (2011) *Small business development and tourism: Terra incognita*. Retrieved October 09, 2023, from <https://core.ac.uk/download/pdf/19963981.pdf>
10. Severovýchod, S. (2023) *Belianske Tatry*. Dostupné 12.10, 2023 na <https://www.severovychod.sk/vylet/belianske-tatry>
11. Tatry-Spiš-Pieniny, (2023) *Obec Ždiar*. Dostupné 14.10, 2023 na [https://www.tatryspispieniny.sk/sk/featured\\_item/obec-zdiar/](https://www.tatryspispieniny.sk/sk/featured_item/obec-zdiar/)
12. Young, J. (2022) *What is Blue Ocean? Definition in Markets and Characteristics*. Retrieved October 08, 2023 from [https://www.investopedia.com/terms/b/blue\\_ocean.asp](https://www.investopedia.com/terms/b/blue_ocean.asp)

# Úvod do problematiky konkurencieschopnosti

Andrea Hrubšová<sup>1</sup>

---

## *Introduction to the issue of competitiveness*

### **Abstract**

*Competitiveness is one of the most talked about concepts nowadays. As such, there are many different perspectives on the definition of competitiveness and the many factors that are associated with it. The variety of definitions of competitiveness is often the result of its complex and multidimensional nature. This article provides an introduction to the issue of competitiveness. Its aim is to take a closer look at the concept of competitiveness by examining the various definitions and to provide a chronological overview of the theories that have dealt with competitiveness. We have used theoretical methods to analyze the literature and then we have performed a compilation of the findings. Next, the paper introduces the concepts of measuring the competitiveness of countries. The conclusion of the paper presents a direction for future research on country competitiveness.*

### **Key words**

*Competitiveness, theories of competitiveness, factors, competitiveness advantage*

**JEL Classification:** D21, O10, F14

---

### **Úvod**

Konkurencieschopnosť predstavuje komplexný koncept v oblasti ekonómie. Veľá ekonómov sa snažilo sformulovať definíciu konkurencieschopnosti opierajúc sa o teoretické východiská a aj napriek tomu jej definícia nie je jednoznačná. Zároveň možno konštatovať, že aj pri hlbšom preskúmaní neexistuje všeobecne akceptovaná formulácia. Navyše, konkurencieschopnosť môžeme analyzovať na rôznych úrovniach, vrátane makroekonomickej úrovne a mikroekonomickej úrovne. Samotná definícia konkurencieschopnosti je teda závislá od úrovne, na ktorej je skúmaná, čo zvyčajne zohľadňuje širokú škálu ekonomických faktorov a kontextov. V článku uvádzame teoretické východiská konkurencieschopnosti od ranných teórií až po súčasný pohľad na problematiku, čo môže byť využité pri budúcom výskume. V úvode klasifikujeme konkurenčnú výhodu krajín z pohľadu Adam Smith, ktorý sa vo svojej teórii absolútnych výhod pokúsil ako prvý objasniť dôvod prečo si krajiny medzi sebou vymieňajú tovary a služby, Davida Ricarda a H-O-S teórie. Článok obsahuje pohľad na konkurencieschopnosť prostredníctvom najvýznamnejšieho ekonóma v tejto oblasti Michaela Portera. Postupom času vniklo veľá teórii, ktoré sa snažili problematiku vysvetliť. Medzi moderné prístupy ku konkurencieschopnosti môžeme zaradiť teórie Poreta a Krugmana. Článok zároveň ponúka kritiku a pohľad nových pohľadov na problematiku.

---

<sup>1</sup> Ing. Andrea Hrubšová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, andrea.hrubsova@euba.sk

## 1 Metodika práce

Predkladaný článok predstavuje úvod do problematiky konkurencieschopnosti. Cieľom článku je priblížiť pojem konkurencieschopnosti a spolu s ním aj rôzne prístupy a pohľady na definíciu pojmu. Citačné údaje použité v článku pochádzajú z Web of Sciene, Scopus, Google Scholar a Emerald.

Pri písaní článku sme využili metódu skúmania prostredníctvom zbierania a kompilácie teoretických zdrojov o konkurencieschopnosti. Zhrnuli sme definície a pohľady na problematiku od rôznych autorov. Vytvorenie teoretických rámcov a konceptuálnych modelov pomohlo pochopiť podstatu a faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť.

Na vytvorenie všeobecného záveru na základe definícií autorov bola využitá metóda indukcie, ktorá ukázala komplexnosť témy a variabilitu definícií. Zároveň možno konštatovať praktické využitie teoretických konceptov.

Ďalšou využitou metódou bola syntéza. Po zozbieraní teoretických zdrojov od rôznych autorov sme pomocou syntézy zhrnuli rôzne definície a zamerali sme sa na komplexnosť problematiky konkurencieschopnosti. Prehľadné zobrazenie a pochopenie problematiky konkurencieschopnosti poskytuje tabuľka, ktorá zároveň demonštruje historický vývoj pohľadov na konkurencieschopnosť a jej zmeny v čase

## 2 Výsledky a diskusia

V súčasnosti rastie množstvo publikácií, ktoré zdôrazňujú dôležitosť konkurencieschopnosti. Práve množstvo pohľadov na konkurencieschopnosť spôsobuje nejasnosť v jej presnej definícií. V predkladanom článku sme zosumarizovali významné pohľady na problematiku konkurencieschopnosti. Súhrn rôznych prístupov ku konkurencieschopnosti umožňuje jasné pochopenie pojmu, jeho teoretického pozadia a zároveň poskytuje priestor pre ďalší výskum.

### 2.1 Analýza teórií konkurencieschopnosti

Koncept medzinárodnej konkurencieschopnosti, predstavuje kľúčovú oblasť pre manažérov, tvorcov politik a akademikov. Aj napriek svojej dôležitosti zostáva záhadný a sporný. Ku zložitosti definovania pojmu prispieva viacero faktorov. Prvým problémom je jeho široký rozsah. Konkurencieschopnosť pokrýva rôzne úrovne, ako sú produkty, firmy, priemyselné odvetvia, regióny, národy a globálny obchod, ktoré sú vzájomne prepojené zložitými spôsobmi. Ako druhý problém môžeme označiť rozpor v chápaní pojmu. Idea medzinárodnej konkurencieschopnosti, chápaná ako schopnosť úspešne súťažiť na medzinárodných trhoch, platí len na mikroekonomickej úrovni. Firmy sú v súťaži o zdroje a trhové podiely, čo v prípade zlyhania predstavuje bankrot. Na rozdiel od firiem ekonomiky nesúperia a nehrozí im bankrot. Tretí problém predstavuje rôznorodosť definícií o medzinárodnej konkurencieschopnosti. (Olczyk, 2016) V kontexte uvedených skutočností tabuľka č. 1 poskytuje prehľad autorov teórií spolu s definíciou.

**Tab. 1** Teórie konkurencieschopnosti

Autor	Teória	Definícia
Adam Smith (1776 in Baláž, 2010)	Teória absolútnych nákladov	Krajiny sa budú špecializovať na výrobu tovarov v ktorých majú absolútnu výhodu, čiže na tovar, ktorý vyrábajú s najnižšími nákladmi.
David Ricardo (1817 in Baláž, 2010)	Teória komparatívnych nákladov	Krajiny sa budú sústrediť na výrobu statkov, v ktorých majú komparatívnu výhodu. To znamená, že krajiny budú vyrábať statky alebo poskytovať služby lacnejšie ako iné krajiny.
Eli Heckscher (1919) a Bertil Ohlin (1933)	Heckscher-Ohlinova teória	Krajiny s nadbytkom kapitálu budú vyvážať kapitálovo náročné produkty, zatiaľ čo krajiny s nadbytkom pracovnej sily budú vyvážať produkty závislé na práci.
Michael Porter (1990)	Porterov diamant národných konkurenčných výhod	Model prepája štyri vnútorné faktory a dva vonkajšie faktory ovplyvňujúce konkurenčnú výhodu krajiny. Konkurencieschopné krajiny dokážu zabezpečiť vyšší blahobyť obyvateľstvu a to predovšetkým rastom produktivity.
Rugman a D'Cruz (1991)	Dvojitý diamantový model	Prepojenie diamantov domácej krajiny s diamantom zahraničného partnera.
Moon a kol., (1998)	Zovšeobecnovaný dvojitý diamant	Malé ekonomiky by mali mať svoje diamanty prepojené s diamantami silnejších ekonomík.
Dong- Sung Cho (1994)	Deväťfaktorový model	Zahrňa štyri endogénne premenné pôvodného diamantového modelu. Rozširujúce premenné predstavujú ľudské zdroje, a to pracovníkov, politikov, podnikateľov a manažérov/inžinierov. Náhodné udalosti reprezentujú poslednú vonkajšiu premennú.

Autor	Teória	Definícia
Cho, Moon, Kim, (2009)	Duálny dvojité diamant	Tento model kombinuje medzinárodný aspekt zovšeobecneného dvojitého diamantu s ľudskými aspektmi deväťfaktorového modelu.
Krugman (1993)	Konkurencieschopnosť ako nebezpečná posadnutosť	Firma môže prispôbiť svoju pozíciu na trhu, zatiaľ čo regióny nemajú takúto flexibilitu. Firmy sa snažia zlepšiť svoje postavenie alebo eliminovať konkurenciu, zatiaľ čo regióny môžu zlepšovať svoju pozíciu bez ovplyvňovania ostatných regiónov.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Od čias Adama Smitha je otázka inovatívnych a zaostávajúcich národov zásadným problémom v ekonomike. Konkurencia poháňa trhy, podnecuje inovácie a zlepšuje ponuku tovarov a služieb. Bez nej by trhy stratili efektívnosť a absencia tlaku na inovácie by brzdila rozvoj. (Berger, 2008)

Adam Smith zdôrazňuje dôležitosť špecializácie a obchodu pri zvyšovaní produktivity a konkurencieschopnosti území. Jeho teória absolútnych výhod podporuje myšlienku, že delenie práce zvyšuje produktivitu a vedie k inováciám. Špecializácia krajinám umožňuje väčší výstup, ktorý je spojený so zväčšením trhu. Zapojenie do medzinárodného obchodu je v záujme národov, pretože umožňuje prekonanie obmedzení domáceho trhu, zlepšuje konkurenciu a zároveň bráni vzniku monopolov. Absolútna výhoda teda znamená orientáciu na výrobu toho tovaru, ktorý krajina dokáže vyrábať lacnejšie ako ostatné. Tento prístup zároveň vedie k lokalizačným a medzinárodným obchodným procesom. Lokalizačné procesy sa týkajú priemyselných odvetví, ktoré majú absolútnu výhodu vo výrobe určitého tovaru na danom území, čo ich motivuje k špecializácii kvôli nižším nákladom na výrobu. (Lepori, 2022)

Bhawsar a Chattopadhyay (2015) opisujú prístup ku konkurencieschopnosti prostredníctvom Davida Ricarda. Ricardo vytvoril "teóriu komparatívnych výhod" ako odpoveď na problém, ktorý vznikol v Smithovej teórii absolútnych výhod. Ukázal, že obchod je výhodný pre obidve strany, ak každá z nich obchoduje s tovarom, v ktorom má relatívnu výhodu. Heckscher a Ohlin rozvinuli Heckscher-Ohlinovu teóriu, ktorá zdôrazňuje rozdiely vo faktoroch. Dôležité je množstvo kapitálu na pracovníka, nie absolútne množstvo kapitálu. Napríklad, Luxembursko má vyššie množstvo kapitálu na pracovníka ako India, hoci celkový kapitál v Indii je väčší. Teória predpokladá, že Luxembursko bude exportovať kapitálovo náročné výrobky do Indie a dovážať výrobky náročné na pracovnú silu. (O'Rourke, 2003)

Vyššie spomenuté teórie sú síce kľúčové pre podrobné pochopenie konkurencieschopnosti, avšak sú založené na obmedzujúcich predpokladoch a nedokázali vysvetliť rozdiely v produktivite práce medzi národmi. Na túto skutočnosť nadviazal

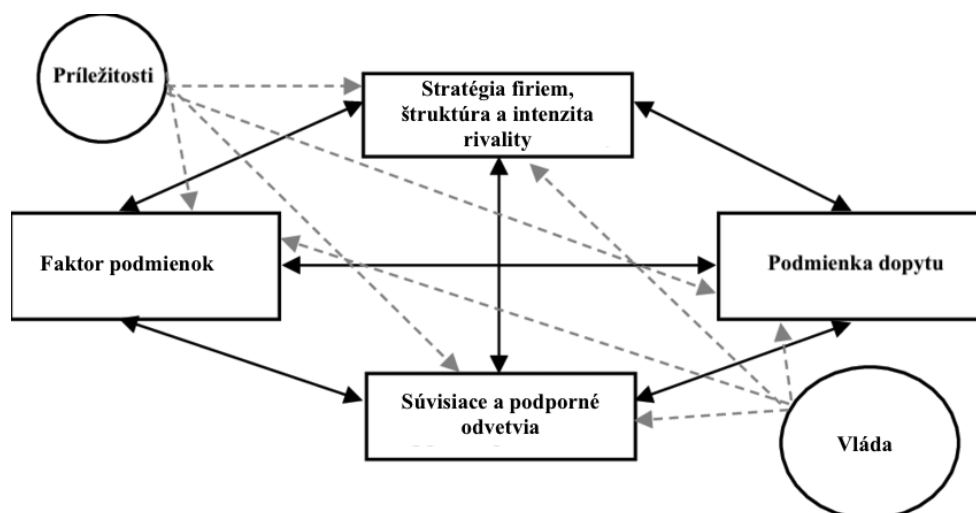
americký ekonóm Michael Porter, ktorého meno je v kontexte konkurencieschopnosti najviac skloňované.

Porterov diamant národných konkurenčných výhod, nazývaný aj ako diamantový model je odpoveďou na otázku, prečo sú niektoré krajiny a spoločnosti úspešnejšie a dokážu sa lepšie prispôbiť meniacim sa podmienkam na trhu a zároveň inovovať. Dôvod spočíva v štyroch hlavných determinantoch, ktoré ekonóm zasadil do diamantového modelu. Porter (1990) uvádza, že dané determinanty jednotlivo ale aj ako systém tvoria diamant výhod alebo naopak môžu brániť konkurencieschopnosti:

- Faktor podmienok obsahuje zložky, ktoré sú nevyhnutné pre konkurenčnú výhodu ako výrobné faktory, infraštruktúra a kvalifikovaná pracovná sila,
- Podmienka dopytu hovorí o miere dopytu po výrobku alebo službe na domácom trhu,
- Súvisiace a podporné odvetvia zastrešujú prítomnosť dodávateľských reťazcov subdodávateľov v krajine,
- Stratégia firiem, štruktúra a intenzita rivality, ako sú firmy riadené, organizované a ako sa snažia dosahovať konkurenčnú výhodu.

Autori Baláž a kol. (2010) uvádzajú, že okrem týchto štyroch faktorov bol pridaný determinant príležitosti a vláda. Príležitosti predstavujú udalosti, ktoré firmy nevedia ovplyvniť a vláda predstavuje faktor, ktorého rozhodnutia môžu ovplyvniť determinanty na všetkých úrovniach. Úspech firiem zároveň závisí od tvaru diamantu. Firma má väčšiu pravdepodobnosť úspechu, čím je tvar diamantu pravidelnejší. Pravidelnosť diamantu zároveň posilňuje vzťahy medzi faktormi. (Baláž a kol., 2010) Na obrázku č. 1 je znázornený diamant národných konkurenčných výhod obsahujúci štyri základné faktory a dva vonkajšie faktory.

**Obr. 1** Porterov diamant národných konkurenčných výhod



Zdroj: Vlastné spracovanie

Diamant demonštruje celkovú produktivitu a prosperitu. Podľa Portera významná časť tejto produktivity závisí od mikrozákladov regiónov, inak nazývaných diamantovým systémom. Ak existujú nedostatky v týchto determinantoch diamantu, môže to negatívne ovplyvniť celkovú konkurencieschopnosť a produktivitu. Preto je dôležité identifikovať

silné a slabé stránky diamantového systému a hľadať spoluprácu s partnermi, aby sa vyriešili slabé stránky a zvýšila konkurencieschopnosť. (Cho, Moon, Yin, 2016)

Psofogiorgos a Metaxas (2015) zosumarizovali oblasti kritiky Porterovho modelu. Kritici poukázali na nedostatočný dôraz na národnú kultúru v Porterovom modeli a zdôraznili jej nepriamy vplyv prostredníctvom iných faktorov. Kritizovali Portera aj za zanedbávanie technológií. Mnoho výskumníkov verilo, že komplexný rámec s viacerými diamantmi by mohol lepšie vysvetliť zdroje konkurenčnej výhody ako Porterov model jediného diamantu.

V nadväznosti na uvedené skutočnosti autori Liu a Hsu (2009) opisujú Porterov diamantový model ako nástroj, ktorý slúži na hodnotenie národnej konkurencieschopnosti krajín, pričom kladie hlavný dôraz na konkrétne sektory na domácom trhu a neberie do úvahy nadnárodné spoločnosti v iných oblastiach. Autori uvádzajú, že práve táto skutočnosť prispela k vzniku teórií, ktoré rozvíjajú Porterov pohľad a zohľadňujú nadnárodné aspekty konkurencieschopnosti.

Berger (2008) identifikuje Rugmana a D'Cruza ako prvých autorov, ktorí sa pokúsili prekonať obmedzenia Porterovho diamantu. Integrovali medzinárodný kontext do Porterovho modelu zavedením konceptu dvojitého diamantu. Model spočíva v kombinácii domáceho diamantu s diamantom zahraničnej ekonomiky, čo vytvára dvojitý diamant. Tento model má svoje obmedzenia, pretože môže viesť k viacnásobným, nie len dvojitým diamantom, ak sú relevantné viaceré ekonomiky. Na riešenie tejto problematiky vznikol nový model zovšeobecneného dvojitého diamantu.

V rámci tohto modelu Moon a kol. (2000) definovali konkurencieschopnosť ako „schopnosť firiem, ktoré sa zaoberajú činnosťami s pridanou hodnotou v určitom odvetví a v určitej krajine, udržať si túto pridanú hodnotu počas dlhého obdobia v podmienkach medzinárodnej konkurencie“. Autori Liu a Hsu (2009) vo svojej publikácii kritizujú Porterov diamantový model pre jeho orientáciu na silnú domácu ekonomiku, čo môže byť z pohľadu malých otvorených krajín náročnejšie. Ako riešenie ponúkajú zovšeobecnený dvojitý diamant. Konštatujú, že „diamant“ malej ekonomiky by mal byť prepojený s ďalším ekonomicky silnejším „diamantom“.

Podľa Molendowskiho a Žmuda (2013) sa na konkurenčnú výhodu malých ekonomík musíme pozeráť ako na súhrn multilaterálnych ekonomických vzťahov. V prípade hodnotenia konkurencieschopnosti malej ekonomiky je potrebné klásť dôraz na vnútorný a vonkajší rozmer krajiny. Vnútorný rozmer obsahuje aspekty podporujúce ekonomickú stabilitu a rast krajiny (inovačné schopnosti, podnikateľské prostredie, priame zahraničné investície, HDP). Naopak vonkajší rozmer hovorí o interakciách s inými krajinami, o vplyve nadnárodných korporácií prostredníctvom prichádzajúcich priamych zahraničných investícií. Pre menšie ekonomiky sú nesmierne dôležité vzťahy s väčšími partnermi pre budovanie konkurenčnej pozície na medzinárodnom trhu.

Deväťfaktorový model predstavil autor Cho (1998), ktorý uvádza tri kľúčové aspekty pri hodnotení konkurencieschopnosti národa. Prvý z nich zahŕňa štyri fyzické faktory, konkrétne dostupné zdroje, podnikateľské prostredie, súvisiace odvetvia a domáci dopyt. Druhý aspekt sa týka rozvojových krajín, kde významnú úlohu zohráva rôznorodá skupina ľudí s vysokou úrovňou vzdelania, motivácie a odhodlania.

Títo ľudia sa delia do štyroch kategórií:

- pracovníci vykonávajúci základné ekonomické činnosti,
- politici a byrokrati formulujúci a realizujúci ekonomické plány,
- podnikatelia investujúci napriek rizikám



- profesionálni manažéri a inžinieri, ktorí riadia podnik a inovujú pomocou nových technológií.

Tretí aspekt zahŕňa náhodné udalosti ako vonkajší faktor, ktorý ovplyvňuje konkurencieschopnosť. Deväťfaktorový model, podobne ako aj ostatné vychádza z Porterovho modelu a preto existuje aj značná podobnosť. Autor opisuje štyri identické faktory, ako sú dostupné zdroje, súvisiace odvetvia, domáci dopyt a náhodné udalosti, pričom oba zdôrazňujú aj ľudské faktory. Deväťfaktorový model ďalej podčiarkuje dôležitosť politikov, byrokratov, podnikateľov, manažérov a inžinierov ako kľúčových zložiek, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť národa.

Cho a kol. (2008) zastávajú názor, že kvalitná teória musí zahŕňať hlavné faktory vysvetľujúce ekonomický vývoj. Hoci Porterov diamant obsahuje dôležité premenné, nie je dostatočne komplexný na analýzu súčasnej globálnej ekonomiky. Autori model kritizujú pre nezohľadnenie medzinárodných aspektov a nerozlíšenie ľudských od fyzických faktorov. Aj rozširujúce modely ako dvojitý diamant a deväťfaktorový model majú podľa autorov svoje obmedzenia. Prvý problém spočíva v tom, že tieto modely nie sú zahrnuté do jedného celistvého rámca. Druhý problém spočíva v ignorovaní medzinárodných ľudských faktorov, ktoré sú kľúčové v globalizovanom svete, vrátane problémov ako odliv mozgov. Pre dosiahnutie lepšieho porozumenia národnej konkurencieschopnosti bol vytvorený nový integrovaný model, ktorý zahŕňa tieto aspekty do jedného celistvého rámca. Autori uvádzajú duálny dvojitý diamant ako najideálnejšie a najkomplexnejšie vysvetlenie národnej konkurencieschopnosti. Model zohľadňuje fyzické a ľudské faktory v domacom aj medzinárodnom kontexte, skúmajúc aspekty ako faktorové podmienky, stratégia firmy, štruktúra a rivalita, príbuzné a podporné odvetvia, podmienky dopytu, pracovníci, politici a byrokrati, podnikatelia a odborníci. (Cho a kol., 2009)

Zo štúdií autov vyplýva, že aj keď majú diamantové modely isté obmedzenia a je nevyhnutné ich prispôbovať sú užitočným spôsobom hodnotenia konkurencieschopnosti. V podmienkach rýchlo meniacej sa ekonomiky je dôležité neustále prehodnocovať a prispôbovať prístup ku konkurencieschopnosti. Porter vo svojej štúdii ďalej uvádza, prepojenie konkurencieschopnosti a produktivity, čo je podľa neho jediný zmysluplný koncept. Hlavným cieľom každého národa je zlepšovať životnú úroveň svojich občanov, ktorá závisí od produktivity a kapitálu krajiny. Produktivitu vysvetľuje ako hodnotu výstupu produkovaného jednotkou práce alebo kapitálu. Kvalita produktu, spôsob výroby a efektívnosť sú kľúčové faktory ovplyvňujúce produktivitu. Zvýšením produktivity v existujúcich odvetviach môže krajina dosiahnuť rast, ktorý má vplyv na mzdy zamestnancov, atraktívne výnosy z kapitálu a tým aj vysokú životnú úroveň. Na tieto tvrdenia nadviazal Paul Krugman. Krugmanova úvaha o pojme „konkurencieschopnosť“ zdôrazňuje, že v kontexte medzinárodného obchodu znamená jednoducho „produktivitu“, nie produktivitu vo vzťahu ku konkurentom, ale čisto domácu produktivitu. (Travkina a Tvaronavičiene, 2011) Porter zdôrazňoval, že pre dosiahnutie konkurenčnej výhody je dôležité vytvoriť priaznivé podnikateľské prostredie a získať štátnu podporu. Naopak, Krugman nebol toho názoru. Tvrdil, že túžba po konkurencieschopnosti môže deformovať domácu politiku a ohroziť medzinárodný finančný systém. Jeho hlavnou námietkou bolo, že koncept konkurencieschopnosti vytvára falošný obraz súperiacich krajín a podnikov, pričom úspech jedného znamená zlyhanie druhého. Krugman tvrdil, že medzinárodný obchod môže ovplyvniť špecifické odvetvia a záujmy, ale nemusí spôsobiť škodu celej krajine. (Krugman, 1993)

## Záver

Vedecký záujem o problematiku konkurencieschopnosti neustále narastá a aj napriek tomu absentuje o presnú definíciu. Predkladaný článok poskytuje užitočné informácie a prehľad publikovaných teórií konkurencieschopnosti. Jeho cieľom je zozbierať teórie a pohľady, ktoré ovplyvnili chápanie problematiky konkurencieschopnosti. Uvedená problematika bola dôkladne preskúmaná z rôznych hľadísk a na základe preskúmaných údajov môžeme konštatovať, že konkurencieschopnosť je kľúčovým faktorom pre ekonomický rast na rôznych úrovniach v rátane globálneho kontextu.

Našu analýzu sme začali teóriou absolútnych nákladov publikovanou Adamom Smithom. Pôvodné myšlienky autora boli analyzované a kritizované ekonómom Davidom Ricardom a neskôr H-O-S teóriou. Vychádzajúc z uvedených teórií publikoval aj Michael Porter diamantový model konkurenčných výhod, ktorý priniesol nový pohľad na problematiku konkurencieschopnosti. Porter zjednotil viacero teórií a faktorov do jedného modelu, čím podnietil diskusiu a stal sa azda najskloňovanejším menom v kontexte konkurencieschopnosti. Aj napriek priekopníckym tvrdeniam viacero autorov kritizovalo Porterov pohľad na konkurencieschopnosť a snažili sa vytvoriť nový, komplexnejší model konkurencieschopnosti. Medzi autorov, rozšírených modelov môžeme zaradiť Rugman a D' Cruz, Moon, Cho, Kim a Krugman.

Teórie konkurencieschopnosti uvedené v článku ponúkajú rôzne pohľady na problematiku. Spoločnou črtou teórií uvedených v článku je rôznorodosť v chápaní a prístupe k problematike, čo ovplyvňuje aj výber determinantov vplývajúcich na konkurencieschopnosť.

V dnešnom dynamickom globálnom prostredí, ktoré je neustále v pohybe a plné nepredvídateľných udalostí, je konkurencieschopnosť zásadná. Predkladaný článok obsahuje nielen prezentáciu existujúcich teoretických konceptov, ale do oblasti konkurencieschopnosti prispieva hodnotením jej vplyvu. Priestor pre ďalší výskum ponúka rôznorodosť názorov na problematiku a nejasnosť definície. Vzhľadom na to, že konkurencieschopnosť je zložitý koncept ovplyvnený mnohými faktormi, zdá sa, že odpoveďou by mohla byť kombinácia viacerých teórií, nových faktorov a výziev, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť, a hľadanie inovatívnych spôsobov riešenia s prihliadnutím na potreby dnešného sveta.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Baláž, P. A kol. (2010). Medzinárodné podnikanie. Na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky. Bratislava: Sprint dva.
2. Berger, T., (2008). Concepts of national competitiveness. *Journal of International Business and Economy*, 9(1), 91-111
3. Bhawsar, P., Chattopadhyay, U., (2015). COmpetitiveness: Review, Reflections and Directions. *Global Business Review*, 16(4), 665-679
4. Cho, D. (1998), From national competitiveness to bloc and global competitiveness., *Competitiveness Review*, 8(1), 11-23
5. Cho, D., Moon, H., Kim, M. (2008). Characterizing international competitiveness in international business research: A MASI approach to national competitiveness. *Research in International Business and Finance*, 22(2), 175-192

6. Cho, D., Moon, H., Kim, M. (2009). Does one size fit all? A dual double diamond approach to country-specific advantages. *Asian Business & Management*, 8 (1), 83-102
7. Cho, D., Moon, H., Yin, W. (2016). Enhancing national competitiveness through national cooperation: The case of South Korea and Dubai. *Competitiveness Review*, 26(5)
8. Krugman, P. (1993). Competitiveness a dangerous Obsession. Dostupné 11.10. 2023, na <https://www.pauldeng.com/teaching/intecon/Krugman%20competiveness%20a%20dangerous%20obsession.pdf>
9. Lepori, D. (2022), Location competitiveness in specific pioneering theories: a condensed overview. *Competitiveness Review*, 32(1), 142-154
10. Liu, D., Hsu, H., (2009). An international comparison of empirical generalized double diamond model approaches to Taiwan and Korea. *Competitiveness Review*, 19(3)
11. Molendowski, E., Zmuda, M., (2013). Changes In Competitiveness Among The Visegrad Countries After Accession To The European Union: A Comparative Analysis Based On A Generalized Double Diamond Model. *Comparative Economic Research Central and Eastern Europe*, 16(4), 121-153
12. Moon H., Rugman A., Verbeke A. (2000). Extended Model: The Generalized Double Diamond Model [in:] Cho D., Moon H., (ed.) *From Adam Smith to Michael Porter, 'Asia-Pacific Business Series'*, Vol. 2, World Scientific, Singapore
13. O'Rourke, K. (2003). Heckscher-Ohlin theory and individual attitudes towards globalization. Dostupné 14.10. 2023, na <https://www.nber.org/papers/w9872>
14. Olczyk, M., (2016) A systematic retrieval of international competitiveness literature: a bibliometric study. *Eurasian Economic Review*, 6(3), 429-457
15. Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Dostupné 10.10. 2023, na [https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
16. Travkina, I., Tvaronaviciene, M., (2011). Export competitiveness and domestic productivity facets: case of Lithuania. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 49-68

# Model implementácia rozšírenej zodpovednosti výrobcov pre tabakové produkty s filtrami obsahujúce plasty na Slovensku

Miroslav Jurkovič<sup>1</sup>

---

## ***Model for Extended Producer Responsibility of Tobacco Products with Plastic Filters in Slovakia***

### **Abstract**

*Extended Producer Responsibility (EPR) stands as a pivotal regulatory tool in motivating economic entities to embark on the journey towards a circular economy. EPR is a regulation that extends a producer's responsibility beyond the point of product creation to encompass the entire post-consumer phase of a product's life cycle. Its origins trace back to the 1990s, primarily focusing on the goal of facilitating separate collection and recycling. However, in recent times, EPR has evolved to resemble something closer to a specialized sectoral tax. Notably, tobacco products with filters (TP) fall under the purview of the European Union's restrictions on certain single-use plastics. Consequently, TP producers are obligated to establish an extended producer responsibility system for these products. It's important to note that the EPR framework for tobacco products deviates from that of other products. Instead of having set targets for separate collection and recycling, producers are tasked with developing systems aimed at addressing the issue of littering associated with their products.*

### **Key words**

*Extended producer responsibility, Circular Economy, Producer Responsibility Organization, Tobacco products,*

**JEL Classification:** M31, Q56

---

### **Úvod**

Rozšírená zodpovednosť výrobcov sa stala jedným z najčastejšie používaných regulačných nástrojov, ktoré majú prispieť k transformácii lineárneho hospodárstva na cirkulárnu ekonomiku. Ide o nástroj, ktorý má preniesť zodpovednosť a náklady za likvidáciu alebo recykláciu výrobkov po skončení ich životnosti zo spotrebiteľov alebo samospráv na priemysel, to znamená výrobcov, ktorí ich vyrobili a uviedli na trh.

Ide o nepriamu formu zdanenia, kedy štát prikazuje výrobcov, aby prevzali na seba nové náklady, ktoré súvisia s koncom životnosti ich výrobkov a premietli ich do cien. Ide o nepriamu formu zdanenia spotreby, pretože výrobcovia prenášajú náklady za nové povinnosti do cien výrobkov a tie ceny následne platia spotrebiteľia, ktorí výrobky využívajú a spotrebúvajú.

Rozšírená zodpovednosť výrobcov (RZV) začala, ako nástroj na riešenie narastajúceho množstva vznikajúcich odpadov z obalov, ale následne sa rozšírila i na iné produkty, ako elektronické zariadenia, batérie a akumulátory, vozidlá a pokračovala cez vybrané jednorazové plastové výrobky až po kozmetické a farmaceutické produkty.

---

<sup>1</sup> Mgr. Miroslav Jurkovič, Katedra marketingu, Ekonomická univerzita v Bratislave

Pre každý vyhradený výrobok má RZV svoje špecifiká, ktoré sú zohľadnené v jej definícii a v cieľoch, ktoré majú výrobcovia dosiahnuť.

RZV je možné implementovať prostredníctvom kolektívneho systému, to znamená založením a prevádzkovaním organizácií zodpovednosti výrobcov alebo individuálne, prostredníctvom uzatvoreného cyklu využívania produktu a nakladania z jeho odpadom.

## 1 Metodika práce

Pri spracúvaní príspevku boli využité základné metódy vedeckej heuristiky, akými sú najmä analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, deskripcia a komparácia.

Najskôr sme zozbierali domáce a zahraničné literárne zdroje. Na ich následné spracovanie sme použili metódu analýzy a syntézy. Prostredníctvom metódy analýzy sme systematizovali poznatky o súčasnom stave danej problematiky doma a v zahraničí. Prostredníctvom metódy syntézy sme ich spojili do jedného celku. Pre potreby konkretizácie sme využili metódu dedukcie a pre potreby zovšeobecnenia daných faktov sme využili metódu indukcie. Získané poznatky sme porovnávali s praktickými aplikáciami prostredníctvom metódy komparácie. Metóda deskripcie bola využitá pri popisovaní jednotlivých pojmov a ich významu.

## 2 Výsledky a diskusia

Rozšírená zodpovednosť výrobcov (Linguist, 1990) (ďalej RZV) je ekonomický nástroj, ktorý implementuje princíp znečisťovateľ platí. Jej cieľom je zvýšiť cirkulovateľnosť produktov a materiálov (Ghisellini, 2015). Rozšírená zodpovednosť výrobcov je nástroj, ktorý uzatvára logisticko – výrobný kruh v cirkulárnej ekonomike.

Základom RZV je prechod zodpovednosti za nakladanie s odpadom z pôvodcu – spotrebiteľa na výrobcu výrobku, z ktorého odpad vzniká. Pôvodným cieľom RZV bolo presunúť zvýšené náklady za nakladanie z odpadom spojené z triedeným zberom a recykláciou, zo samosprávy a daňových poplatníkov na výrobcov a znížiť tak verejné výdavky za nakladanie s odpadom (OECD, 2016) ako i znížiť mieru skládkovania odpadu a zvýšiť mieru zhodnocovania a recyklácie. Cieľom zavedenia RZV bolo stimulovať výrobcov redizajnovvať ich výrobky a obaly a tak znížiť množstvo odpadu a zvýšiť recykláciu. (OECD, 2016)

Systémy RZV sa začali rozvíjať na prelome 80. a 90. rokov 20. storočia v Európe v čase, kedy vzrastajúca produkcia odpadov začala byť vnímaná, ako environmentálny problém. V súčasnej dobe je RZV už implementovaná i v ostatných častiach sveta (OECD, 2016). Začalo to obalmi v 90-tych rokoch (Flanderka, 2008), pokračovalo elektrozariadeniami, batériami, vozidlami. Na rade je textil, nábytok (CEP, 2015), ale i veľmi špecifické výrobky, ako sú filtre z tabakových výrobkov (ohorky), vlhčené utierky na osobnú hygienu a použitie v domácnosti (SUP, 2018), ale i kozmetické a farmaceutické výrobky (EK, 2023)

Pôvodným cieľom RZV bolo vysporiadať sa predovšetkým so vzrastajúcim problémom s plastovým odpadom a nasmerovať ho k recyklácii. RZV na obalové materiály bola, ako prvá zavedená v Nemecku v roku 1991 prostredníctvom Verpackungsverordnung (Quoden, 2016). Princípom bolo zavedenie povinných cieľov na zber a zhodnocovanie/ recykláciu obalov uvedených na trh. Nasledovali krajiny Belgicko, Rakúsko, Francúzsko a v roku 1994 bola prijatá smernica EÚ o obaloch a odpadoch z obalov. V prípade zavedenie RZV na

elektronické zariadenia, batérie a akumulátory, ale i svetelné zdroje išlo zase o vytvorenie bezpečného systému likvidácie a recyklácie zariadení, ktoré po skončení svojej životnosti boli nebezpečné pre životné prostredie. WEEE Forum, čo je Európske združenie organizácií nakladajúcich z elektroodpadom uvádza, že celosvetovo vzniká každoročne asi 50 miliónov ton elektroodpadu, pričom polovicu z toho tvoria domáce spotrebiče ako tablety, monitory, smartfóny a televízory, zvyšok sú veľké domáce spotrebiče a vykurovacie telesá. V EÚ je ročne recyklovaných 35 % z vyprodukovaného elektroodpadu. V celosvetovom meradle to je len 20 % (WEEE Forum, 2019).

V iných častiach sveta sa RZV rozvíjala i pre iné druhy výrobkov. V USA bola zavedená na staré alebo nepoužité farby alebo koberce. (PSI,2023)

## **2.1 Implementácia RZV**

Pri zavádzaní RZV do legislatívy EÚ neprichádzalo k nastavovaniu podrobných parametrov a podmienok. RZV bol braný ako princíp podľa, ktorého smernice stanovili ciele zhodnocovania/ recyklácie alebo zberu pre jednotlivé výrobky a prúdy odpadov, t. j. recyklačné resp. zberové ciele. Členské štáty museli následne vytvoriť systém, ktoré povedú k splneniu predpísaných cieľov.(CETA, 2016)

Recyklačné ciele boli stanovené pre jednotlivé prúdy odpadu rôzne. Pre obaly boli stanovené ciele odvodené od množstva obalov uvedených na trh v jednotlivých komoditách(PPWD, 1994). V prípade elektrozariadení boli pôvodné recyklačné ciele stanovené, ako povinnosť vyzbierať určité množstvo elektroodpadu na obyvateľa bez ohľadu na to koľko nových elektrozariadení bolo uvedených na trh. Problém, s ktorým sa museli výrobcovia v prípade RZV na elektrozariadenia popasovať bolo i rozdelenie zodpovednosti za historický elektroodpad, to znamená za výrobky, ktoré boli uvedené na trh pred RZV a v mnohých prípadoch výrobcami, ktorí už neexistovali.

## **2.2 Definícia rozšírenej zodpovednosti výrobcov**

V roku 2015 predstavila Európska komisia Akčný plán prechodu na obehové hospodárstvo – Kruh sa uzatvára (EK, 2015). Cieľom bolo stimulovať prechod Európy na obehové hospodárstvo, ktoré následne posilní globálnu konkurencieschopnosť, udržateľný hospodársky rast a tvorbu nových pracovných miest (EK,2015).

Na akčný plán nadväzoval balíček legislatívy, ktorý dostal pomenovanie Waste Package. Šlo o novely smerníc upravujúcich nakladanie s vybranými výrobkami a odpadmi (CEP, 2015). Plánom bolo v maximálnej miere využiť všetky suroviny, výrobky i odpad, čo malo viesť k úspore energie a zníženiu emisií skleníkových plynov. Najdôležitejším aspektom balíčku obehového hospodárstva bola zmena legislatívnych parametrov pre RZV. RZV tak bola po prvý raz bližšie legislatívne upravená.

Novela smernice o odpadoch (WFD, 2018; CEP, 2015) priniesla nový článok (8a) so všeobecnými minimálnymi požiadavkami na systémy RZV. Všeobecné minimálne požiadavky mali znížiť náklady a zvýšiť výkonnosť RZV. Tiež mali zabezpečiť rovnaké podmienky pre všetkých aktérov trhu, vrátane malých a stredných podnikov a reagovať na prudký rozvoj online obchodov, ako aj zabrániť prekážkam bezproblémového fungovania vnútorného trhu. Takisto mali prispieť k začleneniu nákladov súvisiacich z koncom životnosti do ceny

výrobkov. Cieľom bolo poskytnúť stimuly pre výrobcov, aby sa viac zameriavali na recyklovateľnosť, opätovnú použiteľnosť, opraviteľnosť a prítomnosť nebezpečných látok.

Jednoznačne tak prišlo k unifikácii podmienok pre RZV a to tak, že vo všetkých členských krajinách musí prísť k takým zmenám, ktoré povedú k implementácii princípu hradenia plných nákladov vzťahujúcich sa na nakladanie s odpadom vzniknutým z vybraných výrobkov.

### **2.3 Nová definícia RZV**

K ďalšej úprave RZV prišlo prostredníctvom Smernice Európskeho parlamentu a Rady o znižovaní vplyvu určitých plastových výrobkov na životné prostredie (2019/904) (SUP), ktorá bola schválená Európskym parlamentom 27. 3. 2019. (SUP, 2019) s súvislosťou s pridaním nových vyhradených výrobkov medzi tie, na ktoré sa bude vzťahovať RZV.

SUP je smernica, ktorá bola prijatá v rekordne krátkom čase. Návrh bol publikovaný len 28. 5. 2018 a trialóg (inter-inštitucionálny dialóg medzi Európskou komisiou, Parlamentom EÚ a Radou EÚ) bol ukončený 19. 12. 2018. SUP bol výsledkom vývoja nasledovaného po publikovaní Európskej stratégie pre plasty (Európska stratégia pre plasty v obehovom hospodárstve, 16. 1. 2018), ktorá nasledovala po ukončení legislatívneho procesu Circular Economy Package (novely viacerých odpadových a obalových smerníc), ktorý nasledoval po zverejnení Akčného plánu pre obehové hospodárstvo (EK, 2015).

Prostredníctvom SUP prišlo k modifikácii všeobecných minimálnych požiadaviek na RZV ešte pred tým, ako boli implementované v členských štátoch. SUP sa stal „lex specialis“. SUP upravil RZV, tak že vypustil pri vybraných výrobkoch (tabakové výrobky obsahujúce plasty, vlhčené utierky na hygienu a domácnosť) ciele recyklácie, ale zaviedol širšie povinnosti pre výrobcov.

RZV pre tabakové výrobky (TPF) a hygienické utierky musí podľa SUP pokrývať osvetu a vzdelávanie obyvateľstva tak, aby prišlo k zníženiu znečistenia prostredia jeho výrobkami. Výrobca musí pokrývať náklady na čistenie (tzv. litter clean up cost) verejných priestranstiev a prírody od týchto produktov a nakladanie s nimi, ako i náklady na zber dát a reporting. (SUP, 2019)

Pre TPF platí taktiež to, že výrobcovia musia pokrývať náklady na zber odpadu z týchto výrobkov vyradených vo verejných systémoch zberu vrátane infraštruktúry a jej prevádzky a následnú prepravu a spracovanie (zber odpadu). To môže zahŕňať zriadenie osobitnej infraštruktúry na zber odpadu z týchto výrobkov, ako sú vhodné nádoby na odpad na miestach obvyklých pre tvorbu odpadu (common litter hotspots). (SUP, 2019)

Na zabezpečenie riadneho nakladania s odpadom v súlade s hierarchiou odpadového hospodárstva sa nevyžaduje triedený zber TPF, vlhčených utierok a balónov. Zavedenie triedeného zberu by preto pre tieto výrobky nie je povinné. Náklady na krytie povinností viazaných na riešenie voľne pohodeného odpadu (litter clean up cost) musia byť stanovené transparentne a majú pokrývať náklady potrebné na zabezpečenie čistenia nákladovo efektívnym spôsobom.

V prípade SUP prichádza pri vybraných výrobkoch k posunu RZV k viac marketingovému nástroju, nakoľko povinnosti pre výrobcov nie sú na úrovni zberu výrobkov, ale

komunikačných nástrojov na to, aby s výrobkami bolo po ich spotrebovaní naložené správnym spôsobom.

## **2.4 Implementácie RZV pre tabakové produkty s filtrami**

Systémy RZV historicky fungujú paralelne a prekrývajú sa minimálne. Každý vyhradený výrobok, to znamená výrobok na, ktorý sa vzťahuje RZV, má svoje ciele a svoj systém nakladania. Elektrozariadenia majú svoje ciele a systém, batérie a akumulátory majú svoje ciele a systém, staré vozidlá majú svoj systém zberu výrobkov a ich následnej recyklácie. Na jeden výrobok sa vzťahuje jedna RZV. Podnikateľské subjekty, ktoré poskytujú služby plnenia povinností vychádzajúcich z RZV sa nazývajú organizácie zodpovednosti výrobcov (OZV), v angličtine to je Producer responsibility organization.

V prípade výrobkov, ktoré upravuje smernica SUP (jednorazové plastové výrobky) v povinnosti vzťahujúcej sa na riešenie voľne pohodeného odpadu, ide o výrobky, kde prichádza k významnému prekryvu. Povinnosť sa vzťahuje na vybrané plastové obaly s konkrétnych výrobkov: obaly na potraviny, balenia a vrecúška vyrobené z pružného materiálu obsahujúce potraviny, ktoré sú určené na priamu konzumáciu z tohto balenia alebo vrecúška bez akejkoľvek ďalšej prípravy, nápojové obaly, poháre na nápoje, ľahké plastové tašky. Na tieto výrobky sa vzťahuje aj RZV na obaly a to znamená povinnosť triediť a recyklovať. Výrobca takéhoto výrobku je povinný vytvoriť a hrať systém triedeného zberu a recyklácie, ale pritom musí ešte hrať i náklady na tú časť jeho výrobkov, ktorá neskončila v triedenom zbere, ale voľne pohodená. V prípade TPF je cieľom, aby vyzbierané skončili v odpade a boli zneškodnené. V prípade ostatných výrobkov majú byť vytriedené a recyklované.

Otázkou, ktorá z implementácie SUP smernice vzišla je, ako zabezpečiť nakladania z voľne pohodeným odpadom, tak aby bolo zabezpečené jeho riadne a férové financovanie a aby mohlo koexistovať s existujúcimi systémami RZV.

Z technického pohľadu vznikajú tri možnosti.

1. Vznikne RZV na výrobky, ktoré pod RZV doteraz nespádajú a k deleniu nákladov bude prichádzať medzi jednotlivými systémami. V tomto prípade ide o vznik samostatného systému pre TPF.
2. Problém voľne pohodeného odpadu bude riešený, tak že nové vyhradené výrobky budú pridružené k existujúcemu systému RZV na obaly.
3. Vznikne nový systém RZV pre voľne pohodený odpad a všetky vyhradené výrobky budú musieť paralelne fungovať s rovnakými výrobkami v rôznych systémoch.

### **Samostatný systém RZV pre TPF**

Z analýzy legislatívnych podmienok a aktuálneho fungovania RZV na Slovensku, je odporúčaným riešením samostatný systém pre TPF. TPF sú jasne identifikovateľné vo vzťahu k výrobcom, to znamená vieme určiť, kto ich uvádza na trh, ale tiež sú i ľahko identifikovateľné v odpade, to znamená vieme na základe analýzy určiť koľko ich tam je a to vytvára podmienky pre vytvorenie finančného mechanizmu, ktorý splní podmienky stanovené v SUP pre TPF.





Zdroj: analýza voľne pohodeného odpadu, Žiar nad Hronom 2023

TPF sú samostatným vyhradeným výrobkom a vytvárajú vyhradený prúd odpadu, podobne ako elektrozariadenia, batérie alebo obaly a majú samostatnú špecifickú definíciu rozšírenej zodpovednosti výrobcov, ktorá je odlišná od definície uvedenej v článku 8a, smernice 2008/98/ES o odpadoch.

Výrobcovia TPF majú špecifické povinnosti vzťahujúce sa k ohorkom – riešenie problematiky voľne pohodeného odpadu, komunikácia a osвета špeciálne sa vzťahujúca na nakladanie s TPF, hradenie nákladov na čistenie verejných priestranstiev a prírody a to prostredníctvom dostatočného pokrytia obyvateľstva. Povinnosti sa líšia od ostatných vyhradených výrobkov a preto subjekt uchádzajúci sa o realizáciu RZV pre TPF, musí splniť špecifické podmienky, ich splnenie by mal preukázať v procese autorizácie. Podobne ako pri žiadosti o autorizáciu preukazujú záujemcovia splnenie podmienok na zbernú sieť pre elektrozariadenia, alebo triedený zber pre dostatok občanov, tak by i záujemcovia o RZV pre TPF mali preukázať, ako chcú splniť stanovené podmienky a zabezpečiť financovanie ich RZV.

V prípade TPF majú výrobcovia a ich RZV viacej spoločných záujmov so samosprávou. TPF sú zbierané prostredníctvom infraštruktúry na zmesový komunálny odpad – zodpovednosť samosprávy, alebo môže ísť o budovanie novej samostatnej infraštruktúry v prípade riešenia problematiky litter clean up hot spot. V prípade obalov a neobalov ide o dobudovanie a rozširovanie infraštruktúry triedeného zberu, za ktoré sú zodpovedné subjekty obalovej RZV. V prípade iných vyhradených výrobkov ide o špecifickú infraštruktúru zberu.

### **Priradenie voľne pohodeného odpadu k existujúcemu systému RZV na obaly**

Jedným zo základných princípov RZV je zákaz krížového financovania (WFD, 2018), čo znamená, že výrobcovia majú financovať nakladanie s ich výrobkami, nie s inými. Výrobcovia iných vyhradených výrobkov nemajú financovať nakladanie s TPF. V praxi je možné, aby jedna organizácia zodpovednosti výrobcov bola autorizovaná pre viaceré vyhradené

výrobky. Pri súbahu viacerých vyhradených výrobkov v jednej OZV je najdôležitejšie a najkomplikovanejšie nastaviť pravidlá a zabezpečiť, aby neprichádzalo ku krížovému financovaniu jednotlivých vyhradených výrobkov a aby sa plnili všetky povinnosti, ktoré sú stanovené pre všetky vyhradené výrobky napríklad, aby neboli niektoré prioritizované na úkor iných pretože z nich má OZV väčší obrat. V prípade TPF štruktúra trhu neumožňuje spravodlivé rozdelenie výrobcov medzi existujúce organizácie zodpovednosti výrobcov (OZV). Pri pridaní TPF ako vyhradeného výrobku k obalom a neobalom príde k deformácii, ktorá spôsobí, že niektoré OZV nebudú mať medzi výrobcami zastúpených výrobcov TPF a tak nebude zabezpečené spravodlivé financovanie nakladania s týmto vyhradeným prúdom odpadu resp. príde k pridaniu povinností vzťahujúcich sa k TPF výrobcov obalov a neobalov. Na Slovensku je autorizovaných 9 organizácií zodpovednosti výrobcov (OZV) pre obaly (ISOH,2023), štyri tabakové spoločnosti ovládajú 98 % trhu s TPF (SPAK-EKO,2022), to znamená, že financovanie nakladania s TPF na Slovensku nie je prostredníctvom obalového systému t. j. OZV autorizovaných na obaly, nie je reálne možné. Legislatíva neumožňuje výrobcovi byť klientom viacerých obalových OZV (Zákon o odpadoch, 2016) a preto nie je možné, aby sa 4 výrobcovia rozdelili do 9 OZV.

Priradenie TPF k existujúcim vyhradeným výrobkom, ako napríklad k obalom a neobalom destabilizuje systém financovania triedeného zberu. V slovenskom systéme RZV pre obaly nie je možná ekomodulácia pre obaly, pretože princíp jedna obec jedna OZV (Zákon o odpadoch, 2015) a rozdeľovanie obyvateľov podľa celkových trhových podielov nezohľadňuje ekonomické alebo ekologické dopady jednotlivých komodít (papier, plasty, sklo, VKM, kovové obaly), ale naopak vyrovnáva náklady na obyvateľa. OZV musí vždy zabezpečiť triedený zber všetkých komodít pre obyvateľov i keď je financovaná len jednou z nich. Tona skla, papiera, plasty, VKM alebo kovových obalov vždy znamená cca. 10 obyvateľov a tí majú triediť všetky komodity. To znamená, že výrobca uvádzajúci na trh 1 t papierových obalov musí financovať triedený zber všetkých komodít pre 10 obyvateľov. Toto delenie prebieha rovnako pre obaly i neobaly. Ak do systému vnesieme ešte povinnosti za voľne pohodený odpad aj z iných vyhradených výrobkov ako napr. TPF, tak sa systém stane nefinancovateľným transparentným spôsobom. Bude potrebné upraviť prerozdelenie trhových podielov OZV tak, aby reflektovali i podiely na trhu pri TPF a to v kombinácii s princípom jedna obec jedna OZV nebude možné.

### **Samostatný systém RZV pre voľne pohodený odpad ako celok**

Samostatný systém RZV pre všetky výrobky, na ktoré sa vzťahuje povinnosť vytvoriť RZV a riešiť problém voľne pohodeného odpadu je ďalším možným technickým riešením, ako implementovať SUP a splniť povinnosti. Išlo by technicky o vyhradený prúd odpadu, v ktorom by sa však stretali výrobky, s ktorými má byť rôzne nakladané po tom, čo sa stanú odpadom. Výrobky, ako nádoby na jedlo, poháre alebo plastové obaly sú vyrobené z plastového materiálu a preto majú byť vytriedené a recyklované. V prípade TPF a vlhčených utierok ide o nakladanie so zmesovým komunálnym odpadom, tie nie je potrebné a nutné triediť a recyklovať. Vytvorením spoločného systému RZV, by tak vznikla povinnosť pre jeden vyhradený prúd rôzne nakladať z odpadom.

Triedený zber obalových komodít budujú mestá a obce v spolupráci s obalovými RZV systémami, ktoré nazývame Organizácie zodpovednosti výrobcov pre obaly a neobaly (Zákon o odpadoch, 2015) a preto bude efektívnejšie a racionálnejšie rozširovať triedený zber plastov, skla, papiera a viacvrstvových kombinovaných materiálov i na verejné priestranstvá, tak aby bol prepojený s existujúcim triedeným zberom z domácností, čo bude pôsobiť

preventívne pri tvorbe voľne pohodeného odpadu. Preto bude efektívnejšie, ak bude táto časť zverená do zodpovednosti obalových systémov RZV.

Ostatné výrobky, na ktoré sa povinnosť recyklovať nevzťahuje môžu byť zbierané so zmesovým komunálnym odpadom a výrobcovia TPF sa tak majú podieľať na financovaní infraštruktúry na zber zmesového komunálneho odpadu.

## **Záver**

RZV, ako bola predstavená v 90-tych rokoch, bola nástrojom, ktorý mal napomôcť zlepšeniu životného prostredia a zároveň motivovať výrobcov upravovať zloženie a dizajn výrobkov, tak aby sa dali ľahšie a efektívnejšie recyklovať. Podľa doterajších výsledkov (OECD,2001;Walls,2003;CETA, 2016) prišlo predovšetkým k inováciám na strane zberu a nakladania s odpadmi. To znamená, že prevádzkovatelia doterajších RZV sa sústredili na inovácie a rozvoj rôznych systémov triedeného zberu a technickou inováciou spojenou s recykláciou. V prípade RZV na TPF ide o nový druh povinností, ktoré sa nevťahujú na nakladanie s odpadov a to znamená, že priestor pre technické inovácie na strane spracovania a recyklácie nepovedú k splneniu stanovených povinnosti. Sústreďenie a inovácie sa budú musieť sústrediť na prevenciu pred vznikom týchto odpadov a k spráci s populáciou v tom zmysle, že populácia bude musieť začať vnímať zlepšenie situácie s voľne pohodeným odpadom.

Nový prístup k plneniu povinností si bude vyžadovať nastavenie nových procesov a zavedenie inovatívnych postupov a preto bude najefektívnejšie vytvoriť samostatný systém RZV pre tieto výrobky.

RZV pre TPF bude zaujímavým študijným materiálom do budúcnosti, pretože bude zaujímavé vyhodnocovať rôzne prístupy k prevencii a vyhodnocovanie ich dopadov.

## **Zoznam bibliografických odkazov**

1. Európska komisia, Kruh sa uzatvára - Akčný plán EÚ pre obehové hospodárstvo, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015DC0614&from=EN> , (EK, 2015)
2. Európska komisia, A European Strategy for Plastics in Circular Economy, <http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/plastics-strategy-brochure.pdf> (PS, 2018)
3. Európska komisia, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL concerning urban wastewater treatment (recast)COM/2022/541 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0541>, (EK,2023)
4. Fritz Flanderka: Verpackungsverordnung. Kommentar und Einführung zur Verpackungsverordnung mit Text der Verpackungsverordnung, des Kreislaufwirtschafts-Abfallgesetzes sowie der EG-Verpackungsverordnung. 3. Auflage. C.F. Müller, Heidelberg 2008,. (Flanderka, 2008)

5. Ghisellini, P, Cialani, C, Ulgiati, S,: A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic system, *Journal of Cleaner Production*, 2015, 1-22, (Ghisellini, 2015)
6. International E-Waste Day, <https://weee-forum.org/iewd-about/>, 2019 (WEEE, 2019)
7. Lindhqvist, T., Lindgren, K., 1990. Model for Extended Producer Responsibility, In: Ministry of the Environment, Stockholm 1991 (Lindhqvist, Lindgren, 1990)
8. Massarutto, A. (2014). The long and winding road to resource efficiency – An interdisciplinary perspective on extended producer responsibility. *Resources, Conservation And Recycling*, 85, 11-21. <http://doi.org/10.1016/j.resconrec.2013.11.005> , (Massarutto, 2014)
9. OECD, *Extended Producer Responsibility, Updated Guidance for Efficient Waste Management*, <https://doi.org/10.1787/9789264256385-en>, (OECD, 2016)
10. Quoden, Joachim. 2016. „History of the German Packaging Ordinance with a focus on the development of the EPR organization(s)". Germany. (Quoden, 2016)
11. Rais, J., Benko, T., Rod, A.; Efektivita českého systému třídění odpadu v kontextu Evropské unie, CETA, 2016 (CETA, 2016)
12. Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/849 z 30. mája 2018, ktorou sa menia smernice 2000/53/ES o vozidlách po dobe životnosti, 2006/66/ES o batériách a akumulátoroch a použitých batériách a akumulátoroch a 2012/19/EÚ o odpade z elektrických a elektronických zariadení, Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/850 z 30. mája 2018, ktorou sa mení smernica 1999/31/ES o skládkach odpadov, Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/851 z 30. mája 2018, ktorou sa mení smernica 2008/98/ES o odpade, Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/852 z 30. mája 2018, ktorou sa mení smernica 94/62/ES o obaloch a odpadoch z obalov (CEP, 2015)
13. Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/851 z 30. mája 2018, ktorou sa mení smernica 2008/98/ES o odpade (Text s významom pre EHP), PE/11/2018/REV/2, OJ L 150, 14.6.2018, p. 109–140, (WFD, 2018)
14. Smernica Európskeho parlamentu a Rady 94/62/ES z 20. 12. 1994 o obaloch a odpadoch z obalov. (PPWD, 1994)
15. Spasova, B. (2014). Competition among Producer Responsibility Organisations and role of municipalities in an EPR system (IIIEE Master thesis). Dostupné z <http://lup.lub.lu.se/record/4697056>, (Spasova, 2014)
16. Most leftover paint is recyclable, especially latex. Product Stewardship Institut. Dostupné z <https://productstewardship.us/products/paint/>, október 2023. (PSI,2023)
17. Výrobcovia cigariet majú zodpovedať za špaky. Mestá očakávajú príspevok na čistenie ulíc. Odpady-portal.sk, 2023, dostupné z <https://www.odpady-portal.sk/Dokument/107520/cigaretove-ohorky-spaky-littering-mesta.aspx> ,(SPAK-EKO, 2023)
18. Zoznam OZV pre obaly. Informačný systém odpadového hospodárstva, dostupné z: <https://www.iso.gov.sk/uvod/registre/zoznam-ozv-pre-obaly.html> (ISOH, 2023)

# Postoje slovenskej verejnosti k životnému prostrediu a ich vplyv na transformáciu hospodárstva na cirkulárnu ekonomiku

Miroslav Jurkovič<sup>1</sup>

---

## ***Attitudes of the Slovak public towards the environment and their influence on the transformation of the economy into a circular economy***

### **Abstract**

*The shift towards a circular economy (CE) is a prominent focus for stakeholders in both the business and political realms. However, for this transition to truly succeed, it is imperative that we redirect our attention towards consumers and their behavior. This article endeavors to explore the environmental sentiments of individuals in the Slovak Republic concerning the environment. Our objective is to establish a connection between these environmental opinions and the level of acceptance of the transition to a circular economy. To achieve this, we will conduct an opinion survey to gather pertinent statistical data. Subsequently, we will employ a range of statistical and mathematical methods to conduct a comprehensive analysis of this data.*

### **Key words**

*Circular Economy, climate changes, consumer attitudes*

**JEL Classification:** M31, Q56

---

### **Úvod**

Prechod na cirkulárnu ekonomiku je jedným z nástrojov, ktoré majú slúžiť ako nástroj na vyrovnanie sa s klimatickou zmenou na jednej strane a závislosťou vyspelých stabilných ekonomík od nestabilných krajín, ktoré dodávajú vyspelým suroviny, na strane druhej.

Pri transformácii na cirkulárnu ekonomiku ide o zmenu, ktorú môžeme svojim dopadom a rozsahom prirovnať k priemyselnej revolúcii. Je to zmena, ktorej sa musí prispôbiť celá spoločnosť a hospodárstvo. Pri prechode na cirkulárnu ekonomiku prichádza ku kombinácii ekonomických, hospodárskych, ekologických a spoločenských faktorov.

Spotrebiteľia budú hrať kľúčovú úlohu pre transformácií, pretože budú musieť akceptovať zásadné zmeny a preto marketing bude zohrávať v tomto procese kľúčovú úlohu. Marketing bude dôležitý pre firmy, výrobcov, ktorí budú musieť zmeniť svoje produkty, ale dôležití budú i pre politikov, pretože politici budú musieť vysvetľovať spotrebiteľom, prečo je transformácia dôležitá.

---

<sup>1</sup> Mgr. Miroslav Jurkovič, Katedra marketingu, Ekonomická univerzita v Bratislave

## 1 Metodika práce

Cieľom príspevku je objasniť podstatu cirkulárnej ekonomiky ako novej ekonomickej paradigmy a poukázať na postoje slovenskej populácie k nej.

V záujme dosiahnutia tohto cieľa sme sa najskôr zamerali na spracovanie teoretickej časti príspevku, pričom sme sa sústredili na vymedzenie podstatných aspektov riešenej problematiky. Vytvorili sme tak platformu pre širšie koncipovaný prieskum danej problematiky v rámci Slovenska.

Cieľom nášho prieskumu bolo zmapovať postoje slovenskej verejnosti k životnému prostrediu a k cirkulárnej ekonomike, ako pojmu a na základe výsledkov priniesť odporúčania pre komunikáciu, ktoré prispievajú k efektívnejšej a hladšej transformácii slovenského hospodárstva na cirkulárnu ekonomiku.

Pre účely tohto príspevku sme sa sústredili na overenie nasledovných dvoch deskriptívnych hypotéz:

H 1: Slovenská populácia nevie, čo je cirkulárna ekonomika.

Hypotéza H 1 bola testovaná otázkou 1.

H 2: Slovenská populácia má pozitívny postoj k ochrane životného prostredia a klímy do momentu, kedy sa nezačne obávať, že ju to bude i niečo stáť a dotkne sa to jej komfortu.

Hypotéza H 2 bola testovaná otázkami 2,3 a 4.

Prieskum sa realizoval na vzorke 2500 obyvateľov Slovenska. Uskutočnil sa v mesiaci október 2023 metódou CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Výsledky sú spracované štatistickým programom IBM SPSS Statistics 25 s použitím štandardných matematicko-štatistických metód. Reprezentatívnosť vzorky bola dodržaná podľa bydliska v rámci všetkých 8 krajov v SR a podľa pohlavia a veku respondentov.

Prieskum sa realizoval ako kvantitatívny. Výsledky kvantitatívneho prieskumu poskytujú informácie o tom, s akou frekvenciou sa skúmaný jav vyskytuje v danom súbore. Počas realizácie prieskumu boli dodržané etické štandardy marketingového výskumu.

## 2 Výsledky a diskusia

### 2.1 Podstata cirkulárnej ekonomiky

V prípade cirkulárnej ekonomiky ide o zmenu paradigmy hospodárstva z lineárneho, ktoré je charakterizované ťažbou surovín, výrobou a spotrebou na cirkulárne – obehové. Cieľom je znížiť environmentálny dopad výroby a spotreby a tým prispieť k riešeniu zmeny klímy a geopolitickej závislosti. Cirkulárna ekonomika má potenciál pochopiť a implementovať radikálne nové vzory a umožniť dosiahnuť udržateľnosť a blahobyt s malými alebo žiadnymi materiálnymi, energetickými alebo environmentálnymi nákladmi. Cirkulárna ekonomika môže byť riešenie, ako obmedziť negatívne dopady bussines-as-usual ekonomického systému. (Ghisellini, 2015)

Problematika cirkulárnej ekonomiky je veľmi aktuálna, ale zároveň i veľmi mladá. Znamená to, že množstvo odbornej literatúry staršieho dáta je pomerne obmedzený. Databáza odborných publikácií Web of Science uvádza v roku 2014 len 30 publikovaných odborných

článkov na tému Circular Economy, ale v roku 2016 ich bolo viac ako 100 (Kirchherr, J, Reike, D., Hekkert, M., 2017).

Koncept cirkulárnej ekonomiky sa po prvý krát objavil v 70-tych rokoch 20. storočia (EMF, 2013b). Viacerí autori, ako Andersen (2007), Ghisellini (2016) a Su (2013) pripisujú autorstvo konceptu Pearce a Turner (1989).

Koncept cirkulárnej ekonomiky vychádza z viacerých ekonomických škôl a teórií. Hlavným uvádzaným zdrojom je teória „cradle to cradle“ autorov Michael Braungart a Bill McDonough. Druhým zdrojom je teória Waltera Stahela Looped and Performance Economy a taktiež teórie Industrial Ecology (Preston 2012).

Najznámejšia definícia cirkulárnej ekonomiky pochádza od Ellen MacArthur Foundation, ktorá predstavila cirkulárnu ekonomiku ako industriálnu ekonomiku, ktorá je zameraná na regeneráciu a dizajn (EMF, 2013b). Geng a Doberstein (2008: 231) popisujú cirkulárnu ekonomiku ako uzavretý kruh materiálových tokov v celom hospodárstve.

Veľmi výstižná je širšia definícia, kedy je cirkulárna ekonomika chápaná ako regeneratívny systém, v ktorom je únik vložených zdrojov ako i odpadu, emisií a energie minimalizovaný spomalením, uzatvorením, zúžením materiálových a energetických cyklov. To môže byť dosiahnuté dizajnom zameraným na dlhodobú spotrebu, údržbou, opravou, opakovaním použitím, prepracovaním, renovovaním a recyklovaním. (Geissdoerfer) Odborná literatúra sa najviac zaoberá prechodom na cirkulárnu ekonomiku v Číne a Európe.

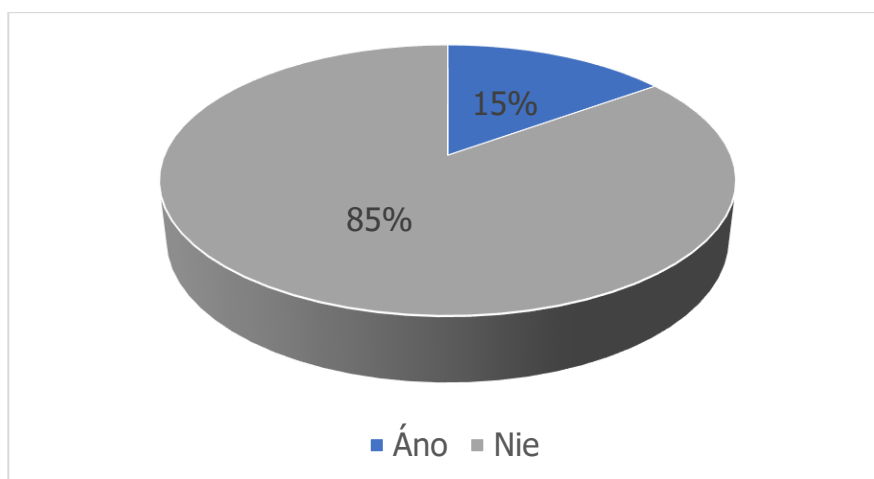
Cirkulárna ekonomika má nepochybne významný prínos z hľadiska rozvoja ekonomického systému, avšak sú s ňou spojené aj niektoré limity, viažuce sa k jej implementácii v podnikateľskej praxi. Bariéry implementácie cirkulárnej ekonomiky je možné rozdeliť do štyroch skupín. Kultúrne, trhové, technologické a regulačné. Ako kľúčové sú spomedzi uvedených často označované najmä kultúrne a trhové bariéry (Kirchherr et al., 2017). My sa budeme zaoberať problémom kultúrnych bariér.

Kultúrne bariéry sa týkajú spotrebiteľov aj firiem. Spotrebiteľia často nie sú o problematike a prínosoch cirkulárnej ekonomiky dostatočne informovaní alebo sa zámerne držia lineárnych spotrebných modelov ako napr. nakupovanie overenej značky. Na firemnej úrovni sa zamestnanci nechcú príliš podieľať na ekologickejšom podnikaní. Táto oblasť je vo firmách často nepružná aj preto, že spoločenskú zodpovednosť a udržateľnosť majú vo svojej pôsobnosti najmä oddelenia ako ľudské zdroje, marketing a ostatné oddelenia ich považujú za menej významné. Pre úspešnú transformáciu na cirkulárnu ekonomiku bude potrebná akceptácia spotrebiteľov, ktorí sú samozrejme i zamestnancami a to znamená celej spoločnosti.

## **2.2 Slováci a cirkulárna ekonomika**

Z prieskumu jednoznačne vyšlo, že pojem cirkulárna ekonomika je pre slovenskú populáciu vlastne neznámy. Až 85 % populácie nepozná termín cirkulárna ekonomika a nevie, čo sa pod týmto pojmom skrýva. Hypotéza H1 sa potvrdila. To znamená, že slovenská populácia nemá znalosť o potrebe transformácie hospodárstva.

**Graf 1:** Odpovede respondentov na otázku 1 Poznáte pojem cirkulárna ekonomika?

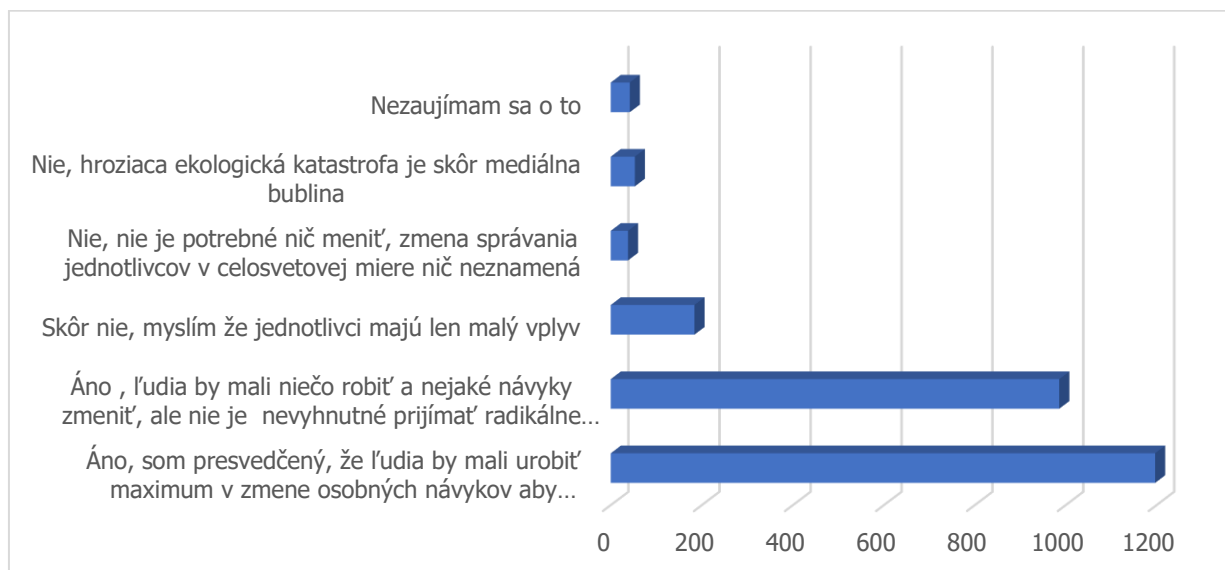


Zdroj: vlastné spracovanie

Avšak postoj populácie k životnému prostrediu a vedomosť o potrebe zmeny spotrebiteľského správania je v populácii prítomná.

48 % respondentov je presvedčených, že ľudia by mali urobiť maximum v zmene osobných návykov aby minimalizovali svoj negatívny vplyv na prírodu aj na úkor pohodlia a komfortu.

**Graf 2:** Odpovede respondentov na otázku 2 Aký je Váš názor, mali by jednotlivci zmeniť niečo na svojom správaní aby bol minimalizovaný negatívny efekt spotreby?

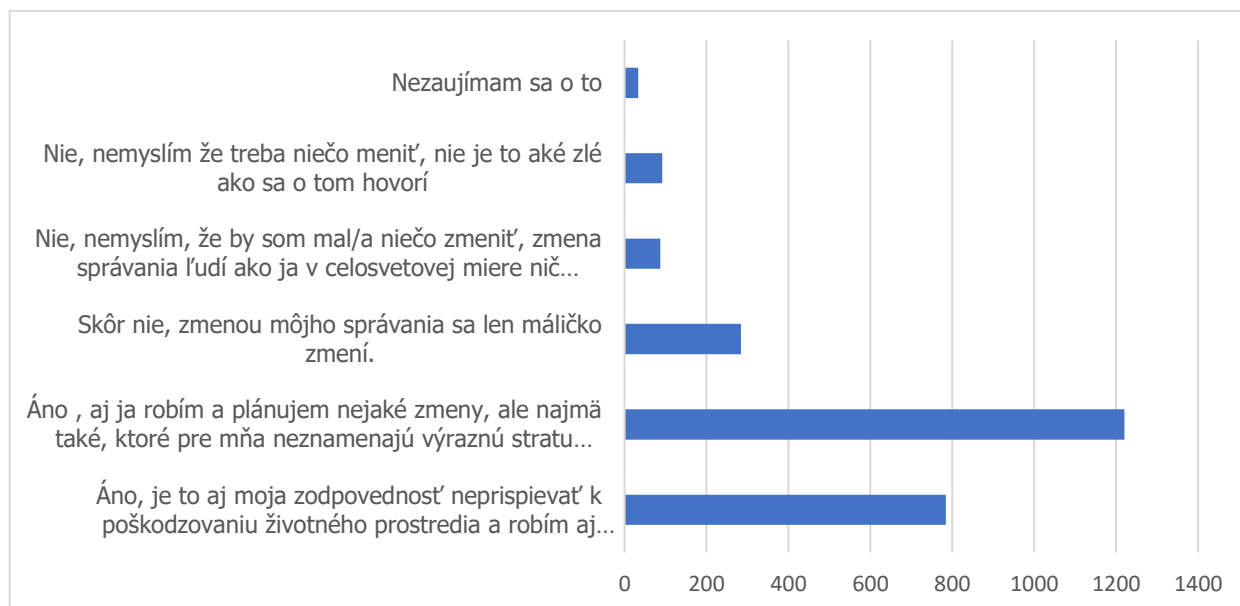


Zdroj: vlastné spracovanie

Ochota zmeniť svoje spotrebiteľské správanie však naráža na osobný komfort a zvýšené náklady spojené so zmenou spotrebiteľského správania. 49 % opýtaných robí a plánuje nejaké zmeny, ale najmä také, ktoré neznamenajú výraznú stratu pohodlia alebo zvýšené náklady.



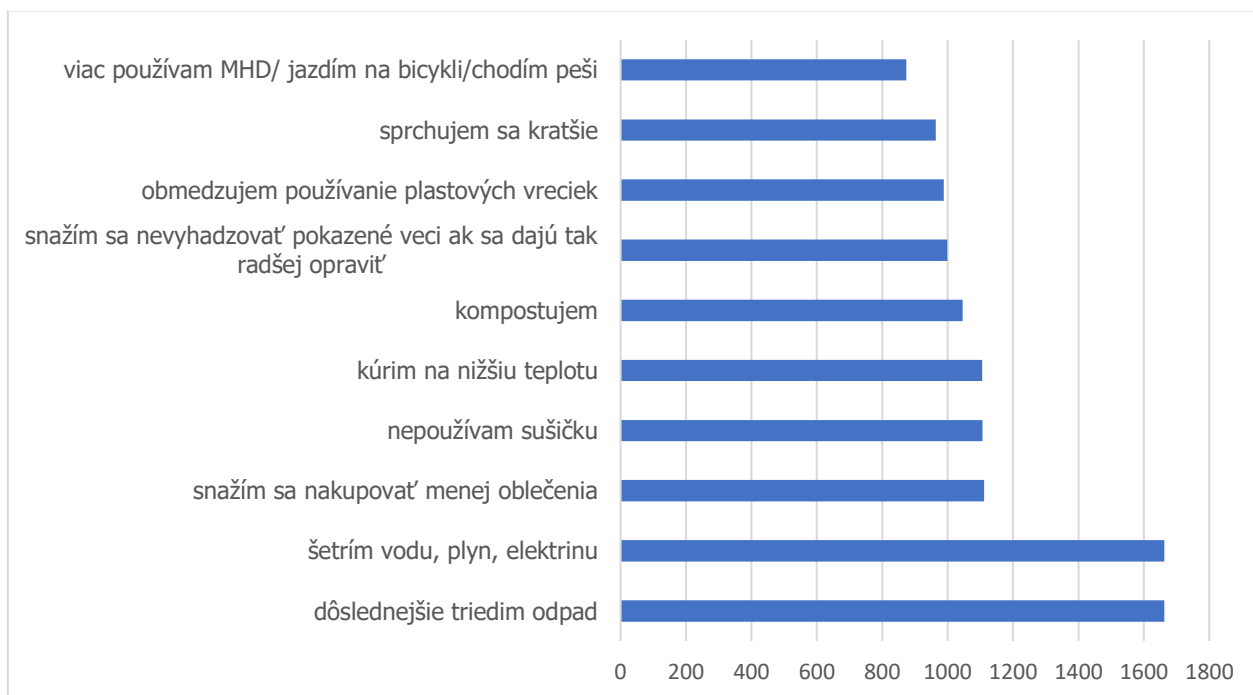
**Graf 3:** Odpovede respondentov na otázku 3 Máte Vy osobne pocit, že by ste mali zmeniť niečo na svojom správaní ,aby bol minimalizovaný negatívny efekt spotreby?



Zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejšími opatreniami pre zlepšenie životného prostredia sú triedenie odpadu, šetrím energie, nakupujem menej oblečenia, kompostujem a nepoužívam sušičku.

**Graf 4:** odpovede respondentov na otázku 4 Urobili ste v posledných rokoch nejaké zmeny v svojom spotrebiteľskom správaní s **cieľom pomôcť planéte?**



Zdroj: vlastné spracovanie

Hypotéza H 2 sa potvrdila.

Výsledky prieskumu môžu slúžiť podnikateľom pri nastavovaní komunikácie pre ich nové služby a produkty, ale i pre politikov, ktorí budú musieť komunikovať zmeny súvisiace s transformáciou a aktuálne sa spájajúce napr. s Green Dealom.

## Záver

Prechod na cirkulárnu ekonomiku bude dôležitým transformačným proces. Jeho zvládnutie bude rozhodovať o tom, ktoré krajiny a ich ekonomiky sa stanú alebo zostanú poprednými a rozvinutými a ktoré sa prepadnú. Zvládnutie transformácie bude rozhodne o tom akú veľkú mieru pridanej hodnoty bude možné v ekonomike produkovať a od toho bude závisieť aký sociálny systém si bude môcť krajina dovoliť.

Spotrebiteľia na Slovensku nepoznajú pojem cirkulárna ekonomika, ale uvedomujú si potrebu zmeny spotrebiteľského správania, to však naráža na to, že ochota zmeniť spotrebiteľské správanie končí pri obmedzovaní vlastného komfortu a zvýšení nákladov.

Transformačný proces na cirkulárnu ekonomiku bude potrebovať silných lídrov a veľmi masívnu komunikáciu. Keďže populácia nepozná pojem cirkulárna ekonomika, tak bude potrebné v komunikácii použiť iné posolstvá. Zmena klímy a úspory energie môžu byť hlavnými posolstvami transformácie, pretože tieto dve posolstvá sú primané v populácii v najväčšej miere.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Európska komisia, Kruh sa uzatvára - Akčný plán EÚ pre obehové hospodárstvo, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015DC0614&from=EN> , (EK, 2015)
2. Európska komisia, A European Strategy for Plastics in Circular Economy, <http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/plastics-strategy-brochure.pdf> (PS, 2018)
3. Fritz Flanderka: Verpackungsverordnung. Kommentar und Einführung zur Verpackungsverordnung mit Text der Verpackungsverordnung, des Kreislaufwirtschafts-Abfallgesetzes sowie der EG-Verpackungsverordnung. 3. Auflage. C.F. Müller, Heidelberg 2008,. (Flanderka, 2008)
4. Ghisellini, P, Cialani, C, Ulgiati, S,: A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic system, Journal of Cleaner Production, 2015, 1-22, (Ghisellini, 2015)
5. International E-Waste Day, <https://weee-forum.org/iwd-about/>, 2019 (WEEE, 2019)
6. Lindhqvist, T., Lindgren, K., 1990. Model for Extended Producer Responsibility, In: Ministry of the Environment, Stockholm 1991 (Lindhqvist, Lindgren, 1990)
7. Massarutto, A. (2014). The long and winding road to resource efficiency – An interdisciplinary perspective on extended producer responsibility. Resources, Conservation And Recycling, 85, 11-21. <http://doi.org/10.1016/j.resconrec.2013.11.005> , (Massarutto, 2014)
8. OECD, Extended Producer Responsibility, Updated Guidance for Efficient Waste Management, <https://doi.org/10.1787/9789264256385-en>, (OECD, 2016)
9. Quoden, Joachim. 2016. „History of the German Packaging Ordinance with a focus on the development of the EPR organization(s)". Germany. (Quoden, 2016)

10. Rais, J., Benko, T., Rod, A.; Efektivita českého systému třídění odpadu v kontextu Evropské unie, CETA, 2016 (CETA, 2016)
11. Spasova, B. (2014). Competition among Producer Responsibility Organisations and role of municipalities in an EPR system (IIIEE Master thesis). Dostupné z <http://lup.lub.lu.se/record/4697056>, (Spasova, 2014)
12. Most leftover paint is recyclable, especially latex. Product Stewardship Institut. Dostupné z <https://productstewardship.us/products/paint/>, október 2023. (PSI,2023)

# Vplyv vybraných faktorov na proenvironmentálne správanie slovenských turistov generácie Z

Ľubomíra Kubíková<sup>1</sup>

---

## *The influence of selected factors on the pro-environmental behaviour of Slovak tourists of Generation Z*

### **Abstract**

*The attitude towards pro-environmental behaviour can be a critical factor in sustainable tourism. Using established hypotheses, we identify the attitudes of selected tourists towards pro-environmental behaviour. We obtained the results using several statistical-mathematical methods such as logistic regression analysis, Spearman's correlation coefficient, and Chi-square. The selected statistical methods helped us to identify the mutual relationship between the selected variables.*

### **Key words**

*Slovakia, tourists, pro-environment, behaviour*

**JEL Classification:** O10, L83

---

### **Úvod**

Správanie turistov, ako účastníkov a zároveň spotrebiteľov cestovného ruchu, môže mať pozitívny alebo negatívny vplyv na kvalitu životného prostredia. Pri identifikácii proenvironmentálneho správania je dôležité si vymedziť jednotlivé generačné skupiny. Každá generácia je charakteristická svojimi hodnotami, názormi či postojmi, ktoré môžu mať výrazný vplyv na proenvironmentálne správanie. Generačné skupiny môžeme rozdeliť do štyroch generácií ako sú Baby Boomers, Generácia X, Generácia Y a Generácia Z (Bako, 2018). Autorka Parzonko a kol. (2021) sú názoru, že generácia Z v doterajších výskumoch nebola braná do úvahy ako samostatná demografická skupina, vzhľadom k tomu, že ide o novú generáciu. Predpokladá sa, že turisti pochádzajúci z tejto generácie môžu vykazovať odlišné správanie. Autor Stern (2000); uvádza všeobecne uznanú definíciu proenvironmentálneho správania ako cieľavedomú činnosť, ktorá môže viesť k zníženiu negatívneho vplyvu na životné prostredie. Podľa autorov Clauytona a Myersa (2015) existuje rad vonkajších a vnútorných faktorov vzťahujúcich sa na proenvironmentálne správanie, pričom vnútorné faktory vyplývajú z osobitých črtov daného jedinca. Za vnútorné faktory autori považujú skúsenosti, postoje, hodnoty, emócie, vlastné jednanie a osobnú zodpovednosť. Naopak za vonkajšie faktory považujú sociálne normy, podporované/odmeňované správanie, finančné a časové možnosti, či zmenu prostredia. Autorka Li a kol. (2019) taktiež uvádzajú vnútorné a vonkajšie faktory za hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú proenvironmentálne správanie. Avšak v tomto kontexte hovoria o demografických premenných a psychologických faktorov. Naproti tomu Autorka Chwialkowska a kol. (2020) rozšírili rámec teórie plánovaného správania zahrnutím ďalších premenných ako sú environmentálne hodnoty a environmentálny záujem, o ktorých sa ukázalo, že ovplyvňujú proenvironmentálne správanie. Vo svojom skúmaní autori poukázali

---

<sup>1</sup> Ing. Ľubomíra Kubíková, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Tourism, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, Slovak Republic

na identifikáciu centrálnych proenvironmentálnych kultúrnych hodnotových orientácií ako sú kolektivismus, ženskosť, budúca orientácia, či vyhýbanie sa neistote. Následne ich integrovali do základného modelu plánovaného správania ako premenné. Podľa autorov je dôležité pochopiť úlohu kultúrnych hodnôt, aby sme vedeli identifikovať proenvironmentálne správanie či postoje v rámci rôznych krajín. Turistov zároveň vnímame ako spotrebiteľov produktu cestovného ruchu. Spotrebiteľské správanie sa v konečnom dôsledku prejavuje v environmentálnom správaní. Autorka Novacká (2014) prikladá dôraz na päť faktorov ovplyvňujúcich spotrebiteľské správanie, pričom kladie dôraz na kultúrne, spoločenské, socioekonomické, psychologické či osobné faktory. Socioekonomické faktory vyplývajú z ekonomických a sociálnych možností turistu. Okrem iného je dôležité spomenúť motivátory a determinanty. Na daného spotrebiteľa pôsobia viaceré motivátory naraz a niektoré z nich vychádzajú z vlastných preferencií ako sú predošlé skúsenosti, osobnosť spotrebiteľa, charakteristika spotrebiteľa, plánovacie preferencie,...). Determinanty majú predovšetkým určujúci charakter. Poukazuje na mieru schopnosti spotrebiteľa, či daný produkt o ktorý má záujem kúpi alebo sa rozhodne inak (Swarbrooke, Horner 2007).

## 1 Metodika práce

Vo výskumnej časti sme skúmali a bližšie identifikovali vybrané faktory, ktoré majú určitý vplyv na proenvironmentálne správanie slovenských turistov generácie Z. Na základe preštudovanej odbornej literatúry a vedeckých článkov sme dospeli k niekoľkým záverom, ktoré nám pomohli sformulovať výskumnú otázku: **„Ovplyvňujú vybrané faktory proenvironmentálne správanie slovenských turistov generácie Z?“** Našu výskumnú vzorku tvorilo 180 slovenských turistov generácie Z, ktorým bol distribuovaný dotazník prostredníctvom sociálnych sietí, MS Teams a emailu v období február - apríl 2022. Dotazník bol rozdelený do niekoľkých častí, pričom turista mohol vyjadriť svoj súhlas/nesúhlas v podobe odpovedí „áno/nie“ a zároveň súhlas/nesúhlas s daným postojom/tvrdením prostredníctvom 5-bodovej Likertovej škály:

- 1 - vôbec nesúhlasím,
- 2 - nesúhlasím,
- 3 – neutrálny postoj,
- 4 - súhlasím
- 5 - úplne súhlasím.

Výskumná otázka bola overená pomocou ôsmich hypotéz. Identifikovali sme dva druhy proenvironmentálneho správania a jeden proenvironmentálny postoj:

- **proenvironmentálne správanie č 1:** „Ako turista sa zaujímam sa o stav životného prostredia,“
- **proenvironmentálne správanie č. 2:** „Ak som na turistike a nájdem odpadky v prírode vezmem ich so sebou a vytriedim ich“

- **proenvironmentálny postoj č. 3:** „Považujem sa za environmentálne uvedomelého turistu“.

Identifikovali sme osem faktorov, pri ktorých sme predpokladali, že môžu mať vplyv na proenvironmentálne správanie a postoje:

1. **vzťah k dobrovoľníctvu** – predstavuje faktor, ktorý reprezentuje účasť turistov na dobrovoľných prácach, ktoré prispievajú k zlepšeniu životného prostredia (upratovanie, parkov, kŕmenie zvierat, čistenie prírody...),
2. **vzťah k separácii** – predstavuje faktor, ktorý reprezentuje záujem turistu o separáciu z dôvodu, že triedenie/separovanie odpadu má zásadný vplyv na životné prostredie,
3. **vnímavosť** – predstavuje faktor, ktorý reprezentuje vnímavosť turistu, ktorý si všíma okolie, v ktorom sa nachádza (čistotu okolia, odpady, možnosti triedenia odpadu,..)
4. **vzťah k poriadku** – predstavuje faktor, ktorý poukazuje na vzťah k poriadku turistu voči udržiavaniu a vytváraniu poriadku, nielen v prírode, ale aj vo svojej domácnosti,
5. **vzťah k čistote prírody** - predstavuje faktor, ktorý poukazuje na vzťah k poriadku turistu voči zbieraniu odpadu, čistení prírody,...
6. **záujem o životné prostredie** – poukazuje na záujem turistu o budúcnosť životného prostredia, turista podniká kroky, ktoré vedú k zlepšeniu stavu životného prostredia (turista sa snaží šetriť energiami, separovať odpad, nevyhadzovať odpadky voľne do prírody, využívať ekologické alternatívy napr. solárne panely, ekologickú dopravu, využívate znovunaplniteľnú drogériu..),
7. **informovanosť**- predstavuje informovanosť turistu ohľadom budúcnosti životného prostredia alebo aktuálneho stavu,
8. **ochrana** - predstavuje faktor, ktorý poukazuje na dôležitosť ochrany prírody, pretože chrana prírody je nevyhnutná najmä preto, aby boli vytvorené vhodné podmienky pre budúcu generáciu, pričom toto tvrdenie by si turista mal uvedomiť a podľa toho by mal zväžiť svoje správanie.

Výsledky boli vypočítané a následne interpretované na základe výpočtov s využitím matematicko-štatistických metód, ktoré nám pomohli identifikovať vzťah medzi vybranými faktormi a postojmi. Využili sme logistickú regresnú analýzu, ktorá nám pomohla modelovať vzťah medzi prediktormi a pravdepodobnosťou výskytu udalosti, pričom existujú len dve hodnoty, ktoré môžu byť predikované ako 0 alebo 1 a nastáva udalosť zakódovaná ako 1 v porovnaní s udalosťou zakódovanou ako 0. Spearmanov korelačný koeficient nám pomohol identifikovať či existuje určitá závislosť v poradí hodnôt bez ohľadu na ich veľkosť a Chí-square, ktorý sa používa na skúmanie rozdielov medzi kategorickými premennými z náhodnej vzorky s cieľom posúdiť vhodnosť zhody medzi očakávanými a pozorovanými výsledkami (Lyócsa et al., 2013). Počas výpočtov sme pracovali so štatistickým softvérom SPSS a Microsoft Excel.

**Tab. 1** Sformulované hypotézy

		Proenvironmentálne správanie/postoj	
H1 <sub>0</sub>	Faktor „vzťah k dobrovoľníctvu“ nemá vplyv na proenvironmentálne správanie	1	2
H1	Faktor „vzťah k dobrovoľníctvu“ má vplyv na proenvironmentálne správanie	1	2
H2 <sub>0</sub>	Faktor „vzťah k separácii“ nemá vplyv na proenvironmentálne správanie	1	2
H2	Faktor „vzťah k separácii“ má vplyv na proenvironmentálne správanie	1	2
H3 <sub>0</sub>	Faktor „vnímavosť“ nemá vplyv na proenvironmentálne správanie	x	2
H3	Faktor „vnímavosť“ má vplyv na proenvironmentálne správanie	x	2
H4 <sub>0</sub>	Faktor „vzťah k poriadku“ nemá vplyv na proenvironmentálne správanie	x	2
H4	Faktor „vzťah k poriadku“ má vplyv na proenvironmentálne správanie	x	2
H5 <sub>0</sub>	Faktor „vzťah k čistote prírody“ nemá vplyv na proenvironmentálne správanie	x	2
H5	Faktor „vzťah k čistote prírody“ má vplyv na proenvironmentálne správanie	x	2
H6 <sub>0</sub>	Faktor „záujem o životné prostredie“ nemá vplyv na proenvironmentálne správanie	x	2
H6	Faktor „záujem o životné prostredie“ má vplyv na proenvironmentálne správanie	x	2
H7 <sub>0</sub>	Medzi faktorom „informovanosť“ a proenvironmentálnym postojom neexistuje vzťah.	3	x
H7	Medzi faktorom „informovanosť“ a proenvironmentálnym postojom existuje vzťah.	3	x
H8 <sub>0</sub>	Medzi faktorom „ochrana“ a proenvironmentálnym postojom neexistuje vzťah	3	x
H8	Medzi faktorom „ochrana“ a proenvironmentálnym postojom existuje vzťah.	3	x

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov

## 2 Výsledky a diskusia

V nasledujúcej časti príspevku uvádzame naše výsledky na základe výpočtov, ktoré sme dosiahli využitím vybraných matematicko-štatistických metód – logistickej regresnej analýzy, Chi-square a Spearmanovho korelačného koeficientu. Výsledkovú časť sme rozdelili na tri subkapitoly prezentujúce vplyv vybraných faktorov na proenvironmentálne správanie č. 1 - „*Ako turista sa zaujímam sa o stav životného prostredia* – identifikovali sme vplyv faktorov – vzťah k dobrovoľníctvu a vzťah k separácii na proenvironmentálne správanie č. 1; vplyv vybraných faktorov na proenvironmentálne správanie č. 2 - „*Ak som na turistike a nájdem odpadky v prírode vezmem ich so sebou a vytriedim ich*“ - identifikovali sme vplyv faktorov – záujem o životné prostredie, vzťah k dobrovoľníctvu, vzťah k separácii, všímavosť, či vzťah k čistote prírody na správanie č. 2; a asociáciu medzi vybranými faktormi a proenvironmentálnym postojom č. 3 - *Považujem sa za environmentálne uvedomelého turistu* - identifikovali sme kauzálny vzťah medzi faktormi informovanosť, ochrana a postojom č. 3.

### 2.1 Vplyv vybraných faktorov na proenvironmentálne správanie č. 1 - „Ako turista sa zaujímam sa o stav životného prostredia“

Na základe výsledkov logistickej regresnej analýzy sme dospeli k záveru. Výsledky celkového modelu sú štatisticky významné na 5 % hladine významnosti, pričom výsledok potvrdil aj Chi-Squared Test ( $\chi^2(5) = 12,35$ ,  $p = 0,00$ ,  $n = 180$ ). Medzi vybranými faktormi a postojom č. 1 existuje korelácia iba v prípade faktora „vzťah k separácii“. Koeficient premennej dosiahol  $b = 1,90$ , čo znamená, že faktor nadobúda pozitívny vplyv. Ak vezmeme do úvahy pravdepodobnosť, v prípade, že sa premenná „vzťah k separácii“ zmení o jednotku, je 6,70-krát väčšia šanca, že závislá premenná nadobudne hodnotu 1. V prípade faktora „vzťah k dobrovoľníctvu“ sa výsledky preukázali ako štatisticky nevýznamné t.j. tento faktor nemá vplyv na dané správanie.

**Tab. 2** Vplyv vybraných faktorov na proenvironmentálne správanie č. 1 - „Ako turista sa zaujímam sa o stav životného prostredia

Faktor	Koeficient	P-value	Odds Ratio	
Vzťah k dobrovoľníctvu	-0.44	0.26	0.64	
<b>Vzťah k separácii</b>	<b>1.9</b>	<b>0.00</b>	<b>6.70</b>	**
Constant	-1.37	0.00	0.25	**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov

### 2.2 Vplyv vybraných faktorov na proenvironmentálne správanie č. 2 - „Ak som na turistike a nájdem odpadky v prírode vezmem ich so sebou a vytriedim ich“

Na základe výsledkov logistickej regresnej analýzy pre postoj č. 2 sme dospeli k záveru. Výsledky celkového modelu sú štatisticky významné na 5 % hladine významnosti, pričom výsledok potvrdil aj Chi-Squared Test ( $\chi^2(5) = 17,10$ ,  $p = 0,00$ ,  $n =$



180). Existuje korelácia medzi faktorom „vzťah k dobrovoľníctvu“ a postojom č. 2, pričom koeficient premennej dosiahol hodnotu  $b = -0.94$ , čo predstavuje záporný vplyv. V prípade, že sa premenná „vzťah k dobrovoľníctvu“ zmení o jednotku, je 0,39-krát väčšia šanca, že závislá premenná nadobudne hodnotu 1. Posledná korelácia bola identifikovaná pri faktore „vzťah k čistote prírody“. Koeficient premennej dosiahol hodnotu  $b = -2,05$ . Ak vezmeme do úvahy pravdepodobnosť, v prípade, že sa skúmaná premenná zmení o jednotku, je 0,13-krát väčšia šanca, že závislá premenná nadobudne hodnotu 1. V prípade ostatných faktorov nám hodnota  $p$  naznačuje, že tento vplyv je štatisticky nevýznamný. Tieto faktory nemajú vplyv na správanie vybraných slovenských turistov generácie Z.

**Tab. 3** Vplyv vybraných faktorov na proenvironmentálne správanie č. 2 - „Ak som na turistike a nájdem odpadky v prírode vezmem ich so sebou a vytriedim ich“

Faktor	Koeficient	P-value	Odds Ratio	
Záujem o životné prostredie	0.33	0.52	1.39	
<b>Vzťah k dobrovoľníctvu</b>	<b>-0.94</b>	<b>0.01</b>	<b>0.39</b>	**
Vzťah k separácii	-1.16	0.71	0.31	
Všímavosť	1.18	0.29	3.26	
<b>Vzťah k čistote prírody</b>	<b>-2.05</b>	<b>0.05</b>	<b>0.13</b>	**
Constant	3.60	0.00	36.73	**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov

### 2.3 Asociácia medzi vybranými faktormi a proenvironmentálnym postojom č. 3 – „Považujem sa za environmentálne uvedomelého turistu“

Hodnoty koeficientu sa môžu pohybovať od  $<-1$  do  $1>$ , čo naznačuje, či ide o pozitívny alebo negatívny monotónny vzťah. Hodnoty blízke  $\pm 1$  predstavujú silnejší vzťah, takzvanú väčšiu monotónnu závislosť medzi premennými X a Y, ako hodnoty blízke 0. Ak  $rs > 0$ , hovoríme o monotónnej priamej závislosti. Ak  $rs < 0$ , hovoríme o monotónnej nepriamej závislosti, ak  $rs = 0$ , hovoríme, že medzi premennými X a Y neexistuje monotónny vzťah. Na základe Spearmanovho korelačného koeficientu sme dospeli k nasledujúcim záverom. Medzi vybranými faktormi – informovanosť a ochrana a postojom č. 3 existuje slabšia korelácia. Na základe výsledkov sme identifikovali pozitívny monotónny vzťah (viď tab 4.)

**Tab. 4** Asociácia medzi vybranými faktormi a proenvironmentálnym postojom č. 3 – „Považujem sa za environmentálne uvedomelého turistu“

<b>Faktor</b>	<b>Koeficient</b>	<b>P-value</b>
Informovanosť	0.36	0.00
Ochrana	0.25	0.00

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov

## Záver

Na základe získaných výsledkov vyvodzujeme nasledujúce závery k výskumnej otázke: "Ovplyvňujú vybrané faktory proenvironmentálne správanie slovenských turistov generácie Z? Na základe výpočtov logistickej regresnej analýzy sme zaznamenali pozitívny vplyv faktora „vzťah k separácii“ na správanie č. 1 na 5 % hladine významnosti. Zamietame nulovú hypotézu  $H_{20}$  a prijímame hypotézu  $H_2$ . Hypotézu  $H_{10}$  sa nám nepodarilo zamietnuť, pretože faktor „vzťah k dobrovoľníctvu“ nedosiahol štatisticky významné hodnoty. Odpoveď na výskumnú otázku je – áno, avšak iba v prípade faktora „vzťah k separácii“. V prípade správania č. 2 sme zaznamenali negatívny vplyv dvoch faktorov, a to „vzťah k dobrovoľníctvu“ a „vzťah k čistote prírody“. Zamietame  $H_{20}$  a  $H_{50}$ , pričom prijímame  $H_2$  a  $H_5$ . Odpoveď na výskumnú otázku je – áno, avšak len v prípade faktora „vzťah k dobrovoľníctvu“ a „vzťah k čistote prírody“. Ostatné skúmané faktory nedosiahli štatisticky významné hodnoty, z tohto dôvodu nemajú vplyv na správanie č. 2. Na základe Spearmanovho korelačného koeficientu sme identifikovali medzi vybranými faktormi – informovanosť a ochrana a postojom č. 3 slabšiu koreláciu t.j. pozitívny monotónny vzťah. Medzi faktormi a postojom č. 3 existuje vzťah. Zamietame  $H_{70}$  a  $H_{80}$ .

**Tab. 5** Zhrnutie výsledkov

<b>Faktory</b>	<b>Správanie/postoj</b>	<b>Nulová hypotéza</b>	<b>Zamietnutá</b>
<b>Vzťah k dobrovoľníctvu</b>	1	$H_{10}$	NIE
	2		ÁNO
<b>Vzťah k separácii</b>	1	$H_{20}$	ÁNO
	2		NIE
<b>Vnímavosť</b>	2	$H_{30}$	NIE
<b>Vzťah k poriadku</b>	2	$H_{40}$	NIE
<b>Vzťah k čistote prírody</b>	2	$H_{50}$	ÁNO
<b>Záujem o životné prostredie</b>	2	$H_{60}$	NIE
<b>Informovanosť</b>	3	$H_{70}$	ÁNO
<b>Ochrana</b>	3	$H_{80}$	ÁNO

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov

## Acknowledgement

Tento príspevok je súčasťou projektu VEGA 1/0271/23 „Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz“.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal, volume 2*, 127-143
2. Clayton, S. D., Myers, G. (2015). *Conservation psychology: understanding and promoting human care for nature*. B.m.: Chichester: Wiley Blackwell. ISBN 978-1-118-87460-8
3. Chwialkowska, A. a kol. (2020). The influence of cultural values on pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production, volume 268*, 122305. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122305>
4. Li, D. a kol. (2019). What influences an individual's pro-environmental behavior? A literature review. *Resources, Conservation and Recycling, volume 146*, 28-34. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.03.024>
5. Lyócsa Š., Baumöhl E., & Výrost T. (2013). Kvantitatívne metódy v ekonómii II. 1 vydanie, EUBA: Košice
6. Novacká, L. a kol. (2014). *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-8-022-53948-7.
7. Parzonko A. a kol. (2021). Pro-Environmental Behaviors of Generation Z in the Context of the Concept of Homo Socio-Oeconomicus. *Energies, 14(6)*, 1597. <https://doi.org/10.3390/en14061597>
8. Stern, C. P. (2000). Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues, volume 56, no 3*, 407-424
9. Swarbrooke, J., Horner S. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism, 2nd edition*. Butterworth-Heinemann. 978-0-7506-6735-7

# Inovácie biznis modelov v elektromobilite<sup>1</sup>

Rastislav Lauko<sup>2</sup>

---

## ***E-mobility business model innovations***

### **Abstract**

*The business model of Charging stations operator/E-mobility services provider is relatively novel approach within the mobility industry. Taking into consideration rapid evolutions of electric vehicles worldwide, deployment of respective charging infrastructure, quantitative growth follows the exponential curve. However, the technology development and customers preferences also evolve, therefore Charging stations operators/E-mobility services providers should reflect the ongoing implications on the market in order to stay competitive. In this article we tackle innovations like recycling of the chargers, plug and charge, smart charging, hubs on the highways, off grid solutions and distribution tariff set-up. We come up to conclusion, that the pricing offer from the side of Charging station operator/E-mobility services providers recently applied may results to situation, where customers are asking higher transparency. We conclude by proposition of setting very simple price structure from the side of these important e-mobility market players and recommendations on adaptation of CANVAS business model description.*

### **Key words**

*Business models, electromobility, innovation, Charging stations operator*

**JEL Classification:** O33

---

### **Úvod**

Teoretické predpoklady pre vytvorenie biznis modelu prevádzkovateľa nabíjacích staníc je možné popísať viac menej štandardizovanými metodikami, ktorých východiská sú prezentované v texte tohto článku. Často sa využíva metóda CANVAS, ktorá sumarizuje deväť kľúčových oblastí, ktoré by v popise biznis modelu nemali chýbať. Na druhej strane, podnikateľské prostredie sa neustále vyvíja, o to viac ak podnikateľský subjekt pôsobí v relatívne mladom odvetví hospodárstva. Prevádzkovatelia nabíjacích staníc podnikajú v prostredí, ktoré sa kontinuálne vyvíja a napriek rastu podielu elektromobilov by mali vo svojich prístupoch reflektovať aktuálne a budúce výzvy, ktoré technologické predpoklady a zákaznicke očakávania indikujú už v súčasnosti. Partikulárne sa venujem v tomto článku aj štruktúre cenovej ponuky Prevádzkovateľov nabíjacích staníc/ Poskytovateľov služieb nabíjania, zároveň reflektujem ostatné trendy v tomto odvetví, ktoré determinujú správanie sa spotrebiteľov a celkový podnikateľský rámec.

---

<sup>1</sup> VEGA - 1/0392/23 „Changes in the approach to the development of distribution management concepts of companies influenced by the impact of social and economic crises caused by the global pandemic and increased security risks“.

<sup>2</sup> Ing. Rastislav Lauko, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, rastislav.lauko@euba.sk

## 1 Metodika práce

Metodika tejto práce spočívala v analýze dostupných zdrojov a následné syntetizovanie a vyvodenie záverov ohľadom kľúčových záverov v spojitosti s inováciami biznis modelu prevádzkovateľa nabíjacej infraštruktúry/poskytovateľa služieb nabíjania. Ako podkladové zdroje boli primárne využité teoretické predpoklady pre definovanie biznis modelu všeobecne uznávanou metodikou CANVAS, zároveň boli využité podklady, ktoré zahrňujú prieskum názorov a stanoviská kľúčových prevádzkovateľov nabíjacej infraštruktúry pre elektromobily v Európe. Metodicky som aplikoval dedukciu na prepojenie teoretických východísk a praktických odporúčaní, ktoré sú artikulované v záveroch tejto práce.

Cieľom tohto článku je identifikovať nové trendy, ktoré by podnikatelia pôsobiaci v segmente prevádzkovania nabíjacích staníc/poskytovania služieb nabíjania mali zväžiť pri aktualizácii svojich biznis modelov, a to v reflexii na vývoj technológií, očakávania zákazníkov a odvetvové trendy. Zároveň máme ambíciu sformulovať odporúčania ohľadom nových oblastí na tvorbu hodnoty, resp. odporúčania na prehodnotenie vybraných súčasných štandardných nastavení biznis modelov s cieľom integrovať ich do svojich strategických/operačných plánov.

## 2 Výsledky a diskusia

### 2.1 Úvod do teórie biznis modelu

Pri analytickej práci v súvislosti s biznis modelom si podnikateľ zvyčajne pokladá nasledujúce otázky: Kto bude môj zákazník? Kde sa nachádza? Prečo by mal kupovať produkt/ službu (ktorú mu chcem predat)? Koľko je ochotný za produkty/ služby zaplatiť? Kde si zvykne zákazník obdobné produkty/ služby zakúpiť? Ako dokážem na vytvorení hodnotovej ponuky pre zákazníka zarobiť? Aké príjmy dokážem dosiahnuť? Aké súvisiace náklady budem generovať? Pri hľadaní odpovedí na vyššie uvedené otázky sa v zásade rozhoduje o parametroch jednotlivých biznis modelov, ktoré predurčia nastavenie jeho podnikania. Biznis model môžeme rôzne definovať, napríklad Fiel, E. (2014) definuje nasledovne: „Biznis model popisuje hodnotovú logiku organizácie z hľadiska toho, ako vytvára a zachytáva hodnotu pre zákazníka a môže byť výstižne reprezentovaný vzájomne prepojeným súborom prvkov, ktoré vyjadrujú ako firma oslovuje zákazníka, vytvára hodnotovú ponuku, aká bude je organizačná architektúra a aké sú ekonomické dimenzie jej podnikania“.

Biznis model môžeme vnímať vo viacerých perspektívach. Napríklad Chesbrough a Rosenbloom (2002) uvádzajú, že hlavnou funkciou biznis modelu je tvorba hodnoty pre zákazníka. Podstatné je výber konkurenčnej stratégie, prostredníctvom ktorej firma dosiahne a udrží svoju konkurenčnú výhodu. Obdobne Johnson (2010) uvádza, že biznis model je prezentáciou toho, ako firma vytvára a sprostredkúva hodnotu zákazníkovi ako aj spoločnosti. Podľa Hanulákovej, Oreského a Kuku (2022) podnikateľský model je teda rámcom toho, ako firma, alebo sieť firiem obchodujú so zákazníkmi, partnermi a predajcami s cieľom vytvoriť a zachytiť hodnotu. V podstate je popisom toho, ako firma podniká a zarába peniaze.

## 2.2 Inovácie v biznis modeloch Prevádzkovateľa nabíjacej infraštruktúry pre elektromobily/Poskytovateľa služieb nabíjania

Asociácia ChargeUp Europe (2023) identifikovala pre európsky trh prevádzkovateľov nabíjacích staníc niekoľko vývojových trendov, ktoré sa momentálne začínajú objavovať vo svete ekosystému elektromobility, a ktoré indikujú vývoj spotrebiteľského správania a technologický pokrok. Pre účely tohto článku vyberáme iba niektoré. Aj tieto vývojové trendy je možné pretaviť do vývojových scenárov biznis modelu Prevádzkovateľa nabíjacej infraštruktúry, pričom Pateli, A., and Giaglis, G. (2002) odporúčajú, že vývoj podnikateľského modelu na základe scenára/scenárov sa považuje ako efektívny spôsob navrhovania stratégie v neistých a zložitých podnikateľských prostrediach. Zároveň, ako uvádza Schüritz, R. a Satzger, G. (2016) biznis model nie je už iba nástrojom na predstavenie podnikateľského zámeru, ale biznis model je aj samotným predmetom inovácie, pri ktorom sa manažment spoločnosti má venovať a) inováciám v ponuke hodnoty pre zákazníka, s cieľom poskytnúť ponuku s vysoko vnímanou hodnotou b) inováciám v tvorbe hodnoty získavaním nových schopností, ktoré vieme využiť pri používaní nových technológií, dizajne nových procesov, uzatváraní nových partnerstiev c) inováciách v zachovaní hodnoty, ktoré zahrňujú nové zdroje príjmov, nové štruktúry nákladov d) inováciách v doručení hodnoty pre zákazníkov, rozlišujúc komunikačné kanály z hľadiska ceny a nákladov tak, aby čo najlepšie vyhovovali jednotlivým stakeholderom d) a v neposlednom rade inovácie v komunikácii hodnoty.

### 1) Recyklácia nabíjačiek/Sekundárny život nabíjačiek

Tak ako takmer v každom technicky komplikovanejšom zariadení, ktoré pozostáva z mnohých komponentov aj nabíjacia stanica poostáva z viacerých súčastí, ktoré majú rôznu náchylnosť na opotrebenie, rozdielnu pravdepodobnosť zlyhania a rôznorodú materiálovú kompozíciu. Pre účely lepšej predstavivosti, spomeniem len niektoré, ako napríklad: displej, RFID čítačka, menič, poistky, elektromer, konektor, ventilátory, riadiaca jednotka, kabeláž, nabíjací kábel, vonkajšia „skriňa“ a pod.

Práve vyššie spomenutá rôznorodosť jednotlivých komponentov umožňuje aj v prípade poruchovosti/zlyhávajúcej funkčnosti, niektoré kľúčové komponenty (už mimo štandardného režimu prevádzky) vymeniť, prípadne vymeniť iba časť ich vnútorných súčastí, ktorá je/bola citlivá na čas a dobu užívania a nahradiť ich novými súčiastkami, a takto zrekonštruované zariadenie opätovne uviesť do prevádzky. Alternatívou by mohlo byť použiť ešte použiteľné komponenty na kompletizáciu novej nabíjacej stanice, ktorej cena by mohla byť nižšia vzhľadom na použitie repasovaných. používaných dielov.

Nie je predmetom tohto článku analyzovať vplyv ceny obstarania nabíjacej stanice na ziskovosť podnikateľov v odvetví nabíjania elektromobilov, postačí, ak uvedieme, že cena nabíjacích staníc tvorí významnú časť investičných výdavkov týchto podnikateľských subjektov. Možnosť obstarat' funkčné zariadenia, ktorého parametre budú výrobcom garantované za nižšiu sumu v porovnaní so stanicou, pri ktorej sú na výrobu použité výlučne nové komponenty je zaujímavou alternatívou, ktorá v investičnom rozhodovaní prevádzkovateľa nabíjacích staníc rozhodne nájde svoje miesto.

## *2) Autorizácia vodičov – Plug & Charge*

Za tradičný spôsob autorizácie vodičov, ktorí sa chcú nabiť na nabíjaciach staniciach môžeme považovať autorizáciu využívajúcu technológiu RFID, alebo mobilnú aplikáciu, priamo komunikujúcu s back-endom riadiaceho systému nabíjaciach staníc.

V niektorých prípadoch sa používa aj debetná platobná karta (v prípade, že nabíjacia stanica je priamo vybavené platobným terminálom). Uvedené možnosti vyžadujú od užívateľov služby nabíjania niekoľko aktivít, ktoré by bolo možné priamou komunikáciou medzi elektromobilom a nabíjacou stanicou odstrániť. Konkrétne sa jedná o registráciu u poskytovateľa nabíjaciach služieb, prebratie RFID karty, inštaláciu aplikácie a obdobne. Z hľadiska komunikačných štandardov, ktoré sa využívajú medzi výrobcami elektromobilov, prevádzkovateľmi nabíjaciach staníc a poskytovateľmi nabíjania sú už vytvorené a schválené ISO normy, konkrétne ISO 15118- 2 a ISO 15118-20, ktoré umožnia autorizáciu priamo elektromobilom.

## *3) Zväčšovanie nabíjaciach „hubov“ na diaľniciach*

Vzhľadom na narastajúce počty elektromobilov na cestách je prirodzené, že v prípade, že nabíjacie stanice sú umiestnené „jednotlivo“ resp. izolovane na nabíjaciach lokalitách, vznikajú rady na nabíjanie, ktoré významne zhoršujú užívateľský komfort. Je pochopiteľné, že uvedený prístup výstavby izolovaných nabíjaciach staníc mal svoje opodstatnenie v ranných štádiách rozvoja elektromobility, v súčasnosti a v budúcnosti je z hľadiska efektívnosti rozvoja siete nabíjaciach staníc (napríklad v zmysle vyhľadávania lokalít, ich zazmluvnenia, pripájania k distribučnej sústave) a predovšetkým z hľadiska užívateľského komfortu odporúčané využívať prístup budovania tzv. „hubov“ „Hub“ definujeme ako lokalitu, pri ktorej je na jednom mieste umiestnených viac nabíjaciach staníc.

Zároveň, užívatelia počas doby nabíjania elektromobilu očakávajú možnosť využívať doplnkové služby (odдых, toalety, občerstvenie, ochrana pred slnkom, chladom, dažďom a vetrom). Tieto očakávania ohľadom zvyšujúcej sa úrovne služieb sú prirodzeným dôsledkom prechodu väčšieho množstva vodičov na elektromobilitu. Prenášajú si svoje zvyklosti a skúsenosti ohľadom doplnkových služieb z čerpacích staníc pohonných hmôt, kde zvykli tankovať benzín a naftu na čerpacích staniciach pohonných hmôt a očakávajú obdobné služby aj od nabíjaciach „hubov“.

## *4) Off grid riešenia/ integrácia obnoviteľných zdrojov a úložísk elektrickej energie.*

Pre rozvoj siete nabíjaciach staníc sú charakteristické obmedzenia týkajúce sa voľnej kapacity v distribučných sústavách na nízkonapäťovej úrovni, vysoké náklady na posilnenie, resp. vybudovanie novej kapacity, súvisiaci dlhý časový rozmer týchto aktivít, nevyhovujúca štruktúra a výška distribučných taríf. Avšak znižujúce sa ceny inštalácie obnoviteľných zdrojov (fotovoltaických elektrární, veterných elektrární), klesajúce ceny batériových úložísk vytvárajú nové príležitosti. Kombináciou inštalácie batériových úložísk (prípadne aj s možným pripojením s nižším výkonom do distribučnej sústavy) a obnoviteľných zdrojov, ktoré dokážu byť umiestnené v blízkosti nabíjacej stanice (v tomto prípade prostredníctvom priameho pripojenia by prevádzkovateľ nabíjaciach staníc ušetril distribučné poplatky) je možné vyriešiť aj situácie, pri ktorých neexistuje žiadna kapacita, alebo iba veľmi limitovaná kapacita distribučnej sústavy na pripojenie.

## 5) Špecifické distribučné poplatky

Samotné distribučné tarify sú štandardne konštruované tak, že obsahujú kapacitnú zložku, ktorá reflektuje zmluvne dohodnutú rezervovanú kapacitu v distribučnej sústave a variabilnú zložku, ktorá reflektuje množstvo energie, ktoré je odoberané na danom odbernom mieste. Kapacitná zložka distribučných taríf vyjadruje maximálny možný odber energie v jednom okamihu, pričom prevádzkovateľ distribučnej sústavy musí dimenzovať elektroenergetické zariadenia v sústave tak, aby v akomkoľvek čase vedel zabezpečiť distribúciu maximálne dohodnutej kapacity (v zmysle maximálneho množstva energie v akomkoľvek okamihu), bez ohľadu na celkový odber energie vo fakturačnom období.

Je preto prirodzené, že kapacitná zložka taríf predstavuje významnú časť výnosov prevádzkovateľov distribučných sústav, ktorými kryjú náklady súvisiace s budovaním a prevádzkou sústavy. Štandardne, výstavba siete nabíjacích staníc predchádza rastu množstva elektromobilov, ktoré by mohli využívať služby nabíjania. (Veľké množstvo potenciálnych elektromobilistov by si jednoducho elektromobil nikdy nekúpili, ak by ho nemohli nabiť počas svojich dlhších trás). Na druhej strane, prevádzkovatelia nabíjacích staníc, v prípade výstavby rýchlonabíjacích staníc, prípadne ultrarýchlo nabíjacích staníc na trhu rozvíjajúcej sa elektromobility nemôžu očakávať ich využívanie v takej miere, ako sa predpokladá v období saturácie trhu elektromobilmi. V ranných štádiách rozvoja trhu e-mobility tak kapacitná zložka distribučných taríf spôsobuje významnú finančnú záťaž pre prevádzkovateľov nabíjacích staníc (z dôvodov ich nízkej miery využívania). V prípade, že prevádzkovatelia nabíjacích staníc prenesú v plnej miere náklady s kapacitnou zložkou distribučných taríf do cien nabíjania, môže to spôsobiť príliš vysoké ceny za nabíjanie, ktoré v konečnom dôsledku môžu spôsobovať prekážku pre rozvoj predaja elektromobilov.

Prevádzkovatelia distribučných sústav však potrebujú mať pokryté svoje investičné a prevádzkové náklady súvisiace so starostlivosťou o sústavu. Jedným z riešení je zvýšenie distribučných taríf, ktoré odberatelia platia za odobraté množstvo elektrickej energie (variabilnej časti) a zníženie kapacitných distribučných taríf.

Týmto spôsobom sa riziko nižšieho využívania kapacity distribučnej sústavy presúva z prevádzkovateľa nabíjacích staníc na prevádzkovateľa distribučnej sústavy. V konečnom dôsledku prevádzkovatelia distribučných sústav pomáhajú špecifickej skupine odberateľov, pri ktorej je predpoklad, že v budúcnosti sa stanú jej výraznými odberateľmi a zároveň táto špecifická skupina odberateľov (Prevádzkovatelia nabíjacích staníc) bude v budúcnosti schopná poskytovať Prevádzkovateľom sústav prostriedky a nástroje na plnenie povinností, ktoré zo zákona Prevádzkovatelia distribučných sústav musia plniť (zabezpečenie rovnováhy medzi spotrebou a výrobou elektrickej energie v reálnom čase) prostredníctvom využívania funkcionality smart chargingu.

## 6) „Smart charging“

Prepojenie sveta nabíjania a služieb, ktoré sa využívajú pre riadenie energetických sústav je umožnené prostredníctvom funkcií inteligentného nabíjania elektromobilov. Jeho podmienkou je zabudovaná funkcionality v samotnom elektromobile, zároveň funkcionality v nabíjacích staniciach a ich riadiacich softwarových riešeniach, ktorá umožní samotné inteligentné nabíjanie. Už v súčasnosti napríklad spoločnosť Tesla na svojich supechargroch využíva cenovú motiváciu pre usmernenie nabíjania svojich zákazníkov, nakoľko v čase,



kedy je spotreba energie počas dňa vyššia (a v prípade vyššieho dopytu by mala byť aj okamžitá cena elektrickej energie vyššia, to však platí iba za predpokladu, že sa na trhu uplatňujú variabilné ceny elektrickej energie, reflektujúce okamžitý dopyt po elektrickej energii počas dňa) sú ceny za odobratú kWh vyššie, naopak ceny nabíjania sú nižšie počas tej časti dňa, kedy je spotreba elektrickej energie na celom trhu nižšia.

Okrem cenových motivácií riadiť nabíjanie (tie zhodou okolností nepotrebujú žiadne významné technologické predpoklady a softwarové riešenia, ktoré by museli byť vbudované do vozidiel, či nabíjačiek) existuje viacero ďalších riešení, ktoré môžeme zahrnúť pod pojem smart charging.

V1G – Táto skratka sa zvykne využívať v prípade, že prevádzkovateľ nabíjacích staníc je schopný modulovať nabíjací výkon počas procesu nabíjania.

V2X – Táto skratka sa využíva pre pomenovanie situácie, keď elektromobil sa využíva ako zdroj energie pre rôzne spotrebiče („vehicle to everything“), avšak nepoužíva sa ako zdroj energie, ktorá by následne prúdila do distribučnej sústavy

V2G – Táto skratka sa používa pre pomenovanie situácie, v ktorej elektromobil je zdrojom elektrickej energie pre energetickú sústavu

### **2.3 Metodika CANVAS s aplikovanými inováciami pre Prevádzkovateľa nabíjacej infraštruktúry**

Existuje veľké množstvo autorov, ktorí sa na akademickej úrovni, respektíve na úrovni odborno-konzultačnej venuje biznis modelom. Jedným z veľmi využívaných prístupov je metodológia CANVAS. Prisudzuje sa autorom Osterwalder a Pigneur (2010), ktorý komplexne popisuje podnikateľský model prostredníctvom deviatich komponentov, tie si v ďalšom texte podrobnejšie rozoberieme. Metodológia CANVAS sa postupom času vyvíja, napríklad Joyce, A., and Paquin, R. L. (2016) ju dopĺňujú na trojúrovňový pohľad, pričom okrem štandardnej (pôvodnej ekonomickej) vrstvy navrhujú modelovať biznis modely aj z pohľadu socio-ekonomického (vplyv podniku na jednotlivých stakeholderov) a z hľadiska trvalej udržateľnosti (vplyv na životné prostredie). Ak by sme chceli zohľadniť štandardný, základný prístup ku CANVAS metodike s aplikovanými odporúčaniami ohľadom inovácií pre biznis model Prevádzkovateľa nabíjacej infraštruktúry, vo väčšine komponentov CANVAS by sme podnikateľom v tomto odvetví odporučili nasledovné:

#### *1) Kľúčové partnerstvá*

V tejto časti sa zodpovedajú otázky, ktoré sa týkajú identifikácie kľúčových partnerov a zároveň sa popisujú kľúčoví dodávatelia, pričom sa popisuje aj motivácia partnerov pre spoluprácu s podnikateľským subjektom.

V nadväznosti na inovácie biznis modelu pre prevádzkovateľov nabíjacích staníc je dobré zvážiť/zaradiť medzi kľúčové partnerstvá vzťah s Prevádzkovateľom prenosovej/ regionálnej distribučnej sústavy elektrickej energie, prípadne vzťah s dodávateľmi úložísk elektrickej energie.

## *2) Kľúčové aktivity*

Ponúknuť unikátnej hodnoty pre zákazníka/spoločnosť bude diferencovať spoločnosť od jej konkurencie a zároveň bude predstavovať kľúčový prvok komunikácie predovšetkým voči externému prostrediu ako aj voči interným príjemcom.

Pri kľúčových aktivitách sa popisujú aj distribučné toky, charakter vzťahov so zákazníkmi, príjmové toky. Popísanie distribučných kanálov, interakcií so zákazníkmi, definovanie parametrov a typov príjmov tiež spadá pod túto kategóriu.

V nadväznosti na inovácie biznis modelu pre prevádzkovateľov nabíjacích staníc je dobré zvážiť aktivity v oblasti definované ako „smart charging“ a zahrnúť ich do svojich kľúčových aktivít.

## *3) Hodnota pre zákazníka*

Unikátna ponuka hodnoty (v eng. Unique value proposition) vyjadruje podstatu biznis modelu, a teda vysvetlenie, prečo by si zákazník mal kúpiť ponúkaný tovar, alebo službu. Štandardne je motiváciou zákazníka saturácia jeho potrieb a vytvorenie unikátnej hodnoty v podobe tovarov a služieb by malo reflektovať tieto zákaznícke potreby, pričom vnímanie hodnoty je subjektívne.

„Smart charging“, „plug and charge“ sú komponenty hodnotovej ponuky, ktoré by mal prevádzkovateľ nabíjacej infraštruktúry integrovať do tvorby svojej hodnotovej ponuky.

## *4) Vzťahy so zákazníkmi*

Vzťah so zákazníkmi popisuje segmentáciu zákazníkov, ich definovanie a vyhodnotenie dôvodov pre ktoré by mal zákazník urobiť nákupné rozhodnutie. V tejto časti je možné definovať aj popis aktivít, ktoré budú viesť k získaniu zákazníka a jeho udržaniu, následne integrácia týchto aktivít do podnikateľského rámca.

## *5) Zákaznícke segmenty*

V tejto časti biznis modelu sa popisujú jednotlivé segmenty zákazníkov, pre ktoré podnikateľ vytvára svoju ponuku. Segmentácia zákazníkov pomáha v popise biznis modelu utriediť si vytváranú pridanú hodnotu a motiváciu pre budúcich zákazníkov zrealizovať nákupné rozhodnutie vzhľadom na charakteristické vlastnosti jednotlivých skupín zákazníkov (napr. početnosť, veková štruktúra, kúpna sila, geografická prítomnosť, využívanie špecifických distribučných kanálov a pod.)

## *6) Kľúčové zdroje*

Popis kľúčových zdrojov je/má byť vnímaný nielen v ponímaní potreby vstupného kapitálu (finančné vyjadrenie), ale aj ako popis ďalších kategórií zdrojov resp. výrobných prostriedkov (napr. ľudské zdroje, špecifické know-how, výrobné prostriedky a technológie). V tejto časti podnikateľ odpovedá na jednoduchú otázku – aké kľúčové zdroje potrebujem, v akom rozsahu a v akej časovej následnosti na vytvorenie hodnotovej ponuky pre zákazníkov.

Na základe inovácii na trhu je vhodné zvážiť aj výšku zdrojov, ktoré by vyžadoval inovatívny prístup využívania recyklovaných nabíjacích staníc.

### *7) Distribučné kanály*

Popis distribučných kanálov vo vzťahu k jednotlivým segmentom zákazníkov vyhodnocuje vhodnosť výberu konkrétneho distribučného kanálu a jeho porovnanie s ostatnými distribučnými kanálmi. Vyhodnotenie vhodnosti výberu distribučných kanálov vo vzťahu k jednotlivým zákazníckym segmentom, porozumenie nákladovej štruktúre a potrebe kapitálu na vytvorenie jednotlivých kanálov je podstatnou časťou popisu biznis modelu.

Plug and charge prístup by mal byť impulzom na prehodnotenie nastavenia distribučných kanálov.

### *8) Štruktúra nákladov*

Pochopenie štruktúry a samotnej hodnoty nákladov je dôležitým predpokladom udržateľnosti biznis modelu v nadväznosti na finančné modelovanie. Súvislosti ako senzitivita kľúčových nákladových položiek vo vzťahu k želanej profitabilite podnikateľského modelu, predpokladaný vývoj kľúčových nákladových položiek v budúcnosti, odhad možností a predpokladov na zníženie nákladov v budúcnosti sú dôležité parametre pri nastavovaní biznis modelu.

Na základe zmien v nastavení distribučných taríf je vhodné zvážiť vzťah medzi fixnými a variabilnými nákladmi.

### *9) Zdroje príjmov*

Príjmy od zákazníkov predstavujú prirodzený príjem pre každého podnikateľa. Dôležitá je aj štruktúra platieb, nastavenie vzťahu s jeho zákazníkmi z hľadiska ich udržania, poskytovanie dodatočných služieb a súvisiacich príjmov, rast využívania služieb zo strany zákazníkov.

Medzi zdroje príjmov by prevádzkovateľ nabíjacej infraštruktúry mal zvažovať aj zdroje vyplývajúce zo „smart charging“.

Okrem príjmov od zákazníkov je do zdrojov príjmov pri finančnom modelovaní potrebné zahrnúť aj vklad zakladateľa/zakladateľov. V počiatočných štádiách podnikania je veľmi pravdepodobné, že zakladatelia spolu s obmedzeným interným tímom intenzívne pracujú na vývoji technológie, dizajne a implementácii biznis modelu do praxe, nastavovaní distribučných kanálov a v konečnom dôsledku na vytvorení produktov/služieb, ktoré vytvárajú pre zákazníkov hodnotu. V tomto štádiu sú zvyčajne príjmy od zákazníkov minimálne, respektíve žiadne. Preto je potrebné v rámci zdrojov mať zabezpečené príjmy od zakladateľov, prípadne investorov.

## 2.4 Spôsob oceňovania služieb prevádzkovateľa nabíjacích služieb.

Súčasný stav cenových politík prevádzkovateľov nabíjacích staníc môže byť pre užívateľov ich služieb zdrojom nespokojnosti. Keďže trh stále ešte nie je konsolidovaný, rôzni prevádzkovatelia majú rôzne prístupy k oceňovaniu svojich služieb. Zároveň, nižšia konsolidovanosť trhu, respektíve vyššia fragmentovanosť v podobe viacerých hráčov na jednom trhu spôsobuje, že elektromobilista pravdepodobne bude využívať služby viacerých prevádzkovateľov nabíjacích staníc, ktorí častokrát pôsobia aj ako poskytovatelia nabíjacích služieb. Užívateľ elektromobilu sa tak dostáva do situácie, kedy musí pravidelne vyhodnocovať výhodnosť jednotlivých ponúk, ktoré majú rôznu štruktúru. Ako správne píše Tomáš Andrejčák (2023) vo svojom článku: "Nabíjať elektromobil je ale stále náročnejšie a z hľadiska platieb menej transparentné ako tankovanie bežného auta." Zákazník pri svojom výbere ohľadom nabíjania musí zohľadňovať nasledujúce parametre.

**Čas** strávený nabitím trakčného akumulátora je jedným z najdôležitejších parametrov pri voľbe elektromobilistu ohľadom výberu konkrétnej nabíjacej stanice. Čas strávený nabíjaním je funkciou výkonu nabíjacej stanice, technológie elektromobilu z hľadiska maximálnych nabíjacích prúdov, ktoré dokáže trakčná batéria elektromobilu prijať, kapacity trakčného akumulátora, potrebného dojazdu, vonkajšej teploty, nabíjacej krivky a ceny za nabíjanie.

**KWh**- množstvo energie, ktoré potrebuje na ďalšiu jazdu je výsledkom spôsobu jazdy, dostupnosti/ potreby realizovať ďalšie nabíjania, pravdepodobnosti obsadenia (nutnosti čakania) na budúcich nabíjacích staniciach, množstvo kWh je zároveň ovplyvnené vonkajšou teplotou, priemernou cenou za kWh, nabíjacou krivkou (priebehom nabíjania) konkrétnej stanice/elektromobilu.

**Miesto** je parametrom, ktoré zásadne ovplyvňuje preferencie spotrebiteľa, nakoľko si miesto nabíjania volí vzhľadom na svoju trasu, výkon nabíjacích staníc, možnosti trávenia času počas doby nabíjania, cien služieb nabíjania, pravdepodobnosti čakania kvôli obsadenosti nabíjacích bodov a podobne.

### Záver

Nabíjanie elektromobilu nie je (napriek niektorým spoločným charakteristikám) podobné s využívaním mobilného telefónu. Súčasný nastavenie trhu v podobe paralelného súžitia viacerých prevádzkovateľov nabíjacích staníc spôsobuje, že elektromobilista spravidla využíva služby viacerých prevádzkovateľov nabíjacích staníc súčasne. Napriek tomu, že je zabezpečená interoperabilita medzi jednotlivými prevádzkovateľmi (existuje vnútroštátny aj medzinárodný roaming) rozdielnosť v cenovej ponuke a ich štruktúre spôsobuje napríklad neprehľadnosť ohľadom vyčerpania predplatennej energie v rámci paušálov. Obdobne, kombinácia fixných a variabilných sadzieb, ktoré majú svoje opodstatnenie v energetickom odvetví, by nemala byť inšpiráciou pre prevádzkovateľov nabíjacích staníc pri formovaní ich cenovej ponuky (v pozícii Prevádzkovateľa nabíjacích služieb a Poskytovateľa služieb nabíjania).

Paušály (fixná suma s predplatenými minútami, sms a dátami) zvykli a zvyknú byť štandardnou ponukou mobilných operátorov. Vzhľadom na fakt, že svojou sieťou dokážu pokryť celé územie vnútorného trhu, majú mobilní operátori prirodzenú tendenciu zabezpečovať formou predplatených balíčkov zotrvanie svojich zákazníkov a dlhodobjšie im ponúkať svoje služby (častokrát v kombinácii s viazanosťou). Zákazníci mobilných operátorov nemusia vnímať technologické predpoklady zabezpečenia tokov signálov a jednotlivých prepojení medzi jednotlivými operátormi.

Naopak, užívatelia elektromobilov si prinášajú so sebou skúsenosti s automobilizmom vo forme skúseností s prevádzkou vozidiel so spaľovacím motorom. Sú zvyknutí na veľmi jednoduché spôsoby oceňovania energie, ktorá sa používa na pohon áut so spaľovacím pohonom. Vyjadrenie ceny za liter paliva je veľmi zrozumiteľnou ponukou, pričom cenová diferenciácia prebieha na úrovni jednotkovej ceny. Jednotliví prevádzkovatelia siete čerpacích staníc teda oceňujú vyššou jednotkovou cenou kvalitnejšie palivá (s aditívami napríklad), prípadne jednotkové ceny sú vyššie na čerpacích staniciach, kde je lepšia dostupnosť a z toho vyplývajúci vyšší dopyt po čerpaní vzhľadom na polohu (na diaľniciach), vyššie jednotkové ceny vieme nájsť aj na čerpacích staniciach, kde je lepšia kvalita poskytovaných služieb.

Avšak potreba využívať služby viacerých Prevádzkovateľov nabíjajúcich staníc/Poskytovateľov služieb nabíjania súčasne počas prevádzky elektromobilu spôsobuje zásadnú odlišnosť medzi očakávanou ponukou zo strany Prevádzkovateľov nabíjajúcich staníc (Poskytovateľov služieb nabíjania) v porovnaní so štruktúrou cenových ponúk Mobilných operátorov, prípadne Dodávateľov elektrickej energie a/alebo plynu.

Konzekventne, prehľadnosti ponúk Prevádzkovateľov nabíjajúcich staníc/ Poskytovateľom služieb nabíjania by veľmi pomohlo, ak by ich ponuka (štruktúra cien) bola čo možno najjednoduchšia, konkrétne **vo forme jednotkovej variabilnej ceny za množstvo elektrickej energie**, ktorou by sa na nabíjacej stanici nabila trakčná batéria elektromobilu. Toto odporúčanie podporuje aj nová štruktúra distribučných taríf, ktorá sa zaviedla v niektorých členských štátoch EÚ pre nabíjanie elektromobilov. Tá mení pre prevádzkovateľov nabíjajúcich staníc štruktúru nákladov v súvislosti s nákupom elektrickej energie a nákladmi za distribučné poplatky. Poskytovateľom služieb nabíjania sa tak zvýšil pomer variabilných prevádzkových nákladov na úkor fixných nákladov, čo im potenciálne pomôže pri prípadnom prechode na jednoduchú jednotkovú variabilnú cenu za poskytované služby.

Zároveň, prevádzkovatelia nabíjajúcich staníc by mali vo svojich prístupoch a popisoch biznis modelov pri definovaní hodnotovej ponuky pre svojich zákazníkov reflektovať nové trendy, ktoré je možné už v súčasnosti reflektovať na trhu, konkrétne v oblasti využívania prípadne hľadania možností pre sekundárny život nabíjačiek, zavádzania technológie Plug and Charge), budovania „hubov“ nabíjajúcich staníc na diaľniciach, off grid riešení a príprave svojich kompetencií pre Smart charging. Mali by aktualizovať svoje prístupy k tvorbe hodnoty pre svojich zákazníkov, inovovať scenáre svojho podnikania na pozadí svojho strategického rozhodovania, integrujúc ostatné technologické trendy a nové požiadavky zákazníkov.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
2. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
3. Johnson, M. W. (2010). A new framework for business models. *Harvard Business Review*, (01).
4. Eva Hanuláková, Marek Kukura, Milan Oreský (2022), *Biznis modely*, Braislava, Ekonóm
5. ChareUp Europe (2023). 2023 State of the Industry Report (03.10.2023) <https://www.chargeupeurope.eu/2023-state-of-the-industry>
6. Andrejčák, T. (2023). Koľko stojí nabíjanie elektromobilu? Vitajte vo svete totálneho chaosu. (3.10.2023), <https://auto.pravda.sk/poradna/clanok/686999-kolko-u-nas-stoji-nabijanie-elektromobilu-vitajte-vo-svete-chaosu/>
7. Joyce, A., and Paquin, R. L. 2016. "The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models," *Journal of Cleaner Production* (135), pp. 1474-1486.
8. Fielt, E. 2014. "Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications," *Journal of Business Models* (1:1), pp. 85-105.
9. Pateli, A., and Giaglis, G. 2002. "A Domain Area Report on Business Models," Athens, Athens University of Economics and Business)
10. Schüritz, R., and Satzger, G. 2016. "Patterns of Data-Infused Business Model Innovation," *IEEE Conference on Business Informatics (CBI)*, Paris, France: IEEE, pp. 133-142.

# Dopady pandémie Covid-19 na Category Management<sup>1</sup>

Pavol Lipták<sup>2</sup>

---

## ***Impacts of the Covid-19 pandemic on category management***

### **Abstract**

*The article offers a detailed analysis of the changes and impacts caused by the Covid-19 pandemic within Category Management (CM) in the context of retail. The basis of the survey is the analysis of secondary sources, primarily in the comparison of the state before the pandemic and the current state, while identifying significant changes and trends that have influenced and shaped the CM sector. The aim of the article is not only to describe the current state of CM, but also to forecast potential future challenges and threats. The outputs of the article include specifying changes in CM strategies and practices, identifying emerging risks and areas for improvement, and also formulating recommendations for the retail sector. Special attention is paid to the analysis of the impact of digitization and changes in consumer behavior on CM in the post-pandemic era.*

### **Key words**

*Category management, Covid-19, maloobchod*

**JEL Classification:** M31, L81

---

### **Úvod**

Pandémia Covid-19 so sebou priniesla množstvo zmien, ktoré mali významný vplyv na spotrebiteľské správanie. Zmeny, ktoré nastali mali dopad na maloobchod ale aj na ďalšie odvetvia, ktoré sa zaoberajú predajom tovaru a služieb.

Nasledujúci príspevok popisuje základné východiská vplyvu koronavírusu na maloobchod a na základe skúmaných zmien v spotrebiteľskom správaní vytvára odporúčania a návrhy, ktorých praktická implementácia do vnútorných procesov a marketingových stratégií môže mať zásadný vplyv na komplexné fungovanie spoločnosti v súčasnosti.

Realizovaná analýza výskumu sa zameriava na spotrebiteľov, ktorí v rámci odpovedí približujú ich vnímanie obdobia počas pandémie koronavírusu a porovnávajú ho so stavom, ktorý nastal bezprostredne po jej ústupe.

Z hľadiska spotrebiteľského správania sa spotrebiteľia v tomto období, keď sa realizoval analyzovaný prieskum, zhodli, že Covid-19 ich donútil prispôbiť sa novým rizikám, ktoré celosvetová pandémia priniesla. Ich pozornosť sa upriamila najmä na vyhľadávanie nových informácií o produktoch, výrobcoch, či samotných možnostiach, ako a kde by mohli nakupovať nové produkty v dobe, keď návšteva kamennej predajne bola časovo obmedzená, poprípade úplne zakázaná.

---

<sup>1</sup> Tento príspevok je súčasťou výskumného projektu VEGA – 1/0392/23 „Zmeny v prístupe k tvorbe koncepcií distribučného manažmentu firiem ovplyvnené dopadmi spoločenských a ekonomických kríz spôsobených celosvetovou pandemiou a zvýšenými bezpečnostnými rizikami“

<sup>2</sup> Ing. Pavol Lipták, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, pavol.liptak@euba.sk

Návrhy a odporúčania, ktoré vyplývajú z realizovanej analýzy sa stretávajú s potenciálnymi príležitosťami a výzvami, ktoré môžu byť v prípade ich realizácie veľkým prínosom pre spoločnosť, ale zároveň si vyžadujú vo veľkej miere realizáciu významných zmien v samotnom fungovaní spoločnosti.

## 1 Metodika práce

Hlavným cieľom príspevku je na základe výstupu z prieskumu spoločnosti McKinsey realizovaného v roku 2022 zhodnotiť zmeny v spotrebiteľskom správaní v Európe, ktoré nastali v dôsledku pandémie Covid-19. Konkrétne sa príspevok zameriava na identifikáciu a analýzu nasledujúcich tém:

- Zmena spôsobu nakupovania – prechod z kamenných predajní do online priestoru.
- Zvýšená flexibilita a prispôsobivosť spotrebiteľov v rámci spotrebiteľského správania.
- Nové trendy a zmena preferencií v spotrebiteľskom správaní – rastúci dopyt po zdravých potravinách, zvýšená pozornosť na udržateľnosť a rastúca popularita lokálnych výrobkov (McKinsey, 2022).

Pre potreby tohto príspevku bola analyzovaná štúdia spoločnosti McKinsey z dôvodu relevantnosti a aktuálnosti realizovanej štúdie na problematiku, ako aj vysokej kvality samotnej spoločnosti. Prieskum bol realizovaný na vzorke 5156 respondentov v rámci viacerých krajín v Európe (Francúzsko, Nemecko, Taliansko, Španielsko a Anglicko), čím dáva čitateľovi širší obraz o zmenách v spotrebiteľskom správaní.

Východiskovým krokom bolo zhromaždenie odbornej literatúry z domácich a zahraničných zdrojov, na základe ktorých bolo možné doplniť štúdiu spoločnosti McKinsey o sentimente európskych spotrebiteľov počas krízy koronavírusu, pričom boli použité aj ostatné relevantné štúdie a články o category manažmente v kontexte maloobchodu.

Tento príspevok definuje základné pojmy category manažmentu, s ktorými sa v článku čitateľ stretáva a zároveň analyzuje získané dáta prostredníctvom kvalitatívnej metódy a to konkrétne:

- Identifikácia významných zmien a trendov v spotrebiteľskom správaní.
- Porovnanie stavu pred pandemiou Covid-19 a súčasného stavu.
- Analýza vplyvu digitalizácie na zmenu spotrebiteľského správania.

Pre potreby vypracovania tohto príspevku využívame pracovné postupy a metódy:

- Získanie primárnych dát z kvantitatívneho a kvalitatívneho prieskumu, na základe ktorých je možné konštruovať relevantné odporúčania vychádzajúce najmä z informácií od spotrebiteľov.
- Zhromaždenie a analýza sekundárnych zdrojov z odbornej literatúry potrebných pre vytvorenie teoretického základu, slúžiaceho ako východiskový bod pre čitateľa, pričom využívame metódy ako syntéza, komparácia, analýza či dedukcia.
- Využitie metód vyhodnotenia a interpretácie výsledkov, na základe ktorých je možné stanoviť odporúčania a predikciu budúcich výziev a hrozieb v rámci problematiky.

Výsledkom získaných a dôkladne spracovaných údajov je stanovenie a zhrnutie hlavných odporúčaní pre oblasť maloobchodu.



## 2 Výsledky a diskusia

### 2.1 Prehľad literatúry

Nákupné rozhodovanie ako proces a súčasne faktory, ktoré vplývajú na rozhodovanie spotrebiteľa ako aj samotný nákup a hodnotenie služby či výrobku tvoria súčasť teórie s názvom spotrebiteľské správanie. Počiatky tejto teórie pozostávali z predpokladu, že jednotlivec a jeho konanie sú racionálne, pričom účelom každého konania je maximalizácia úžitku. Nákupné rozhodovanie ovplyvňuje množstvo faktorov akými sú napríklad rodina, priatelia, referenčné skupiny a pod., pričom jednotlivé faktory sa vzájomne prepájajú a vytvárajú model spotrebiteľského správania (Richterová, 2015).

Autorka Vysekalová (2004) zase tvrdí, že je dôležité skúmať spotrebiteľské správanie, nakoľko je dôležité poznať faktory, na ktorých základe sa spotrebiteľia rozhodujú. Faktory spotrebiteľského rozhodovania sa nepretržite menia a poznanie aktuálnych potrieb a želaní spotrebiteľa umožňuje nachádzať nové spôsoby ich uspokojenia. V súčasnosti je skúmanie spotrebiteľského správania zamerané prevažne na hodnoty, ktoré majú najvýznamnejší vplyv na spotrebiteľa.

Problémom pri skúmaní spotrebiteľského správania sa často stáva aj fakt, že spotrebiteľ nie je lojálny k jednej značke a dochádza k tomu, že často strieda rôzne značky, čo ale nie je problémom faktorov, ktoré na neho pôsobia ale širokou ponukou rôznych produktov (Nuseir, 2022).

V rámci pochopenia spotrebiteľského správania je potrebné chápať spotrebu ako súvislý proces zahŕňajúci všetko od výroby cez nákup, používanie, až po samotnú spotrebu, pričom charakteristikou bežnej potreby je taká spotreba, ktorú spotrebiteľ reálne nepotrebuje (Kita a kol., 2010).

Obdobné tvrdenie má aj autor Panwar (2019), pričom hovorí, že definícia spotrebiteľského správania spočíva v realizácii nákupu, používania, hodnotenia a využitia výrobkov a služieb s očakávaním, že uspokojia potreby spotrebiteľa.

### 2.2 Výsledky

Hlavnými výsledkami prieskumu realizovaného spoločnosťou McKinsey bolo zistené, že v porovnaní s obdobím pred pandémiou (2021) sa súčasný stav (2022) najviac odlišuje v nasledujúcich bodoch:

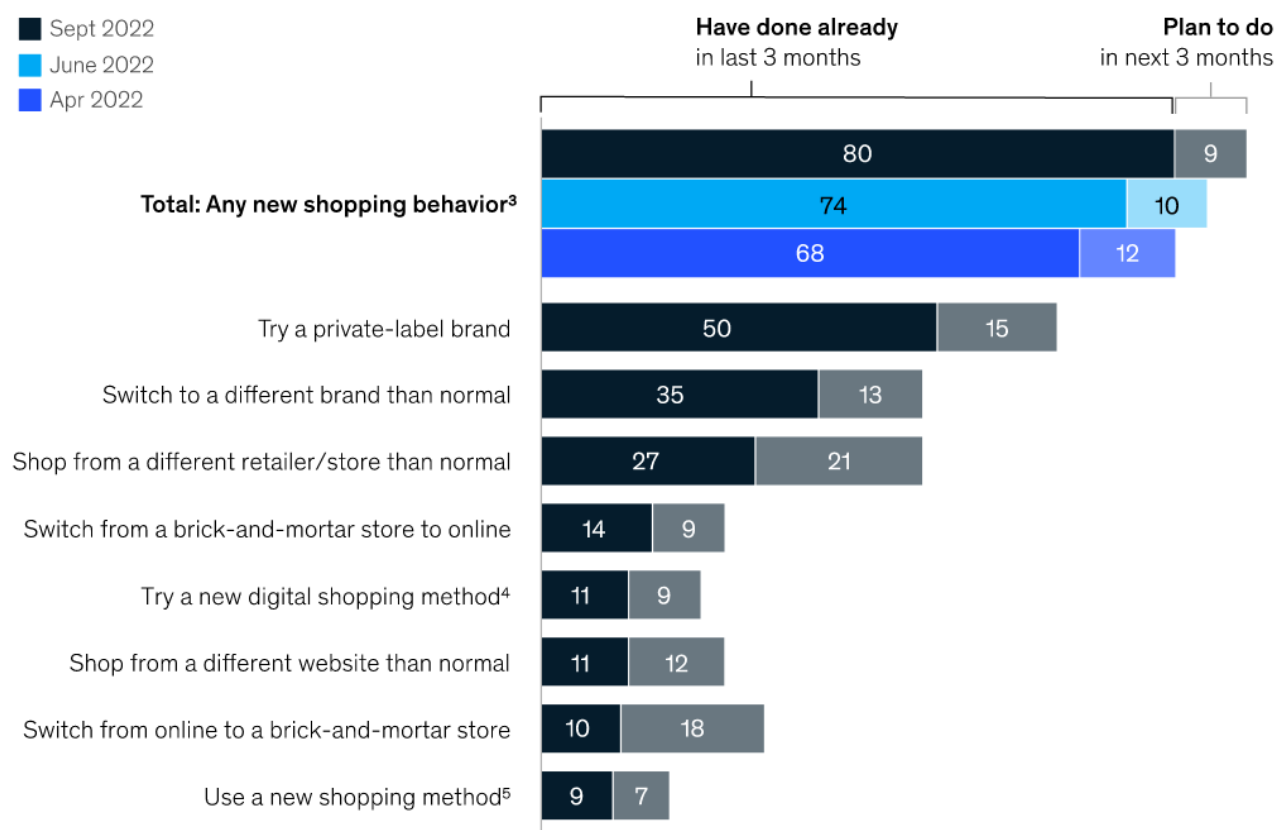
- Preferencia online nákupov – z prieskumu vyplýva, že v roku 2022 nakupovalo v online prostredí až 60% respondentov, pričom je to nárast až o 10% v porovnaní s rokom 2021.
- Zvýšený dopyt po zdravých potravinách – v porovnaní s rokom 2021 nastal nárast dopytu po zdravšej strave v roku 2022 o 5%, z pôvodných 60% na 65%.
- Udržateľnosť ako nosných faktor v spotrebiteľskom správaní – prieskum ukázal, že 70% respondentov je ochotných platiť viac za produkty, v ktorých pozadí stoja firmy, ktoré dbajú na spoločenskú zodpovednosť, v tomto prípade je to nárast až o 10% oproti predchádzajúcemu roku (2021).
- Nárast popularity lokálnych výrobkov – obdobne ako v predchádzajúcich bodoch nastal nárast v prieskume o 5% z pôvodných 55%, pričom sa predpokladá, že trend uprednostňovania lokálnych výrobkov od tuzemských výrobcov by mal mať naďalej rastúci charakter v horizonte niekoľkých rokov.

Z prieskumu ďalej vyplývajú najdôležitejšie zistenia vplyvom ktorých formulujeme základné odporúčania, ktoré sú bližšie rozobrané v nasledujúcich podkapitolách:

- Nastal zvýšený význam online predaja.
- V spotrebiteľskom správaní sa prejavili nové trendy.
- Výrazne sa zvýšil vplyv digitalizácie na spotrebiteľské správanie.

Zmeny v spotrebiteľskom správaní, ktoré sme v prieskume analyzovali, majú významné dôsledky pre maloobchod. Predajcovia musia prispôbiť svoje stratégie a postupy tak, aby vyhoveli novým potrebám a preferenciám spotrebiteľov.

**Graf 1** Zmena v rozhodovaní spotrebiteľov o nákupe potravín a iných produktov každodennej spotreby

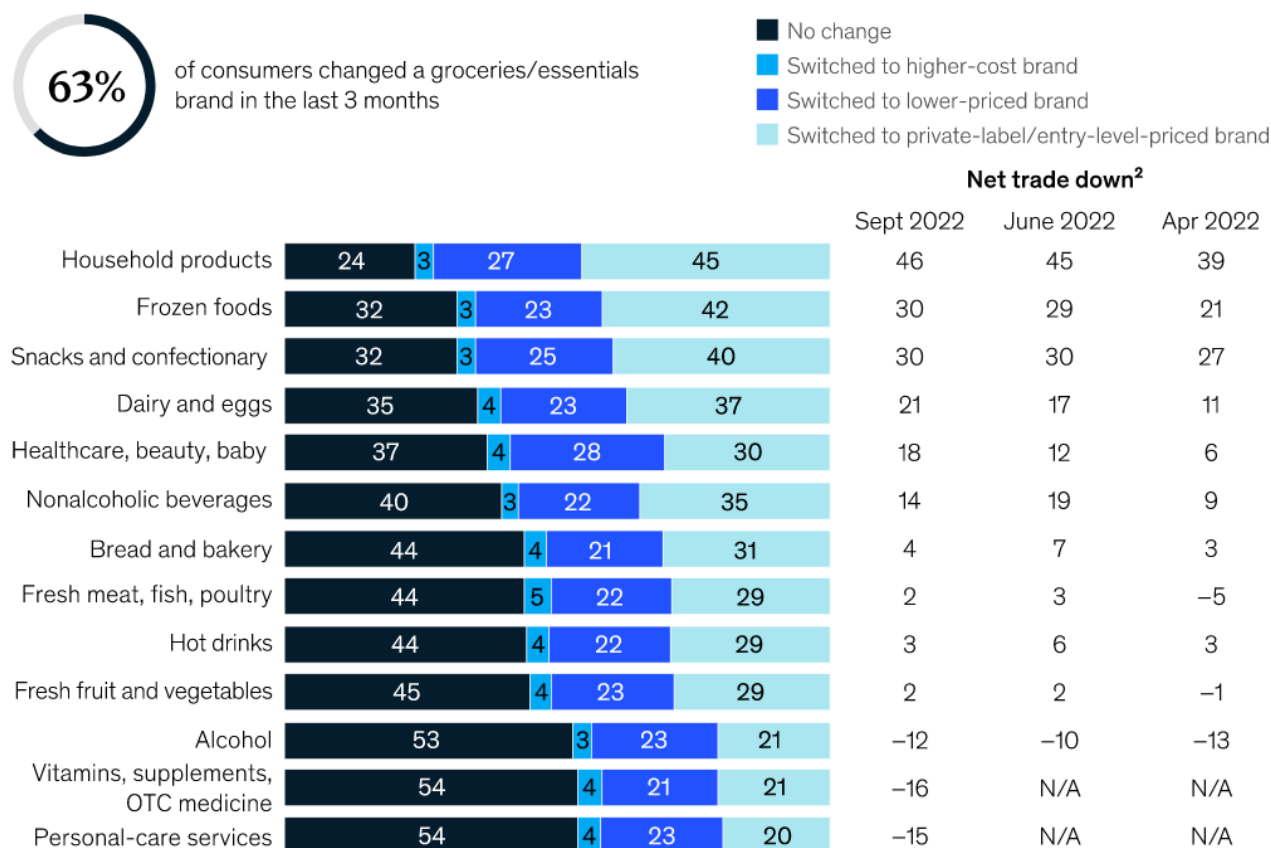


Zdroj: McKinley, 2022

Z uvedeného grafu vyplýva, že až 89% respondentov v rámci prieskumu spoločnosti McKinley zmenilo, resp. plánovalo zmeniť svoje spotrebiteľské správanie. A takmer polovica opýtaných respondentov skúsila, resp. plánovala skúsiť privátne značky u iných predajcov ako nakupovali doposiaľ, čo v rámci prieskumu kladne hodnotilo až 48% respondentov.

V rámci preferencií spotrebiteľov počas pandémie Covid-19 v roku 2022 bol zaznamenaný trend používania nových nákupných metód, ako napríklad donáška hotových jedál priamo ku dverám domu, pričom až 16% respondentov takýto spôsob nákupu vyskúšalo, resp. plánovalo vyskúšať. Súčasne z grafu vyplýva že až 20% respondentov využilo, resp. plánovalo využiť online nakupovanie potravín.

## Graf 2 Zmena spotrebiteľského rozhodovania v súvislosti so zmenou preferovanej značky



Zdroj: McKinley, 2022

Z uvedeného grafu vyplýva, že až 63% respondentov ako už bolo spomenuté zmenilo za sledované obdobie od marca do septembra 2022 svoje spotrebiteľské správanie v jednom alebo viacerých typoch sortimentu, ktorý spotrebiteľia nakupujú.

Taktiež vieme z grafu konštatovať, že v závislosti od nakupovaného sortimentu sa zmena v spotrebiteľskom správaní podľa sledovaného grafu prejavila v tom, že spotrebiteľia sa zamerali na privátne značky, čoho dôsledkom je práve fakt, že privátne značky vo všeobecnosti patria do nižších cenových kategórií. Táto zmena sa prejavila najviac v bežných produktoch dennej spotreby, kde napríklad pri produktoch do domácnosti nastala zmena až pri 45% respondentov, obdobne to bolo aj pri mrazených výrobkoch (42%) alebo pri tzv. „snackoch“ (40%). Naopak najmenšia zmena v rámci analyzovaného grafu nastala pri vitamínových doplnkoch a alkohole (21%) alebo pri veciach spojených s osobnou starostlivosťou (20%).

### 2.2.1 Význam online predaja

Dôvodom zvýšeného významu online predaja bola pandémia koronavírusu. Covid-19 prinútil spotrebiteľov začať nakupovať online, z dôvodu vyhýbania sa kontaktu s ľuďmi v kamenných predajniach. Obdobný vplyv mal aj rozvoj digitálnych technológií, pričom neustále vylepšovanie mobilných zariadení, ako aj vplyv sociálnych médií uľahčuje spotrebiteľovi do veľkej miery nakupovanie v online priestore. To má za následok aj zvýšený komfort spotrebiteľov, nakupovanie sa stáva pohodlnejším priamo z domácnosti,

pričom kamenné predajne sa stávajú skôr tzv. "showroom-om" v prípade, keď má záujem spotrebiteľ vidieť produkt naživo, resp. chce mať možnosť priamo fyzicky sa „dotknúť“ produktu.

Dôsledkom zvýšeného záujmu spotrebiteľov nakupovať online, je pre maloobchod nutnosť realizácie investícií aj do online predaja. Ak chce byť predajca konkurencieschopný, musí svoje aktivity presunúť aj do online prostredia, t.j. mal by si vytvoriť nejaké webstránky, aplikácie prípadne internetový obchod, ale v takej forme, aby boli pre spotrebiteľov "user friendly", čiže aby bolo rozhranie stránok prispôsobené cieľovej skupine, a aby bolo jednoduché na obsluhu. Samozrejmosťou pre predajcu musí byť aj široký výber produktov a služieb. Obdobný vplyv na tento dôsledok má aj logistika. Ak sa predajca rozhodne rozšíriť svoje pôsobenie aj do online prostredia musí zabezpečiť v rámci logistiky aj rýchle a spoľahlivé doručenie online objednávok. Zásadný je aj obchodný model, ktorý predajca používa. V online prostredí je taktiež potrebné navrhnuť špeciálne produkty a služby, ktorými by predajcovia mohli lepšie vyhovieť novým potrebám zákazníkov.

Medzi hlavné príležitosti, ktoré online priestor predajcom poskytuje, patria:

- nový trh,
- nové príjmy,
- nové skúsenosti zákazníkov,
- diverzifikácia rizika.

Hlavnými výzvami pre predajcov v online prostredí sú:

- konkurencia,
- logistika,
- návratnosť investícií.

## **2.2.2 Nové trendy v nakupovaní**

Dôvodom zmeny v spotrebiteľskom správaní a v preferenciách spotrebiteľov bola najmä pandémia Covid-19. Ľudia sa celkovo začali viac zameriavať na svoje zdravie a blaho. Súčasne sa predajcovia a výrobcovia začali viac zaoberať informovaním spotrebiteľov, čo spôsobilo, že spotrebiteľia sú dnes informovanejší o zdraví a udržateľnosti viac ako kedykoľvek predtým. Obdobne aj s nástupom častejšej nútenej práce z domu nastala aj zmena životného štýlu, čo viedlo k tomu, že spotrebiteľia sa začali viac zaujímať o to čo kupujú a od koho to kupujú.

Dôsledkom nástupu nových trendov v preferenciách spotrebiteľov nastáva pre predajcov a celkovo pre maloobchod nutnosť prispôbiť sa týmto zmenám a dopytu od spotrebiteľov. Predajca musí venovať zvýšené úsilie tomu, aby informoval svojich zákazníkov o výhodách zdravých, udržateľných a lokálnych produktov, ktoré musí samozrejme začleniť do svojho sortimentu – ten musí byť prispôsobený požiadavkám spotrebiteľov – čiže predajca by mal ponúkať širší sortiment, v ktorom budú dostupné zdravé, udržateľné a lokálne produkty.

Medzi hlavné príležitosti, ktoré nastali príchodom nových trendov patria:

- nový segment zákazníkov,
- nové príjmy zo špecifických produktov,
- lepšia konkurencieschopnosť.

Hlavné výzvy, ktoré nové trendy prinášajú:

- vyššia cena produktov,
- spoločenská zodpovednosť výrobcov,
- zásobovanie (množstvo dostupných produktov od lokálnych výrobcov).

### 2.2.3 Digitalizácia

Rozvojom digitálnych technológií, ako sú napríklad mobilné telefóny, sociálne médiá a online obchodovanie, nastáva výrazná zmena v spotrebiteľskom správaní, čoho dôvodom je samotná digitalizácia. Spotrebiteľia si čoraz viac zvykajú na zvýšené pohodlie, nakoľko digitálne technológie im uľahčujú prístup k informáciám o produktoch, ponuke či predajcoch. Široká škála informácií o produktoch a službách umožňuje spotrebiteľom získavať informácie a realizovať svoje nákupy takmer z celého sveta.

Vplyvom digitalizácie na maloobchod dochádza k potrebe predajcov investovať do digitálnych technológií. Ak chcú byť predajcovia konkurencieschopný, musia do nových investícií zahrnúť napr. vytvorenie webových stránok či aplikácií, musia investovať do nových marketingových stratégií, aby mohli osloviť aj spotrebiteľov, ktorí nakupujú online. Zároveň je veľmi dôležité v rámci digitalizácie zamerať sa aj na zmenu obchodných modelov ako aj na produkty a služby, ktoré by boli určené špeciálne do online prostredia.

Medzi hlavné príležitosti digitalizácie patria:

- jednoduchý prienik na zahraničné trhy,
- prístup zákazníkov k informáciám o produktoch a službách,
- možné vedľajšie príjmy v online prostredí.

Hlavné výzvy, ktorým môžu čeliť predajcovia vzhľadom na digitalizáciu:

- obrovská konkurencia v online prostredí,
- kvalifikácia zamestnancov – schopnosť pracovať s digitálnymi technológiami,
- vysoké investičné náklady do digitálnych technológií.

## Záver

Hlavným cieľom príspevku bolo analyzovanie a zhodnotenie výstupu z prieskumu realizovaného spoločnosťou McKinsey v roku 2022. Príspevok sa zameriaval na zmeny spôsobu nakupovania v kontexte prechodu spotrebiteľov z kamenných predajní do online priestoru. Rovnako zvýšená flexibilita a prispôsobivosť spotrebiteľov bola kmeňovým bodom analýzy, pričom dôraz bol kladený aj na nové trendy a zmenu preferencií v spotrebiteľskom správaní, v rámci ktorého sa dôkladnejšie analyzoval aj dopyt po zdravých potravinách, zameranie pozornosti spotrebiteľov na udržateľnosť, ako aj rastúca popularita lokálnych výrobkov.

Na základe výstupov z prieskumu sme sa upriamili na tri základné oblasti, na ktoré by sa mal maloobchod zamerať. V rámci odporúčaní, ktoré z prieskumu vyplývajú je základným bodom presun do online prostredia so súčasným zameraním sa na nové trendy a využitie digitalizácie. Súčasťou uvedených odporúčaní bolo aj priblíženie prínosov a výziev, na základe ktorých by sa mal maloobchod, resp. predajca rozhodnúť, či výsledky a prínosy tohto príspevku implementuje do svojho podnikania.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Richterová, K. (2015). *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava: Sprint dva.
2. Vysekalová, J. (2004). *Psychologie spotřebitele*. Praha: Grada.
3. Kita, J. a kol. (2010). *Marketing*. Bratislava: Iura Edition.
4. Panwar, D. (2019). Consumer Decision Making Process Models and their Applications to Market Strategy. In *International Management Review*. Dehradun: Uttaranchal University Dehradun, pp. 36-44.
5. Nuseir, M. – Elrefae, G. (2022). The effects of facilitating conditions, customer experience and brand loyalty on customer-based brand equity through social media marketing. *International Journal of Data and Network Science*, 6(3), 875-884.
6. McKinsey & Company (2022). *European consumer pessimism intensifies in the face of rising prices*. Retrieved October 20, 2023, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/survey-european-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis?fbclid=IwAR1mG1bWYO-d-IEMXkEgIwBZiYFSVbaIvMjHcC1zyiePR9rKm0lgLfeB8dQ>

# **Fenomén udržateľnosti prostredníctvom kontinuálneho znižovania plastového odpadu v rámci sektora golfového turizmu v srdci stredoeurópskeho geografického regiónu<sup>1</sup>**

Lucia Malíčková<sup>2</sup>

---

## ***The phenomenon of sustainability through the continuous reduction of plastic waste within the golf tourism sector in the heart of the Central European geographical region***

### **Abstract**

*Sustainability in golf tourism is playing an increasingly important role in efforts to minimise the negative social and environmental impacts of the sport. The aim of this thesis is to explore and define the concept of sustainability within golf tourism and to evaluate its impact on the environment. The sustainability aspect of golf tourism seeks to reduce its environmental impact through various measures including more efficient water and energy management, minimising waste production and biodiversity conservation. Golf resorts are implementing environmentally friendly practices such as the use of irrigation systems using rainwater, limiting the use of pesticides and, most importantly, the reduction of plastic materials. In this way, they seek to minimize their environmental impact and ensure environmental sustainability. In this scientific study, we applied an analytical approach through a bibliometric analysis of research outputs in the field of sustainable tourism, using the Golf Web of Science database. We identified a total of 50 scientific publications that have been published in prestigious scientific journals for the period under study since 1996. In these publications, the thematic area related to environmental impacts prevailed as the leading factor of interest. Subsequently, we focused on environmental issues within the Slovak context. On the basis of our empirical observations, we concluded that one of the most successful measures in the field of environmental protection was the implementation of a mandatory backup system, which contributed in a fundamental way to the reduction of plastic waste on golf courses in Slovakia.*

### **KEY WORDS**

*bibliometric analysis, sustainability, plastic reduction, golf tourism*

**JEL Classification:** Q51, Q56, L83

---

<sup>1</sup> VEGA 1/0505/22

<sup>2</sup> Ing. Lucia Malíčková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, lucia.malickova@euba.sk

## Úvod

<sup>1</sup> Ing. Lucia Malíčková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, lucia.malickova@euba.sk

Udržateľný cestovný ruch nadväzuje na kľúčový aspekt celosvetových snáh o environmentálnu ochranu a podporu udržateľného rozvoja (Go, 2023). Táto konceptualizácia má značné implikácie v rámci rôznych odvetví, vrátane golfových rezortov a s nimi spojeného cestovného ruchu, vrátane leteckej dopravy. Golfový cestovný ruch, ako populárna forma rekreácie má významný ekonomický dopad na celosvetovej úrovni (Haldane et al., 2023). Aktuálny nátlak týkajúci sa udržateľnosti prináša nové výzvy pre golfové rezorty. Hlavným cieľom udržateľného cestovného ruchu v tomto odvetví je minimalizovať negatívny environmentálny vplyv golfových aktivít na biodiverzitu a miestne komunity, pričom paralelne podporovať pozitívne sociálne a ekonomické dôsledky. V tomto dokumente prezentujeme osvedčené postupy a stratégie, ktoré možno implementovať za účelom dosiahnutia udržateľného rozvoja v rámci cestovného ruchu. V poslednom desaťročí sme svedkami zvýšeného povedomia o environmentálnych otázkach a potrebe ochrany biodiverzity, ako konštatujú Thu a Đinh (2022). V tejto súvislosti je imperatívom, aby golfový priemysel prevzal zodpovednosť a zaviedol opatrenia na minimalizáciu svojho environmentálneho odtlačku a podporu udržateľného cestovného ruchu.

Plasty predstavujú v súčasnosti významný ekologický problém pre modernú civilizáciu. Problematickou a aktuálnou témou je redukcia plastov, ktorá sa týka aj oblasti golfového priemyslu. Jednorazové plastové produkty predstavujú značnú environmentálnu hrozbu pre biodiverzitu, životné prostredie a ľudské zdravie (Dhiman a Pant, 2022). Minimalizácia plastových materiálov je preto kľúčovým faktorom na zachovanie našej planéty a zabezpečenie udržateľného cestovného ruchu, ako aj celkovej budúcnosti ľudskej civilizácie (Tahiri, Kovači a Trajkovska, 2022). Existuje mnoho dôvodov na zníženie používania plastových materiálov. Jedným z týchto dôvodov je ich výrazná dlhodobá trvácnosť. Plasty majú rozkladový čas takmer sto rokov, čo vedie k ich hromadeniu na skládkach a významnému kontaminovaniu prírodného prostredia, najmä podzemných vôd. Okrem toho je výroba plastov náročná na fosílnu palivá, čo má za následok emisie skleníkových plynov a prispieva k zmene klímy.

Plastový odpad nachádzame aj na miestach, kde by sme jeho výskyt nečakali, napríklad na idylických plážach. Prítomnosť plastov však nie je obmedzená len na oceány. Globálne prognózy do roku 2050 poukazujú na alarmujúcu perspektívu, že objem plastov v oceánoch by mohol prekonať množstvo rýb (Rakhmayanti, 2022). Zároveň boli mikroplasty identifikované dokonca aj v čerstvo napadnutom snehu v oblasti Antarktídy (Aves et al., 2022). Tento nález podčiarkuje rozsah globálneho znečistenia plastovými materiálmi. Vedecké pozorovania potvrdzujú, že v priemernom litre roztopeneho snehu sa nachádza až 29 mikroplastových častíc, pričom koncentrácia týchto mikroplastov v antarktických snehových vzorkách dosahuje až trojnásobok priemernej úrovne. Tieto vzorky snehu boli získané z vzdialených oblastí Rossovoho mora, kde by sa prítomnosť mikroplastov v snehu neočakávala. Analýzy ukázali viac ako dvanásť rôznych typov mikroplastov v antarktickom snehu, pričom najčastejšie sa



vyskytovali častice polyetyléntereftalátu (PET), ktorý sa používa pri výrobe plastových fliaš.

Ešte znepokojujúcejšie je zistenie, že mikročastice plastov, boli identifikované v ľudskej krvi, čo umožňuje ich distribúciu v celom ľudskom organizme a potenciálnu akumuláciu v jednotlivých orgánoch (Leslie a kol., 2022). Predchádzajúci výskumy tiež potvrdili, že mikroplasty vstupujú do ľudského tela prostredníctvom potravín, napríklad rýb, ale tiež s pitnou vodou a vzduchom. Dôkazy ukazujú, že mikroplasty boli zistené aj v ľudských exkrementoch. Nové výskumy signalizujú, že až polovica skúmaných vzoriek ľudskej krvi obsahovala polyetyléntereftalátové plastové častice. Napriek tomu, že plastové materiály sú neoddeliteľnou súčasťou nášho každodenného života, ich vplyv na životné prostredie je nezanedbateľný. Plastový odpad je prítomný vo všetkých oblastiach našej existencie, pričom po celom svete sa každú minútu predáva až 1 milión plastových fliaš (Pomponi a kol., 2022). Toto riziko nie je výnimkou ani v prípade športového priemyslu, vrátane golfového cestovného ruchu.

## 1. Metodika práce

Bibliometrická analýza reprezentuje cenný nástroj pre kvantitatívne hodnotenie a skúmanie vedeckej literatúry (Donthu et al., 2022). Hlavným cieľom tohto vedeckého príspevku je systematická analýza publikačných trendov v súbore publikácií, ktoré sa zameriavajú na problematiku udržateľného cestovného ruchu v oblasti golfového odvetvia, dostupných v databáze Web of Science. Vykonali sme vyhľadávanie publikácií, ktorých názvy obsahujú kľúčové slová "sustainable golf tourism". Dôvod voľby databázy Web of Science spočíva v jej obsiahlosti a rozsahu, ktorý zahŕňa širokú škálu vedeckých dokumentov. Analyzovali sme relevantné články, knihy a príspevky z konferencií, ktoré sa venujú uvedenej problematike v období od roku 1996 do roku 2023. Naša bibliometrická analýza vychádza z definovanej stratégie výberu, výskumného protokolu PRISMA (Page et al., 2021). Pre prezentáciu a vizualizáciu našich bibliografických zistení použijeme program Vizualizácia vedeckých výstupov holandskej Univerzity v Leidene, konkrétne VOSviewer vo verzii 1.6.18. Po dokončení bibliometrickej analýzy budeme pokračovať v sekundárnom ciele, ktorým je identifikácia možností zníženia plastového odpadu v golfových rezortoch Hrubá Borša a Penati prostredníctvom empirického výskumu.

## 2. Výsledky

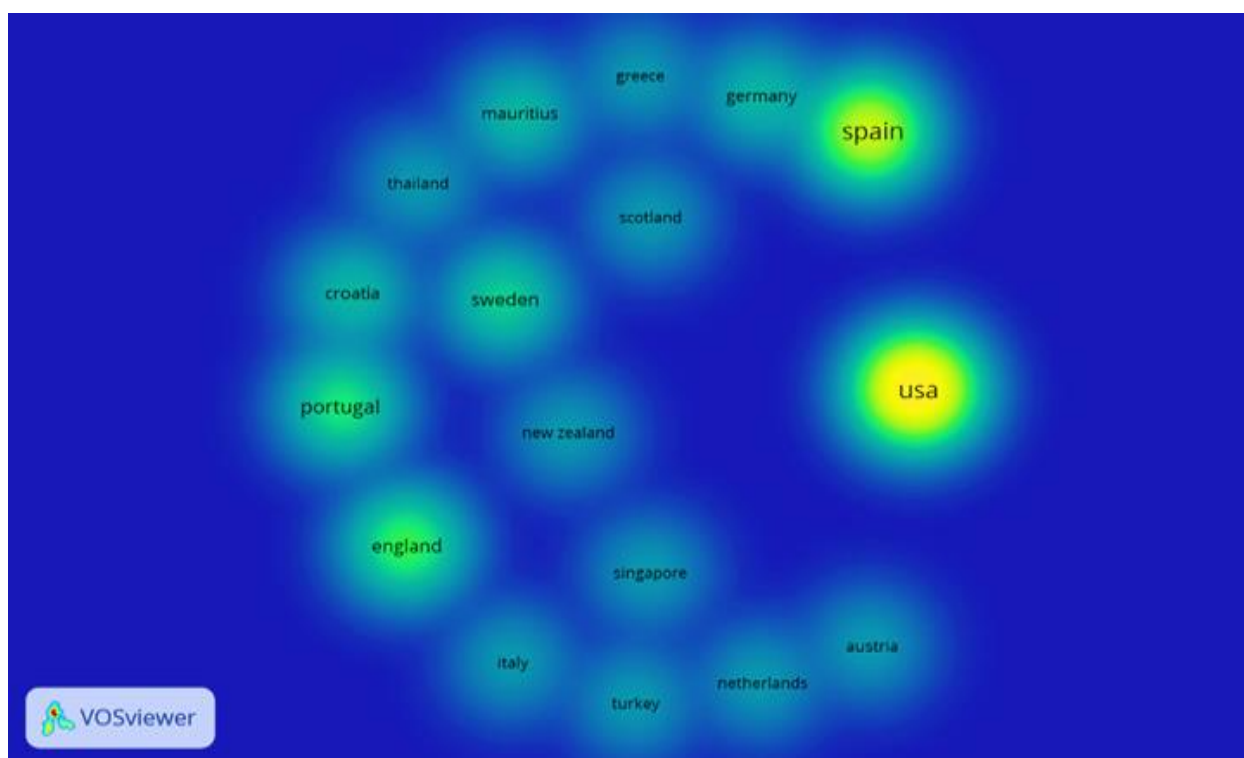
Bibliometrický prieskum zaoberajúci sa oblasťou golfového turizmu a udržateľnosti identifikoval 50 článkov publikovaných v periodikách indexovaných v databáze časopisov Web of Science, pričom bol zaznamenaný pozoruhodný nárast vedeckej produkcie v tejto oblasti. Prvá štúdia, zverejnená v Elsevier Science Ltd. pod názvom "Management of Mediterranean coastal dunes," sa zameriavala na problematiku manažmentu pobrežných piesočných dún v oblasti Stredozemia. Táto štúdia sa venovala rôznym opatreniam, ktoré sú zamerané na ochranu a obnovu prírodných hodnôt týchto pobrežných dún. Jej hlavným cieľom bolo dosiahnutie ekologickej udržateľnosti prostredníctvom ochrany prírodného prostredia a rozumného využívania

pobrežných zdrojov a pôdy. Tento manažmentový prístup zahŕňal problematiku manažmentu prírody, ochranu pobrežných oblastí pred eróziou, zalesňovanie, poľnohospodárstvo a tiež aspekty súvisiace s golfovým turizmom. Ich metódologia riadenia zohľadňovala hľadisko udržateľného využívania a jeho vplyv na životné prostredie.

## 2.1 Systematická analýza literatúry v oblasti udržateľného cestovného ruchu v rámci golfového sektora

Analýza témy odhalila, že články týkajúce sa udržateľného cestovného ruchu v golfe pochádzajú z viac ako dvadsiatich geografických oblastí, čo je znázornené na obrázku 1, vytvorenom pomocou softvéru VOSviewer. Americkí výskumníci predstavujú najvýraznejšiu skupinu, ktorá prispela k tejto problematike, a to až 24 % z celkového počtu publikácií (12 článkov). Za nimi nasledujú autori zo Španielska, ktorí zverejnili desať článkov, čím dosiahli 20 % zastúpenie v tejto oblasti. Ďalšie významné príspevky pochádzajú z Portugalska (8 %), Anglicka (6 %) a Švédska (6 %).

**Obr. 1** Vedecké publikácie v závislosti od pôvodu autorov

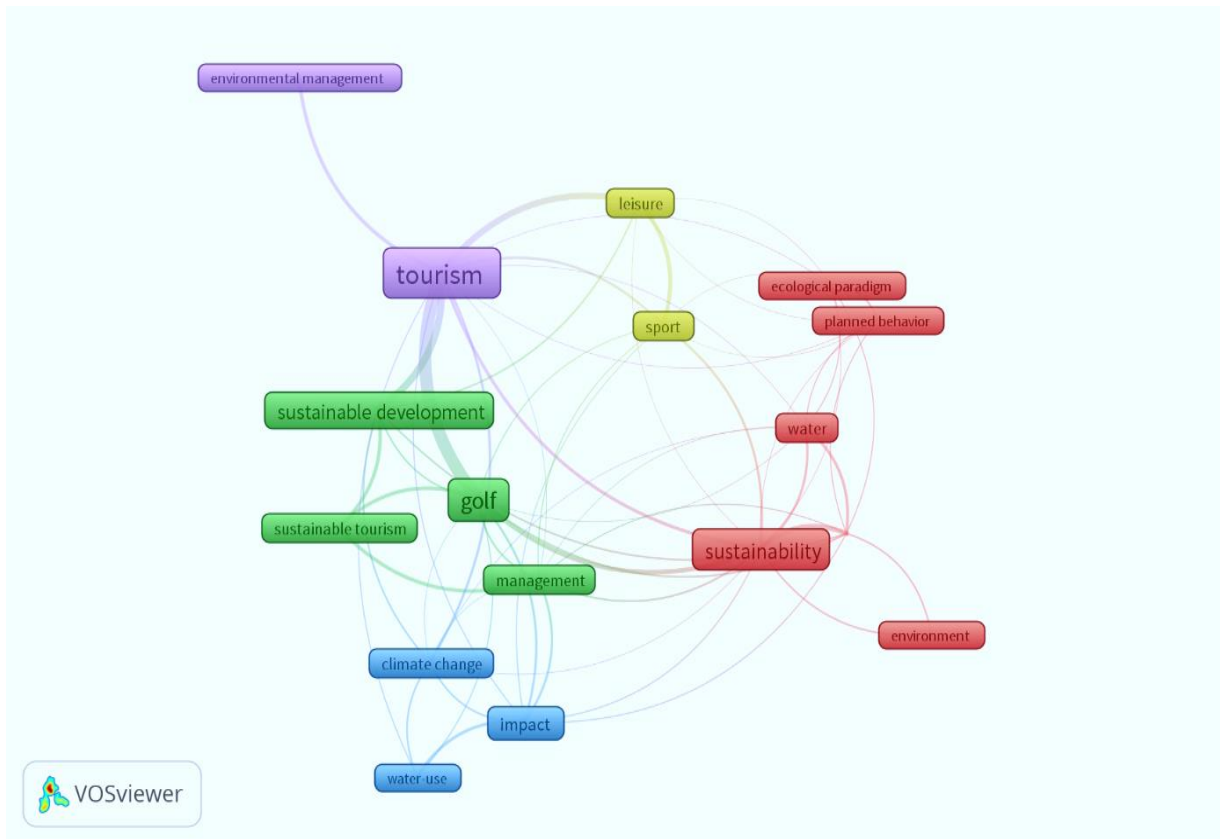


Zdroj: vlastný obrázok spracovaný pomocou VOSviewer

Ďalším krokom v našej analýze je podrobný rozbor obsahu, ktorý bol spracovaný v týchto článkoch. Na tento účel sme preverili vzťahy medzi všetkými 254 identifikovanými kľúčovými slovami. Pre stanovenie relevantných kľúčových slov sme zaviedli minimálnu požadovanú frekvenciu výskytu, ktorá bola stanovená na tri, čím

sme následne zúžili počet kľúčových slov na 16 významných termínov. Na Obrázku 2 sú prezentované korelácie medzi vybranými kľúčovými slovami a výsledkom je hierarchický rad tematických zhlukov. V strede grafu sa nachádzajú zásadné pojmy, vrátane "golf," "cestovný ruch" a "udržateľnosť," ktoré tvoria jadro analýzy.

**Obr. 2** Analýza lexikálnych jednotiek v súvislosti s témou udržateľného golfového turizmu



Zdroj: vlastný obrázok spracovaný pomocou VOSviewer

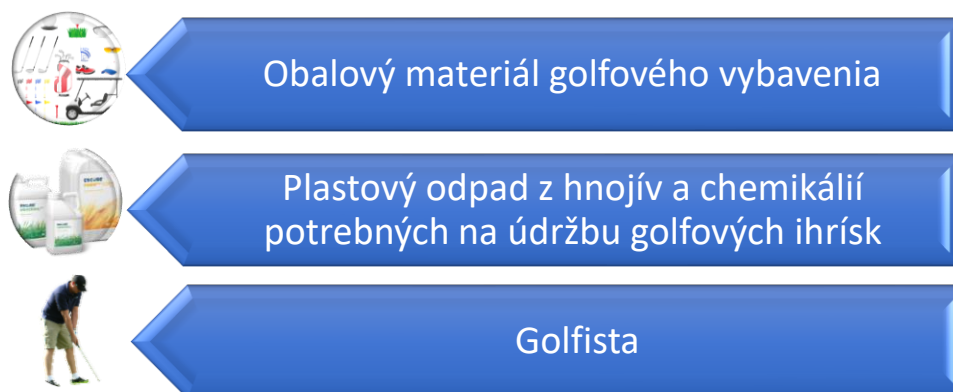
Vizuálna analýza, realizovaná prostredníctvom nástroja VOSviewer, identifikuje šesť klastrácií. Červený klaster prevažne reflektuje koncept environmentálneho vplyvu. V rámci zeleného klastra sa vyskytujú termíny ako "golfové ihrisko" a "golfový turizmus," s výrazným zameraním na "udržateľný golfový turizmus" a jeho riadenie. Modrý klaster zahŕňa pojmy spojené s environmentálnymi postojmi a správaním. Žltý klaster interpretuje tému v kontexte voľnočasových športových aktivít. Na záver, fialový klaster zahrňuje pojmy týkajúce sa cestovného ruchu a environmentálneho manažmentu.

## 2.2 Minimalizácia plastových materiálov na golfových ihriskách v Slovenskej republike

Pri športových udalostiach po celom svete dochádza k nadmernému hromadeniu plastového odpadu v odpadových nádobách. V golfovom odvetví predstavuje

primárneho znečisťovateľa samotný golfista (Obr. 3), ktorý vyprodukuje signifikantný podiel z celkového množstva plastového odpadu. Počas hry využíva golfové tee na umiestnenie loptičky na odpal, avšak tento typ plastových produktov tvorí iba zlomkový podiel z celkového plastového odpadu. Plastové fľaše sa následne denno-denne nahromaďujú v odpadových košoch.

**Obr. 3** Hlavní emitenti znečistenia na golfových ihriskách



Zdroj: vlastný obrázok

Slovenské golfové ihriská implementujú rôzne opatrenia s cieľom zredukovať množstvo plastového odpadu. Tieto opatrenia zahŕňajú používanie ekologických variantov príborov a pohárov, inštaláciu drevených tabúl na golfových ihriskách, využívanie hnojív v priemyselných obaloch, aplikáciu ekologických čistiacich prostriedkov, použitie dávkovačov mydla, nahradenie plastových odpalísk drevenými variantami a predovšetkým implementáciu dávkovačov vody s nádobami, ktoré je možné opakovane plniť.

Plastové fľaše z polyetyléntereftalátu (PET) nesú esenciálne tekutiny, ktoré sú kľúčové pre športový výkon. Tieto fľaše sú častým doplnkom golfových hráčov, ktorí ich nesú vo svojich golfových taškách počas tréningových kôl. Napríklad Golfový klub Hrubá Borša uviedol, že v priemere spotrebuje počas dňa približne 70 plastových fliaš s nealkoholickými nápojmi. Počas veľkých turnajov dochádza k ešte väčšej výmene plastových fliaš, pričom komerčné turnaje, na ktorých sa často zúčastňuje viac ako 100 golfistov, môžu znamenať 300 až 400 fliaš, v závislosti od teploty a potreby hydratácie účastníkov. Naproti tomu Golfový klub Penati identifikoval, že implementáciou výdajných staníc na vodu (Willis, et al., 2019) znázornených na Obrázku 4 dokázal ročne ušetriť viac ako 25 000 plastových fliaš, čo predstavuje úsporu 750 000 kilogramov plastového odpadu. V rámci týchto staníc sú taktiež dostupné voľne stojace odpadkové koše určené špeciálne na zbieranie vratných fliaš.

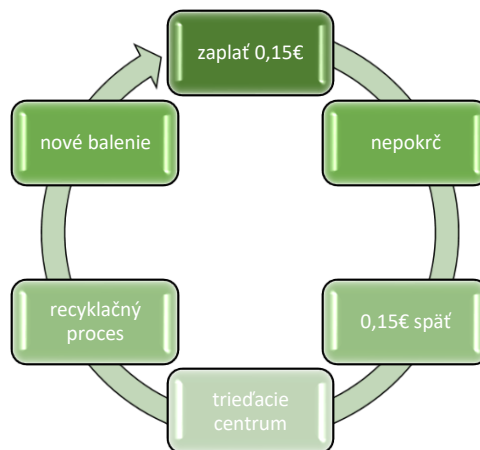
**Obr. 4** Distribučné zariadenia pitnej vody a odpadkové nádoby v rámci Penati Golf Resortu



Zdroj: vlastný obrázok

Obligatórne zálohové mechanizmy pre obaly nápojových produktov sú implementované v ôsmich členských štátoch Európskej únie (Agnusdei, Gnoni a Sgarbossa, 2022). Pionierom v tejto oblasti bolo Nemecko, ktoré tento systém prvýkrát ustanovilo v roku 1991. Zálohové mechanizmy nielenže pozitívne vplyvajú na zníženie uhlíkovej stopy, ale taktiež redukovávajú náklady spojené s likvidáciou plastových obalov. V prípade Nórska, kde tento systém funguje od roku 2000, sa podarilo dosiahnuť 50 % zníženie celkového odpadu. V Slovenskej republike bol zálohový systém nasadený od 1. januára 2022. Počas prvých rokov implementácie bolo zaznamenané zhromaždenie 75 % obalov, na ktoré sa vzťahuje zálohový mechanizmus (Obr. 5).

**Obr. 5** Mechanizmus depozitu pre obaly nápojových produktov na území Slovenskej republiky



Zdroj: vlastný obrázok

### 3 Diskusia

Cestovný ruch, považovaný za jedno z hlavných odvetví globálneho hospodárstva, výrazne prispieva k ekonomickému rastu a zamestnanosti v celosvetovom meradle.

Behom období viac než 70 rokov došlo k impozantnému päťdesiatnásobnému nárastu počtu medzinárodných cestujúcich (Obersteiner, Gollnow a Eriksson, 2021). Súčasne sa percentuálny podiel cestovného ruchu na celkovom objemu odpadu neustále zvyšuje, čo je doprevádzané narastajúcim negatívnym vplyvom na životné prostredie. Štúdia Obersteiner a spol. (2021) upozorňuje, že priemerný turista produkuje zhruba 1,67 kg odpadu. Na základe dostupných poznatkov potvrdzujeme tvrdenie uvedených autorov o nepriaznivom environmentálnom dopade cestovného ruchu.

Podľa Sutera (2019) môžeme konštatovať, že systém zálohovania na PET fľaše a plechovky podporuje recykláciu prostredníctvom efektu diskontinuity, ktorý transformuje neochotných recyklátorov na aktívnych recyklátorov. Vplyv pocitu osobnej hrdosti z vykazovania ekologického správania a príslušnosti k environmentálnej komunite je približne porovnateľný s vplyvom 15-centových záloh na fľašu. Obyvatelia krajín s prísnejšími recyklačnými zákonmi a systémami zálohovania na fľaše vykazujú vyššiu mieru recyklácie. Účinnosť takýchto politických intervencií je výrazne vyššia u jednotlivcov, ktorí doteraz nerecyklovali, majú nižšie príjmy a nepovažujú sa za environmentálnych aktivistov.

Preventívne opatrenia zamerané na minimalizáciu vzniku odpadu a jeho následnú recykláciu by mali byť jedným z hlavných pilierov udržateľného cestovného ruchu v oblasti golfového priemyslu, a to nielen v kontexte Slovenska (Chaabane et al., 2019). V tejto súvislosti súhlasíme s tvrdeniami týchto autorov, že dosiahnutie udržateľnosti v rámci golfových rezortov sa môže začať systematickým triedením a separáciou PET fliaš a plechoviek, prípadne ich úplným vyňatím z používania a následným nahradením sklenenými nádobami a dávkovačmi pramenitej vody, ako to implementovalo Penati Šajdíkové Humence Golf Resort.

## Záver

Prostredníctvom bibliometrickej analýzy sme identifikovali, že problematika redukcie plastov v golfovom priemysle je zatiaľ len slabšie prebádanou témou, čo sa odráža v nízkom počte vedeckých publikácií. Stojíme v presvedčení, že environmentálne opatrenia v golfových rezortoch na Slovensku sa nachádzajú v počiatkových fázach vývoja. Avšak redukcia plastov v kontexte golfového cestovného ruchu je kľúčovou témou s priamym odrazom na súčasný globálny záväzok udržateľnosti. Plasty predstavujú závažné hrozby pre životné prostredie a vzhľadom na významnú spotrebu plastových materiálov v golfových rezortoch je nevyhnutné prijať opatrenia na zmiernenie ich vplyvu. Implementácia recyklačných kontajnerov a presného triedenia plastového odpadu môže výrazne prispieť k efektívnejšej recyklácii a redukcii objemu odpadu, ktorý končí na skládkach. Súčasťou iniciatívy zameranej na zníženie plastového odpadu v golfovom cestovnom ruchu by mala byť aj edukácia a osvetová činnosť s cieľom osvetiť hráčov, zamestnancov a návštevníkov o význame ochrany životného prostredia a správneho nakladania s plastovým odpadom. Týmto spôsobom môžeme pozitívne ovplyvniť ich správanie a prispieť k vytvoreniu udržateľnejšej komunity v rámci golfových aktivít.

Zníženie objemu plastového odpadu v rámci golfového odvetvia sa javí ako komplexný a multifaktorový problém, vyžadujúci komplexné intervenčné opatrenia. Synergická kombinácia opatrení, ako je substitúcia plastových materiálov,

implementácia efektívnych systémov recyklácie a osvetové aktivity, je nevyhnutná na dosiahnutie významného zmiernenia negatívnych dopadov plastového odpadu na golfových rezortoch a ich okolí. Zodpovednosť za dosiahnutie environmentálnej udržateľnosti v rámci golfového priemyslu musia prebrať golfové kluby, hráči, manažéri a ostatné relevantné strany a spolupracovať v snahe zmenšiť celkové používanie plastových materiálov s cieľom vytvoriť lepšie životné prostredie pre súčasné aj budúce generácie. Návrh pre ďalší výskum sa ponúka v oblasti analýzy dopadu zavedenia systému zálohovania plastových fliaš na slovenských golfových rezortoch po piatich rokoch jeho implementácie, kde by sa mala uplatniť kvantitatívna analýza na preskúmanie účinkov tohto systému.

## Pod'akovanie

Táto práca bola podporená Vedeckou grantovou agentúrou Ministerstva školstva Slovenskej republiky (projekt VEGA 1/0505/22, 2022-2024 ).

## Zoznam bibliografických odkazov

- 1 Agnusdei, G. P., Gnoni, M. G., & Sgarbossa, F. (2022). Are deposit-refund systems effective in managing glass packaging? State of the art and future directions in Europe. *Science of The Total Environment*, 851, 158256.
- 2 Aves, A. R., Revell, L. E., Gaw, S., Ruffell, H., Schuddeboom, A., Wotherspoon, N. E., Larue, M., And Mcdonald, A. J. (2022). First evidence of microplastics in Antarctic snow, *The Cryosphere*, 16, 2127-2145.
- 3 Dhiman, V., Pant, D., & Sharma, S. D. (2022). Single-Use Plastics: An Escalating Global Environmental Problem. In *Economics and Policy of Energy and Environmental Sustainability* (pp. 215-243). Singapore: *Springer Nature Singapore*.
- 4 Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296.
- 5 GO, H., & Kang, M. (2023). Metaverse tourism for sustainable tourism development: Tourism agenda 2030. *Tourism Review*, 78(2), 381-394.
- 6 Haldane, E., Macdonald, L., Kressin, N., Furlotte, Z., Kinay, P., Guild, R., & Wang, X. (2023). Sustainable Tourism in the Face of Climate Change: An Overview of Prince Edward Island. *Sustainability*, 15(5), 4463.
- 7 Chaabane, W., Nassour, A., Bartnik, S., Bünemann, A., & Nelles, M. (2019). Shifting towards sustainable tourism: Organizational and financial scenarios for solid waste management in tourism destinations in Tunisia. *Sustainability*, 11(13), 3591.
- 8 Leslie, H. A ., Van Velzen, M. J., Brandsma, S. H., Vethaak, A. D., Garcia-Vallejo, J. J., & Lamoree, M. H. (2022). Discovery and quantification of plastic particle pollution in human blood. *Environment international*, 163, 107199.
- 9 Obersteiner, G., Gollnow, S., & Eriksson, M. (2021). Carbon footprint reduction potential of waste management strategies in tourism. *Environmental Development*, 39, 100617.

- 10 Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906.
- 11 Pomponi, F., Li, M., Saint, R., Lenzen, M., & D'amico, B. (2022). Environmental benefits of material-efficient design: A hybrid life cycle assessment of a plastic milk bottle. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 1044-1052.
- 12 Rakhmayanti, F., Sukardi, R. R., Kurniawan, D. T., & Tanuatmadja, A. P. (2022, December). *How do pupils explain degradable and non-degradable trash? Scientific argumentation in primary school*. In AIP Conference Proceedings (Vol. 2468, No. 1). AIP Publishing.
- 13 Suter, M. (2019). *Beyond PET: An extended deposit-return system for plastic packaging in Sweden: A qualitative investigation of challenges and lessons from future and earlier deposit-return systems*.
- 14 Tahiri, A., Kovaci, I., & Trajkovska Petkoska, A. (2022). Sustainable Tourism as a Potential for Promotion of Regional Heritage, Local Food, Traditions, and Diversity—Case of Kosovo. *Sustainability*, 14(19), 12326.
- 15 Thu, T. T., & Dinh, T. T. (2022). Sustainable tourism through green event perspectives in Danang City: challenges and solutions. *International Journal of Community Service & Engagement*, 3(2), 52-67.
- 16 Willis, K., Hardesty, B. D., Vince, J., & Wilcox, C. (2019). The success of water refill stations reducing single-use plastic bottle litter. *Sustainability*, 11(19), 5232.



# Zo Slovenska do Európy: Ako Amazon.com otvára dvere slovenským e-shopom.<sup>1</sup>

Marek Petrovič<sup>2</sup>

---

## *From Slovakia to Europe: How Amazon.com is opening doors for Slovak e-shops.*

### **Abstract**

*V ére digitalizácie predstavuje Amazon.com kľúčovú bránu pre podniky túžiace expandovať na vybrané európske trhy. Táto štúdia sa zameriava na analýzu príležitostí a výziev pre slovenské e-shopy pri vstupe na tento online trhový portál. Skúma benefity a potenciálne výzvy spojené s touto expanziou a poskytuje usmernenie pre slovenské podniky na ceste k európskemu online úspechu. Naším cieľom je poskytnúť komplexný pohľad a usmerniť slovenské podniky na ceste k európskemu online úspechu.*

### **Key words**

*amazon.com, slovak eshops, ecommerce, export*

**JEL Classification:** F23, P33, L81

---

### **Úvod**

V kontexte globálnej digitalizácie a globalizácie, kde technologický pokrok mení tradičné obchodné bariéry, je strategické myslenie o expanzii za hranice domáceho trhu nevyhnutnosťou. Amazon.com predstavuje nielen príležitosť, ale aj platformu pre podniky smerujúce na medzinárodný trh. Táto popredná online obchodná platforma sa stala synonymom globálneho e-commerce a je centrom pre milióny obchodníkov a spotrebiteľov na celom svete.

Pre slovenské e-shopy, ktoré sa nachádzajú v relatívne malom, ale dynamicky rastúcom trhu, predstavuje Amazon.com nielen významný potenciál, ale aj sériu výziev. Hoci príležitosti sú lákavé, vstup na takýto trh vyžaduje dôkladnú prípravu, adaptabilitu a porozumenie špecifikám, ktoré s ním súvisia. Je to nielen otázka technológie, ale aj marketingu, dodávateľských reťazcov, daňových aspektov a mnohých ďalších faktorov, ktoré môžu výrazne ovplyvniť úspech alebo neúspech slovenského e-shopu na európskej scéne.

Naším zámerom je poskytnúť komplexný a vyvážený pohľad, ktorý by mohol byť návodom pre slovenské e-shopy, ktoré sa chcú uberať touto cestou, a zároveň upozornením na možné úskalia, ktorým je potrebné sa vyvarovať. V tomto príspevku sa snažíme ponúknuť pohľad na túto problematiku, ktorý by mohol slúžiť ako cenný zdroj informácií pre všetky slovenské e-shopy, ktoré sa zaujímajú o e-commerce expanziu pomocou tejto platformy.

---

<sup>1</sup> This paper is a part of research project VEGA 1/0270/22 Growth of Slovakia's innovative capabilities and competitiveness for foreign investors in post-covid deglobalization era from the aspect of knowledge creation and transfer.

<sup>2</sup> Ing. Marek Petrovič, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra Medzinárodného Obchodu, Dolnozemska cesta 2410/1, 851 04 Bratislava, marek.petrovic@euba.sk

## 1 Metodika práce

V rámci nášho príspevku sme sa zamerali na analýzu vplyvu Amazon.com na slovenské e-shopy a ich exportné ambície smerom k európskemu trhu. Na tento účel sme použili kvalitatívny výskumný prístup, ktorý nám umožnil poskytnúť detailné a kontextuálne porozumenie tejto problematike.

Metodológia tejto štúdie kombinuje teoretické a empirické prístupy, s dôrazom na analýzu vplyvu Amazon.com na slovenské e-shopy. Využitá bola kvalitatívna analýza, s dôrazom na detail a kontext. Dáta, ktoré boli filtrované v databáze Web of Science, sme filtrovali na základe kľúčových slov "Amazon.com", "e-commerce" a "Slovensko".

Naša metodológia je založená na kombinácii teoretických a empirických metód. V teoretickej časti sme sa opierali o existujúcu literatúru v oblasti e-commerce, s osobitným zameraním na digitalizáciu a medzinárodné obchodné stratégie s použitím ecommerce platformy Amazon.com. Táto literatúra nám poskytla teoretický rámec, v rámci ktorého sme mohli koncipovať a interpretovať naše empirické zistenia.

Empirická časť výskumu bola realizovaná prostredníctvom priamych pozorovaní, analýzy relevantných dát v kontexte e-commerce na Slovensku a Amazon.com.

Náš hlavný výskumný cieľ bol poskytnúť komplexný pohľad na interakciu medzi slovenskými e-shopmi a Amazon.com v kontexte európskeho trhu. Aby sme tento cieľ dosiahli, stanovili sme si dva parciálne ciele:

Zadefinovať platformu Amazon.com v rámci európskeho trhu e-commerce. V tejto časti sme sa zameriavali na analýzu pozície a vplyvu Amazon.com v rámci európskych online trhov a jeho interakcie s konkurenciou.

Vytvoriť návod pre slovenské e-shopy týkajúci sa efektívneho začiatku a optimalizácie ich prítomnosti na Amazon.com, aby mohli čo najviac využiť príležitosti tejto platformy.

Tento komplexný prístup, zahrňujúci kombináciu teoretickej a empirickej metodologie, nám umožnil získať holistický pohľad na problematiku a ponúknuť tak relevantné a prakticky uplatniteľné odporúčania pre slovenské e-shopy, ktoré sa chcú presadiť na európskom trhu prostredníctvom Amazon.com.

### 1.1. Výsledky a diskusia

Amazon, ako jedna z najcennejších globálnych značiek, sa vyprofiloval ako maloobchodný gigant na globálnom trhu. Pôsobí ako univerzálna platforma pre širokú škálu predajcov, ktorí generujú príjmy nielen prostredníctvom tradičného maloobchodu, ale aj cez predplatné a webové služby. Hlavným pilierom Amazonu je jeho maloobchod, pričom predaj prostredníctvom online obchodov a kamenných predajní predstavuje väčšinu jeho celkových príjmov.

Amazon, jedna z najdominantnejších spoločností v e-commerce sfére, je často predmetom rozsiahlych výskumov. Odkedy bol založený v garáži v Bellevue vo Washingtone Jeffom Bezosom v júli 1994, prešiel transformáciou. Bezosova vízia a ciele Amazonu sú detailne popísané v jeho liste akcionárom z roku 1997 (Bezos, 1997). Stone (2013) vo svojej knihe poskytuje podrobný pohľad na dynamický rast spoločnosti, od jej skromných začiatkov až po jej súčasnú pozíciu ako globálneho lídra v online predaji.

Amazon, globálny lídier v e-commerce, predstavuje pre slovenské e-shopy významný potenciál, ale aj výzvy. Dôležitá je príprava, adaptabilita a porozumenie špecifikám trhu. V tejto časti sú analyzované stratégie, logistika, marketing, daňové aspekty a iné faktory ovplyvňujúce úspech na európskom trhu.

S mesačným počtom návštevníkov presahujúcim 2,9 miliardy z celého sveta sa Amazon stal kľúčovou platformou pre zákazníkov hľadajúcich produkty a recenzie k nim. Zaujímavým faktom je, že módné a elektrické výrobky tvoria viac ako polovicu všetkých globálnych predajov tejto platformy. Ako maloobchodný gigant je Amazon často analyzovaný v kontexte jeho obchodných modelov a stratégií. Galloway (2017) skúma unikátne obchodné modely štyroch technologických gigantov, vrátane Amazonu, a snaží sa odhaliť ich "DNA", ktorá ich výrazne odlišila od konkurencie.

To, čo odlišuje Amazon od mnohých jeho konkurentov, je jeho neustále úsilie vytvárať služby so zameraním na zákazníka. Ako Beňadiková (2020) zdôrazňuje, Bezos tvrdí, že hlavným kľúčom k úspechu Amazonu je jeho orientácia na zákazníka, nie konkurenciu. Táto filozofia je viditeľná v každej službe, ktorú Amazon ponúka - všetko je navrhnuté tak, aby čo najviac spríjemnilo a uľahčilo nákup zákazníkovi.

Pre slovenské e-shopy predstavuje Amazon príležitosť dosiahnuť širší trh, a to najmä v Európe. V období pandémie COVID-19 sa stalo jasné, že digitálne platformy sú neoddeliteľnou súčasťou našich životov. Ich dominancia sa ešte zvýraznila a stali sa ešte dôležitejšími. Hodnoty veľkých spoločností, ako je Amazon, narástli napriek všeobecnému poklesu v mnohých odvetviach.

Pre slovenské e-shopy je teda spolupráca s takými platformami ako Amazon nielen príležitosťou, ale v dnešnej dobe takmer nevyhnutnosťou. Amazon, so svojím zákaznícky orientovaným prístupom, ponúka slovenským podnikateľom príležitosť vstúpiť na európsky trh a maximálne využiť možnosti, ktoré online obchodovanie poskytuje.

**Graf 1:** Počet článkov o Amazon.com a Európe



**Zdroj:** Vlastné spracovanie prieskumu článkov o danej tématike podľa portálu Web of Science: [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com)

Pri prieskume databázy Web of Science sme vyhľadávali články na základe termínu "Amazon.com". Našli sme celkovo 743 článkov, ktoré obsahovali toto kľúčové slovo. Z tohto počtu sme následne identifikovali 191 článkov, ktoré sa venovali témam z oblasti ekonómie, manažmentu alebo biznisu. Ďalej sme sa zamerali na geografickú lokalitu a zistili, že z týchto 191 článkov sa konkrétne 22 článkov týkalo Európy. V poslednom kroku sme sa rozhodli zistiť, koľko z týchto európskych článkov má otvorený prístup, a zistili sme, že ide o 12 článkov.

V kontexte témy príspevku tieto údaje naznačujú, že zatiaľ čo existuje pomerne veľký počet článkov, ktoré spomínajú Amazon.com, iba časť z nich sa venuje oblastiam ekonómie, manažmentu alebo biznisu. Ešte menej článkov sa zameriava konkrétne na Európu, čo môže znamenať, že Amazon.com je síce celosvetový fenomén, ale analýzy jeho vplyvu v európskom kontexte sú pomerne obmedzené.

Amazon bol založený v júli 1994 Jeffom Bezosom a svoje prvé kroky robil v garáži vo Washingtone. Jeho rast bol exponenciálny, čo sa prejavilo aj tým, že v septembri 2018 sa stal druhou spoločnosťou na svete, ktorej trhovú kapitalizácia dosiahla bilión dolárov, hneď po spoločnosti Apple (Beňadiková, 2020).

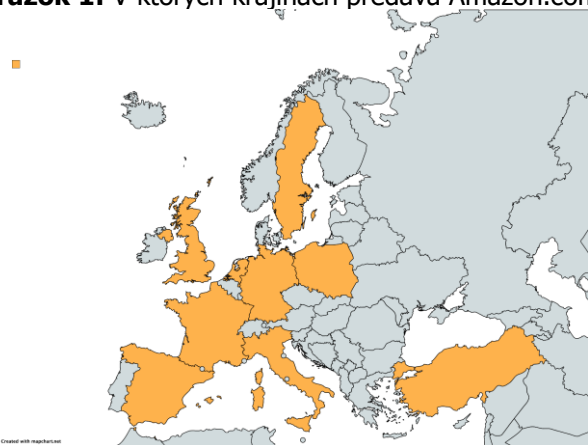
V kontexte európskeho trhu ponúka McLeod (2022) prehľad o expanzii Amazonu v Európe, ktorý sa zameriava na trhové trendy a konkurenciu v rôznych európskych krajinách. V oblasti spotrebiteľského správania na platforme Amazon sa Gupta a Zhang (2017) zameriavajú na význam recenzií a vyhľadávacích algoritmov a ich dopad na online reklamu.

Amazon si v Luxemburgu otvoril európske centrálné sídlo v roku 2008 a postupne rozšíril svoje pobočky do ďalších európskych krajín. Dnes predstavujú predaje v Európe približne 24% celosvetových predajov Amazonu, pričom samotný Amazon EU v roku 2021 ohlásil príjmy vo výške viac ako 51 miliárd eur. Významný podiel na týchto číslach majú aj predajcovia z Európy, ktorých je viac ako 1,4 milióna. (Statista.com, 2023)

V roku 2021 bolo Nemecko najväčším zdrojom príjmov pre Amazon Europe s tržbami vo výške €31,6 miliardy. Spojené kráľovstvo nasledovalo s tržbami €27,9 miliardy. Z hľadiska výdavkov na obyvateľa vedie Spojené kráľovstvo s čiastkou tesne nad €1,000 na osobu (Angri, 2023).

Tretie strany - predajcovia sú zodpovední za viac ako polovicu predajov vo všetkých ôsmich členských štátoch. Na Amazon Europe predáva viac ako 225 000 malých a stredných podnikov.

**Obrázok 1:** V ktorých krajinách predáva Amazon.com v Európe



**Zdroj:** Vlastné spracovanie dát ecommercenews.eu (<https://ecommercenews.eu/amazon-in-europe/#:~:text=In%20which%20European%20countries%20is,the%20UK%2C%20Sweden%20and%20P%20oland.>)

Amazon rozpoznáva rastový potenciál MSP a výrazne investuje do rozvoja európskych predajcov, pričom v roku 2021 minul €3,4 miliardy len na podporu európskych MSP. Počas toho roku poskytol Amazon 650 000 podnikom v Nemecku, Španielsku, Taliansku a vo Francúzsku školenie z digitálnych zručností, aby pomohol majiteľom podnikov presunúť svoje podniky online. V roku 2020 dosiahli online cezhraničné predaje v Európe sumu €146 miliárd, čo je nárast o 26% oproti predchádzajúcemu roku. Toto číslo sa zvýšilo na viac ako €220 miliárd do roku 2022. Pre predajcov na Amazonu teda existuje mnoho príležitostí na rozšírenie cezhraničných operácií. V roku 2021 dosiahli európske MSP na Amazonu exportné predaje vo výške viac ako €14,5 miliardy, pričom predali viac ako 2,2 miliardy produktov do exportných trhov. Exportné predaje sa zvýšili o viac ako 10% rok za rokom, pričom viac ako polovica MSP predávala produkty cez hranice (stockanalysis.com, 2023).

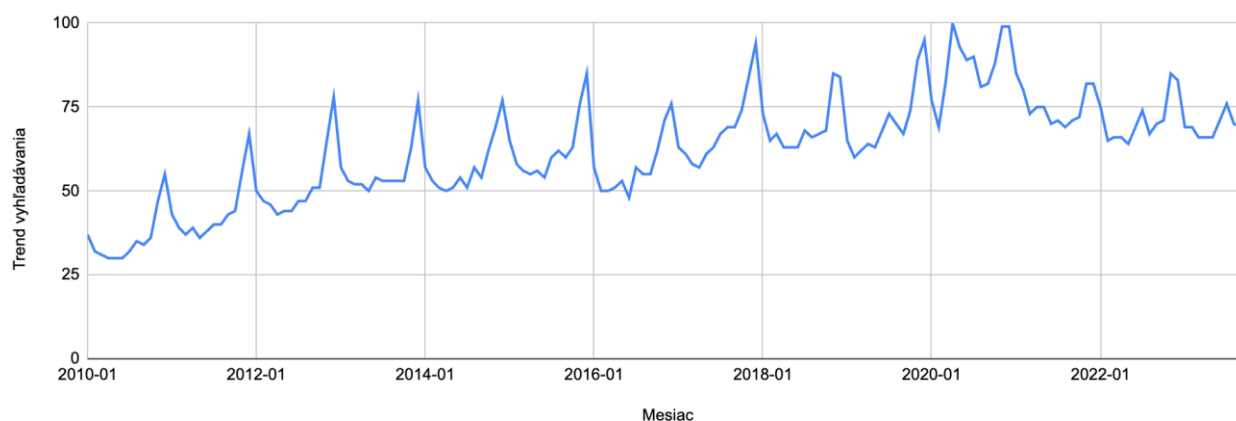
Viac ako 50 000 európskych MSP dosiahlo v roku 2021 predaje vo výške viac ako €100 000 na Amazonu, čo je o 25% viac ako v predchádzajúcom roku. Viac ako 2 500 MSP predajcov na Amazonu dosiahlo predaje vo výške viac ako €1 milión v minulom roku.

Podľa odhadov Amazonu rast online podnikania na Amazonu viedol k vytvoreniu viac ako 650 000 nových pracovných miest v Európe (aboutamazon.com, 2022).

Dáta od Amazonu ukázali, že päť najpredávanejších kategórií na Amazon Europe sú Domácnosti, Zdravie a osobná starostlivosť, Odevy, Šport a Hračky. Nájdenie produktov na predaj v týchto kategóriách by mohlo slovenské eshopy posunúť na ďalšiu úroveň, čím by vaša značka mohla byť jedným z budúcich úspešných príbehov Amazonu.

**Graf 4:** Trend vyhľadávania Amazon.com v Európe

Trend vyhľadávania Amazon.com v Európe



**Zdroj:** Vlastné spracovanie dát zo systému Google Trends (<https://trends.google.com/trends/explore?date=2010-01-01%202023-10-22&q=%2Fm%2F0mgkg&hl=sk>)

V období od januára 2010 dodnes sme sledovali trend vyhľadávania Amazon.com v Európe. Váženým priemerom sme odvodili trendovosť vo vybraných krajinách EÚ, v ktorých Amazon.com pôsobí. Počiatočné nízke hodnoty postupne dosiahli vrchol v roku 2012, následne sa vyskytli oscilujúce výkyvy s výrazným nárastom v polovici roku 2016. Po tomto vrchole sme zaznamenali určitú stabilizáciu s výkyvmi až do roku 2020. Od tohto roku opäť sledujeme nárast záujmu, ktorý sa mierne ustálil v roku 2022. Pre slovenské firmy, ktoré majú v úmysle exportovať svoje produkty prostredníctvom platformy Amazon.com, tento graf predstavuje indikátor rastúceho záujmu a prítomnosti Amazonu v európskom prostredí. S vyšším počtom európskych zákazníkov vyhľadávajúcich a nakupujúcich na Amazon.com sa otvára zaujímavý potenciál pre slovenský export. Na druhej strane, narastajúca konkurencia si vyžaduje, aby sa slovenské firmy venovali optimalizácii svojich produktových stránok a marketingového prístupu na platforme, aby si udržali konkurencieschopnosť a úspech na európskom trhu.

## 1.2. Aspekty vstupu na Amazon.com pre slovenské e-shopy

Predajné stratégie zahŕňajú výber medzi individuálnym a profesionálnym predajným plánom, ako aj dôkladnú analýzu poplatkov a provízií spojených s predajom na platforme. Amazon prináša dve možnosti – Individuálny a Profesionálny, ktoré môžeme charakterizovať ako základné a rozšírené možnosti. Tieto plány ponúkajú pružnosť pre predaj od jednotlivých položiek až po hromadné predaje. Pred registráciou je nevyhnutné určiť, ktorý z týchto plánov najlepšie vyhovuje našim potrebám, hoci je možné medzi nimi prechádzať podľa potreby.

Finančná stránka je takisto podstatná. Individuálny plán je spoplatnený sumou 0,99 USD za každú úspešne predanú položku. Na druhej strane, Profesionálny plán má mesačný poplatok 39,99 USD, nezávisle na množstve predaných položiek. Tieto poplatky sú automaticky strhávané z registrovanej platobnej metódy alebo z virtuálneho účtu na Amazone, kam smerujú výnosy z predaja.

Je dôležité zdôrazniť, že k týmto poplatkom je potrebné prirátat' aj dodatočné provízie za predaj, ktoré Amazon účtuje. Tieto provízie sa automaticky odrátavajú z predajnej sumy po realizácii predaja, pričom zostatok je pripísaný na virtuálny účet predávajúceho na Amazone.

### 1.2.1. Registrácia

Registrácia zahŕňa poskytnutie podrobných firemných údajov, overenie identity a legitimacy obchodu, zahrnutie finančných informácií a dodatočných dokumentov.

V rámci nášho príspevku sa venujeme aj možnostiam, ktoré Amazon poskytuje vlastníkovi registrovaných značiek. Amazon Brand Registry je program, ktorý predajcom, vlastniacim registrované značky, umožňuje prístup k exkluzívnemu súboru nástrojov. Tieto nástroje majú za cieľ podporiť rast a ochranu značky na platforme.

Medzi hlavné výhody programu Amazon Brand Registry patrí:

**Obsah A+:** Umožňuje predajcom efektívne prezentovať svoju značku a produkty prostredníctvom kombinácie textu a vizuálneho obsahu na produktových stránkach, čím sa zvyšuje konverzná miera.

**Sponzorované značky:** Predajcom je k dispozícii cielená reklama, čo umožňuje zefektívniť marketingové kampane a stimulovať rast predaja.

**Viacstránkový obchod:** Táto funkcia umožňuje predajcom vytvoriť komplexnejší a prispôbený online obchod pre svoje produkty, čo zjednodušuje a zlepšuje zákaznícky zážitok pri vyhľadávaní.

**Analýza:** Vlastníci značiek majú k dispozícii exkluzívne dátové prehľadky, ako sú výrazy vyhľadávania, správanie zákazníkov, analýza nákupného košíka, porovnanie produktov a demografické informácie o zákazníkoch.

**Ochrana značky:** Program zabezpečuje aktívnu ochranu duševného vlastníctva značky pred možným zneužitím alebo falšovaním.

Tieto výhody poskytujú predajcom lepšiu kontrolu nad tým, ako sa ich produkty prezentujú, a zároveň posilňujú dôveru zákazníkov v autenticitu a kvalitu ponúkaných produktov.

### 1.2.2. Poplatky

Poplatky spojené s predajom na platforme Amazon predstavujú esenciálnu súčasť, ktorú je nevyhnutné brať do úvahy predtým, než sa jednotlivci alebo organizácie rozhodnú vstúpiť do obchodných transakcií na tejto medzinárodne uznávanej platforme. Čo sa týka programu FBA, skratka pre Fulfillment by Amazon, ide o službu, ktorá prináša dodatočné poplatky týkajúce sa skladovania a plnenia objednávok. Tieto poplatky sú stanovené na základe fyzických parametrov produktu, konkrétne jeho hmotnosti a rozmerov. Je dôležité zdôrazniť, že poplatky za skladovanie sú účtované na mesačnej báze, kým poplatky za dopravu sú odčítavané z celkovej sumy pri každej transakcii.

Tabuľka 1 ilustruje poplatkovú štruktúru stanovenú spoločnosťou Amazon pre predajcov v rôznych produktových kategóriách. Pre každú kategóriu je uvedený percentuálny podiel poplatkov, ktorý je aplikovaný na celkovú predajnú cenu položky. Väčšina kategórií má variabilný poplatkový model, kde sa uplatňuje buď pevná percentuálna sadzba alebo kombinácia sadzieb v závislosti od celkovej predajnej ceny.

Táto tabuľka poskytuje predajcom dôležitý prehľad o tom, aké poplatky budú musieť zaplatiť v závislosti od kategórie produktov, ktoré predávajú. Takéto informácie sú kritické pre tvorbu finančných plánov a strategických rozhodnutí ohľadom cenotvorby a produktovej ponuky na platforme Amazon.

**Tabuľka 1:** Poplatky za predaj na platforme Amazon.com

Kategória produktu	Percentuálny podiel poplatkov	Minimálna suma za predaj
Amazon príslušenstvo - zariadenia	45%	0,30 USD
Spotrebiče - kompaktné	· 15% za časť celkovej predajnej ceny až do 300 dolárov a · 8% pre akúkoľvek časť z celkovej predajnej ceny vyššej ako 300 dolárov	0,30 USD
Spotrebiče - v plnej veľkosti	8%	0,30 USD
Automobily	12%	0,30 USD
Elektrické náradie	12%	0,30 USD
Výrobky pre deti	· 8% pre výrobky s celkovou predajnou cenou 10 dolárov alebo menej, a · 15% pre výrobky s celkovou predajnou cenou vyššou ako 10 dolárov	0,30 USD
Batohy, kabelky a batožina	15%	0,30 USD
Krása, zdravie a osobná starostlivosť	· 8% pre výrobky s celkovou predajnou cenou 10 dolárov alebo menej, a · 15% pre položky s celkovou predajnou cenou vyššou ako 10 dolárov	0,30 USD
Obchodné, priemyselné a vedecké potreby	12%	0,30 USD
Oblečenie a príslušenstvo	17%	0,30 USD
Počítače	8%	0,30 USD
Spotrebná elektronika	8%	0,30 USD
Elektronické príslušenstvo	· 15% za časť celkovej predajnej ceny až do 100 dolárov a · 8% pre akúkoľvek časť z celkovej predajnej ceny vyššej ako 100 dolárov	0,30 USD
Okuliare	15%	0,30 USD
Výtvarné umenie	· 20% pre časť predaja výnosov až do 100 dolárov (s minimálnym poplatkom za predaj 1 USD); · 15% pre každú časť predaja viac ako 100 dolárov do 1 000 dolárov; · 10% za každú časť predaja viac ako 1 000 dolárov až do 5 000 dolárov; a · 5% pre každú časť predaja viac ako 5 000 dolárov	-
Obuv	15%	0,30 USD
Nábytok	· 15% za časť celkovej predajnej ceny až do 200,00 dolárov a · 10% pre akúkoľvek časť z celkovej predajnej ceny vyššej ako 200,00 dolárov	0,30 USD
Darčkové poukážky	20%	-
Obchod s potravinami	· 8% pre výrobky s celkovou predajnou cenou 15,00 USD alebo menej a · 15% pre výrobky s celkovou predajnou cenou vyššou ako 15,00 dolárov	-
Domov a kuchyňa	15%	0,30 USD
Šperky	· 20% za časť celkovej predajnej ceny až do 250,00 dolárov a · 5% pre akúkoľvek časť z celkovej predajnej ceny vyššej ako 250,00 dolárov	0,30 USD
Trávnik a záhrada	15%	0,30 USD
Kosačky na trávnu a snehové frézy	· 15% pre výrobky s celkovou predajnou cenou až do výšky 500,00 dolárov a · 8% pre výrobky s celkovou predajnou cenou vyššou ako 500,00 dolárov	0,30 USD
Médiá - knihy, DVD, hudba, softvér, video	15%	-
Hudobné nástroje a AV produkcia	15%	0,30 USD
Kancelárske výrobky	15%	0,30 USD
Pre domáce zvieratá	15%, okrem 22% pre veterinárne krmivá	0,30 USD
Šport a outdoor	15%	0,30 USD
Pneumatiky	10%	0,30 USD
Nástroje a vylepšenie domácnosti	15%	0,30 USD
Hračky a hry	15%	0,30 USD
Videohry a herné doplnky	15%	-
Videohry	8%	-
Hodinky	· 16% za časť celkovej predajnej ceny až do 1 500 dolárov · 3% pre akúkoľvek časť z celkovej predajnej ceny vyššej ako 1 500 dolárov	0,30 USD
Všetko ostatné 5	15%	0,30 USD

**Zdroj:** Vlastné spracovanie tabuľky z Amazon.com ([https://sell.amazon.com/pricing?ref\\_=scus\\_soa\\_wic\\_f&initialSessionID=130-2672254-9337962&ld=NSGoogle\\_scw\\_ft\\_01\\_cost](https://sell.amazon.com/pricing?ref_=scus_soa_wic_f&initialSessionID=130-2672254-9337962&ld=NSGoogle_scw_ft_01_cost))

### 1.2.3. Logistika a skladovanie tovaru

V oblasti logistiky a skladovania tovaru poskytuje platforma Amazon svojim predajcom dve hlavné možnosti, a to FBM (Fulfillment by Merchant) a FBA (Fulfillment by Amazon).

FBM reprezentuje model, v rámci ktorého si predajca sám zabezpečuje celý logistický reťazec. Toto zahŕňa skladovanie produktov, balenie, odoslanie tovaru zákazníkom a riešenie prípadných problémov alebo vrátení. Tento prístup umožňuje predajcovi mať plnú kontrolu nad celým procesom a tiež udržiavať priamy kontakt so zákazníkom, čo môže byť výhodné z hľadiska možnosti remarketingu.

Na druhej strane FBA je komplexná služba, kde sa o celý logistický proces stará Amazon. Predajcovia v tomto modeli dodávajú svoje produkty do skladov Amazonu. Následne je Amazon zodpovedný za spracovanie objednávok, balenie, odosielanie tovaru a riešenie všetkých zákazníckych otázok či reklamácií. Toto zahŕňa aj riešenie potenciálnych formálnych náležitostí, ako sú clá a dane. Hoci táto služba zbavuje predajcu mnohých povinností a starostí, odníma mu tiež priamy kontakt so zákazníkom a možnosť remarketingu.

Je dôležité zdôrazniť, že Amazon preferuje predajcov využívajúcich službu FBA v organických výsledkoch vyhľadávania. Toto uprednostnenie je logické, keďže platforma zarába na poplatkoch za skladovanie a logistiku, čo jej prináša ďalšie príjmy.

### 1.2.4. Predaj na Amazon.com

Na úspešný predaj produktov na platforme Amazon je potrebné mať kvalitne premyslenú úvodnú stratégiu. Najčastejšou a osvedčenou praxou je kombinácia troch kľúčových prvkov: dokonale vytvoreného listingu produktov, konkurencieschopných akciových cien a efektívnej reklamy. Táto kombinácia môže vytvárať silný prvý dojem u potenciálnych zákazníkov a zvýšiť pravdepodobnosť konverzie.

Amazon poskytuje nástroje a analytické metriky, ktoré umožňujú predajcom získať predbežnú predstavu o potenciálnom zisku z predaja ich produktov. Toto umožňuje lepšie plánovanie a optimalizáciu predajných stratégií.

Jedným z kľúčových pilierov úspechu na Amazone je bezpochyby zákaznícka skúsenosť. Pre nových predajcov je nevyhnutné získať čo najviac priaznivých recenzií, čím zvýšia svoju dôveryhodnosť v očiach zákazníkov. Pôsobenie ako dôveryhodný a spoľahlivý predajca môže významne zvýšiť šance na zvýšený predaj.

Zákaznícky servis je ďalšou neoddeliteľnou súčasťou tohto procesu. Predajcovia by mali byť neustále pripravení riešiť akékoľvek otázky alebo problémy, ktoré môžu zákazníci mať. Rýchla a efektívna odpoveď na zákaznícke otázky, ideálne do 24 hodín, je nevyhnutnosťou. Ak sa predajca nestará o svojich zákazníkov včas a adekvátnym spôsobom, môže to viesť k negatívnym hodnoteniam a recenziám, čo má negatívny dopad na ich pozíciu vo vyhľadávačoch a následne aj na predaje.

Je dôležité zdôrazniť, že Amazon kladie veľký dôraz na prozákaznícky prístup a očakáva, že jeho predajcovia budú nasledovať rovnakú filozofiu. Je to platforma, kde zákaznícka spokojnosť je kľúčom k úspechu, a predajcovia musia tento fakt brať vážne, ak chcú na tejto platforme úspešne konkurovať.

### 1.2.5. Reklama

Jedným z kľúčových prvkov reklamy na Amazone je model platby za kliknutie (CPC). Toto znamená, že predajcovia platia iba v prípade, keď zákazník skutočne klikne na ich



reklamu. Vďaka tomuto modelu môžu predajcovia v reálnom čase sledovať výdavky a výkonnosť svojich kampaní, čo im umožňuje flexibilne upravovať a optimalizovať ich reklamné stratégie.

Medzi najpopulárnejšie a najefektívnejšie reklamné nástroje na Amazone patria sponzorované produkty. Tieto reklamy sú zamerané na konkrétne kľúčové slová a sú zobrazené vo výsledkoch vyhľadávania, ako aj na stránkach s produktovými detailmi. Takto zacielená reklama umožňuje osloviť zákazníkov, ktorí aktívne hľadajú a zvažujú nákup konkrétnych produktov.

Ďalej tu máme sponzorované značky, ktoré sú špeciálne určené pre značky registrované na Amazone. Okrem kľúčových slov kombinujú aj nadpis, logo značky a výber produktov, čo zvyšuje povedomie o značke a zároveň zlepšuje viditeľnosť konkrétnych produktov.

Sponzorované zobrazenie je ďalším nástrojom, ktorý umožňuje osloviť zákazníkov v rôznych fázach nákupnej cesty. Je možné umiestniť tieto reklamy na mnohých miestach na Amazone a dokonca aj mimo platformy, čo rozširuje dosah a zvyšuje pravdepodobnosť konverzie.

Amazon tiež ponúka možnosť vytvoriť obchody pre jednotlivé značky, ktoré slúžia ako viacstránkové nákupné destinácie. Tieto obchody umožňujú značkám prezentovať svoj príbeh, hodnoty a celkovú produktovú ponuku v profesionálnom a atraktívnom prostredí.

Reklama na Amazone vyžaduje neustále monitorovanie a prispôbovanie stratégie podľa meniacich sa trhových trendov a potrieb zákazníkov. Predajcovia, ktorí sú aktívni, flexibilní a pripravení prispôbiť sa meniacim sa okolnostiam, majú väčšiu šancu dosiahnuť úspech na tejto konkurenčnej platforme.

## **2. Ako začne slovenský e-shop predávať na Amazon.com?**

Proces začatia predaja na Amazon.com zahŕňa registráciu, výber predajného plánu, stanovenie cenových stratégií a optimalizáciu produktových listov. Dôležité sú aj aspekty ako ochrana značky a efektívna reklama.

Na úvod je potrebné poskytnúť Amazonu podrobné firemné údaje, aby mohli overiť vašu identitu a legitimitu obchodu. Ako druhý krok, Amazon vykoná podrobnejšie overenie, aby sa uistil, či informácie skutočne zodpovedajú identite registrátora.

Predtým, ako sa môže slovenský predajca oficiálne zaregistrovať a začať predávať, bude musieť poskytnúť nasledujúce údaje:

- Číslo bankového účtu a kód banky
- kreditná/debetná karta
- Občiansky preukaz
- Daňové informácie
- Telefónne číslo
- Osobné údaje

V niektorých prípadoch môže Amazon požiadať predajcu o dodatočné dokumenty, napríklad faktúry, aby overil účet. Toto je dôležité najmä v prípade nových predajcov alebo tých, ktorí predávajú určité kategórie produktov.

Amazon navyše nedávno zaviedol nový postup v podobe osobného rozhovoru s predajcom. Tento krok bol pridaný ako súčasť procesu overenia predajcu a je zameraný na dôkladnú kontrolu informácií a dokumentov, ktoré predajca poskytol počas registrácie.

Cieľom tohto "pohovoru" je zabezpečiť, že predajca je skutočne tá entita, ktorú uviedol pri registrácii. Hoci tento proces môže znieť komplikovane, je dôležité poznamenať, že jeho účelom je len a len kontrola a overenie, a preto sa naň netreba špeciálne pripravovať.

Aby sme mohli začať predávať produkty na Amazone, je potrebné vytvoriť konkrétny záznam o každom produkte. Ak je produkt, ktorý chceme ponúknuť, už na Amazone predávaný iným predajcom, jednoducho sa priradíme k existujúcemu záznamu. V opačnom prípade, ak sme prvým predajcom daného produktu, je potrebné vytvoriť nový záznam.

Pred tým, ako začneme s nahrávaním produktov, je dôležité mať pripravené nasledujúce informácie:

1. Každý produkt by mal mať pridelené globálne číslo obchodnej značky (GTIN), či už je to UPC, ISN alebo EAN. Pokiaľ ide o existujúci produkt, kód je často už v databáze Amazonu. Ak však ide o nový produkt, môže byť potrebné zakúpiť si kód UPC alebo požiadať Amazon o výnimku.
2. V zázname produktu sa mali nachádzať nasledujúce informácie: SKU (unikátny kód produktu), názov produktu, popis produktu, obrázky produktu, dôležité hľadané výrazy a relevantné kľúčové slová.
3. Čo sa týka dopravy, produkty môžeme poslať prostredníctvom prepravnej spoločnosti našej voľby. Po odoslaní produktov je potrebné potvrdiť odoslanie na Amazone poskytnutím sledovacieho čísla zásielky.

Pokiaľ ide o platby, Amazon vykonáva všetky potrebné účtovnícke operácie, aby očistil sumu z objednávok o rôzne poplatky. Zostávajúca suma je potom prevedená na účet predajcu. Tento proces prebieha automaticky a Amazon posiela platby z virtuálneho účtu predajcom raz za 14 dní.

## **Záver**

V rámci tohto príspevku sme sa intenzívne zaoberali analýzou potenciálu, príležitostí a výziev, ktoré môže Amazon.com ponúknuť slovenským e-shopom pri vstupe na európsky trh. Naším hlavným cieľom bolo poskytnúť komplexný pohľad na túto tématiku, a s potešením konštatujeme, že sme tento cieľ úspešne naplnili.

V rámci prvého parciálneho cieľa sme definovali pozíciu Amazon.com na európskom trhu e-commerce. Skúmali sme jeho konkurenčné výhody, príležitosti a hrozby a analyzovali sme jeho vplyv na európske online trhy. Táto analýza nám umožnila lepšie pochopiť, akú úlohu hrá Amazon v kontexte európskeho online obchodovania a aké príležitosti a výzvy môže prinášať slovenským e-shopom.

V rámci druhého parciálneho cieľa sme poskytli podrobný návod pre slovenské e-shopy o tom, ako efektívne začať a optimalizovať svoju prítomnosť na Amazon.com. Predstavili sme praktické kroky, od procesu registrácie, cez optimalizáciu produktových listov, až po implementáciu účinných marketingových stratégií. Veríme, že tento návod bude cenným prínosom pre všetky slovenské e-shopy, ktoré sa rozhodnú vstúpiť na európsky trh prostredníctvom platformy Amazon.

Na záver môžeme konštatovať, že Amazon.com ponúka množstvo príležitostí pre slovenské e-shopy, ktoré sa chcú etablovať na európskom trhu. Avšak, ako každá príležitosť, aj táto prináša svoje výzvy a úskalia. Veríme, že výsledky nášho príspevku poskytnú slovenským e-shopom cenné informácie a návody, ktoré im pomôžu v ich expanzii na európsky trh prostredníctvom Amazon.com.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. AboutAmazon.com (2022). Dostupné 16.10.2023 na <https://www.aboutamazon.eu/news/empowering-small-business/amazon-continues-to-invest-in-the-growth-of-european-small-and-medium-enterprises>
2. AMAZON.COM. (2023). Dostupné 17.10.2023 na: <https://sell.amazon.com/>
3. Angri, E. *Amazon Europe Statistics You Need to Succeed as an Amazon Seller in 2023*. Marginbusiness.com. (2023). Dostupné 17.10.2023 na: <https://marginbusiness.com/amazon-europe-statistics/>.
4. Beňadiková, A. *Finančné aspekty vstupu firmy na trh prostredníctvom platformy Amazon: prípadová štúdia hmyzieho proteínu*. (2020) [online]. Brno, Dostupné 17.10.2023 na: <https://theses.cz/id/g1f8ml/>.
5. Bezos, J. (1997). Letter to Shareholders. *Amazon.com*. Dostupné 10.10.2023 na: [https://venturebeat.com/wp-content/uploads/2010/09/amzn\\_shareholder-letter-20072.pdf](https://venturebeat.com/wp-content/uploads/2010/09/amzn_shareholder-letter-20072.pdf)
6. ECOMMERCENEWS. (2023). Dostupné 17.10.2023 na: <https://ecommercenews.eu/amazon-in-europe/>
7. Galloway, S. (2017). *The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google*. Random House. Publikované Random House Large Print, 3.10.2017, 448s. ISBN: 0525501223
8. GOOGLE TRENDS. (2023). Dostupné 15.10.2023 na: <https://trends.google.com/trends>
9. McLeod, C., (2022), *How to Make More Money as an Amazon Europe Seller*. Ecomengine.com. Dostupné 17.10.2023 na: <https://www.ecomengine.com/blog/amazon-europe-seller>
10. STATISTA.COM (2023) , Dostupné 17.10.2023 na: <https://www.statista.com/statistics/934963/revenue-of-amazon-europe/>
11. STOCK ANALYSIS, *Amazon.com, Inc.* (2023). Dostupné 18.10.2023 na: <https://stockanalysis.com/stocks/amzn/revenue/>
12. Stone, B. *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Publikované TIME WARNER, UK, 1.1.2013, 416s. ISBN: 0316219282
13. *Webofscience*, (2023). Dostupné 18.10.2023 na <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>

# Malý krok pre Slovensko, ale veľký skok pre Slovenské e-shopy: Analýza online prostredia Maďarska.<sup>1</sup>

Marek Petrovič<sup>2</sup>

---

***A small step for Slovakia, but a giant leap for Slovak e-shops: Analysis of the Hungarian online environment.***

## **Abstract**

*Expandovanie online obchodu cez hranice v kontexte globalizácie je nielen príležitosť, ale častokrát aj nevyhnutnosť pre rast a udržateľnosť podnikania. Tento článok sa venuje detailnej analýze online prostredia Maďarska z pohľadu príležitosti pre slovenské e-shopy. Maďarsko, ako geograficky a kultúrne blízka krajina, ponúka jedinečné výzvy a príležitosti, ktoré môžu slovenským podnikateľom otvoriť dvere k novej a rozsiahlej zákazníckej základni. Skúmame hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú online nakupovanie v Maďarsku, od spotrebiteľských návykov a dôvery, cez technologickú infraštruktúru až po ekonomické aspekty. Naša analýza poskytuje cenný vhľad pre slovenské e-shopy, ktoré smerujú k expanzii na maďarský trh, a zdôrazňuje, že aj keď môže byť tento krok z geografického hľadiska malý, z obchodného hľadiska môže znamenať významný skok vpred.*

## **Key words**

*export, ecommerce in Hungary, Online shopping*

**JEL Classification:** F23, P33, L81

---

## **Úvod**

V súčasnej dobe globálnej digitálnej ekonomie je prechod za hranice svojho domovského trhu často považovaný za nevyhnutný krok pre podniky, ktoré chcú rásť a expandovať. V tomto výroku nie je výnimkou ani Slovensko, ktorého e-shopy aktívne hľadajú možnosti pre svoju expanziu. Práve v tomto kontexte sa Maďarsko javí ako zaujímavá a lákavá destinácia. Maďarsko, ktoré je geograficky a kultúrne blízke, predstavuje trh s podobnými výzvami a príležitosťami, ale zároveň aj s vlastnými špecifikami, ktoré môžu slovenským online obchodníkom ponúknuť nové perspektívy.

Podobne ako v prípade iných krajín, aj Maďarsko má svoje vlastné charakteristiky a správanie spotrebiteľov. Existujú špecifické trhové udalosti, jazykové bariéry, ekonomické faktory a technologické aspekty, ktoré výrazne ovplyvňujú online obchodné prostredie.

Naša práca sa zameriava na hĺbkovú analýzu maďarského online trhu s cieľom poskytnúť slovenským e-shopom komplexný vhľad do príležitostí a výziev spojených s expanziou na tento trh. Zatiaľ čo geografická vzdialenosť medzi Slovenskom a Maďarskom môže byť malá, jej obchodný a kultúrny význam je nesmierny. Ako predstavujeme v našom článku, pre slovenské e-shopy môže expanzia na maďarský trh znamenať veľký skok vpred.

---

<sup>1</sup> This paper is a part of research project VEGA 1/0270/22 Growth of Slovakia's innovative capabilities and competitiveness for foreign investors in post-covid deglobalization era from the aspect of knowledge creation and transfer.

<sup>2</sup> Ing. Marek Petrovič, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra Medzinárodného Obchodu, Dolnozemska cesta 2410/1, 851 04 Bratislava, marek.petrovic@euba.sk

V tejto práci kombinujeme kvalitatívne a kvantitatívne metódy výskumu s cieľom ponúknuť čitateľom ucelený obraz o tom, ako môžu slovenské e-shopy efektívne expandovať do Maďarska a čo môžu od tejto expanzie očakávať.

## 1 Metodika práce

Cieľom tejto práce je podrobným spôsobom analyzovať a identifikovať špecifické výzvy a príležitosti, ktoré maďarské online prostredie predstavuje pre slovenské e-commerce projekty. Na dosiahnutie tohto pohľadu sme si stanovili sériu parciálnych cieľov.

Prvým parciálnym cieľom je konceptualizovať e-commerce ekosystém Maďarska v porovnaní s inými relevantnými trhmi, ktoré sú často v hľadáčku slovenských e-shopov, a to konkrétne Česká republika, Rakúsko a Poľsko.

Druhý parciálny cieľ sa zameriava na kvantitatívnu a kvalitatívnu analýzu historického a súčasného vývoja e-commerce prostredia v Maďarsku, pričom berie do úvahy dáta extrahované z rôznych e-commerce analytických nástrojov.

Aby sme dosiahli stanovené ciele, uplatnili sme komplexný metodologický prístup zahrňujúci všeobecné vedecké metódy ako generalizácia, empirické pozorovanie, komparatívna analýza, syntéza informácií a kvantitatívna a kvalitatívna analýza. Táto práca je podložená údajmi a informáciami získanými z renomovaných oficiálnych publikácií, vedeckých článkov, žurnálov, databáz a z komplexných dát získaných z marketingových analytických nástrojov ako Google Market Finder, Google Trends, Google Keyword Planner, Ubersuggest, Meta Audience Insights a Meta Ads Insights. Okrem toho sme konzultovali relevantné zdroje z Ministerstva zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky a z dokumentov Európskej Únie, aby sme zabezpečili komplexnosť a multidisciplinárnosť našej analýzy.

### 1.1. Výsledky a diskusia

**Graf 1:** Počet článkov o ecommerce exporte do Maďarska



**Zdroj:** Vlastné spracovanie prieskumu článkov o danej tématike podľa portálu Web of Science: [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com)

Graf s názvom "Počet článkov o exporte do Maďarska" ilustruje distribúciu relevantných vedeckých článkov v rôznych kategóriách týkajúcich sa exportu do Maďarska, identifikovaných v databáze Web of Science. Najskôr bol identifikovaný celkový počet 285 článkov pri vyhľadávaní s kľúčovým slovom "Ecommerce export". Po zúžení vyhľadávania na špecifické témy súvisiace s ekonomikou, manažmentom alebo biznisom bol nájdený menší

počet, konkrétne 153 článkov. Ďalšie zúženie vyhľadávania, ktoré zahŕňalo články konkrétne týkajúce sa Maďarska, odhalilo 64 článkov. Napokon, z týchto článkov iba 13 má otvorený prístup, čo znamená, že sú verejne dostupné. Toto číslo signalizuje obmedzený počet voľne dostupných zdrojov na túto tému.

**Graf 2:** Počet článkov o online nakupovaní v Maďarsku



**Zdroj:** Vlastné spracovanie prieskumu článkov o danej tématike podľa portálu Web of Science: [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com)

Graf 2 s názvom "Počet článkov o online nakupovaní v Maďarsku" nám poskytuje vizuálnu reprezentáciu počtu vedeckých prác na tému online nákupov v Maďarsku, ako sú evidované v databáze Web of Science. Pri hľadaní termínu "Online shopping" sme narazili na významný počet 3,652 článkov. Z nich, keď sme sa zameriavali konkrétne na články venujúce sa oblastiam ekonómie, manažmentu alebo biznisu, sme identifikovali 986 príspevkov. Z týchto príspevkov sa iba 64 z nich zaoberá online nakupovaním presne v kontexte Maďarska. Nakoniec, len 8 z týchto článkov je voľne dostupných pre verejnosť. Diagram tak poskytuje prehľad o hĺbke a dostupnosti odborných článkoch týkajúcich sa online nákupov v Maďarsku.

Z analýzy týchto dvoch grafov je evidentné, že e-commerce a online nakupovanie sú významnými témami v akademickej literatúre, pričom záujem o Maďarsko ako regionálny trh je menej reprezentovaný. Napriek vysokému počtu celkových článkov len malý podiel sa konkrétne zaoberá Maďarskom a ešte menej je voľne prístupných. Toto naznačuje existenciu medzery v literatúre týkajúcej sa maďarského trhu, čo môže predstavovať príležitosť pre výskumníkov a podnikateľov. Dostupnosť obmedzeného množstva voľne prístupných článkov tiež upozorňuje na potrebu alternatívnych zdrojov informácií pre tých, ktorí chcú rozumieť tomuto regionálnemu trhu.

## 1.2. Maďarský e-commerce z pohľadu komparácie s inými tržmi exportu

Maďarsko predstavuje pre slovenských exportérov strategického partnera, čo potvrdzujú aj údaje z databázy United Nations COMTRADE database on international trade. Podľa štatistík za rok 2021 je Maďarsko na treťom mieste medzi exportnými partnermi Slovenskej republiky v hodnote exportu. V kontexte analýzy sme sa zamerali na členské krajiny EÚ, ku ktorým máme priamy tranzitný prístup. Vzhľadom na legislatívu EÚ sú podmienky vstupu do týchto krajín harmonizované. Dôležitým faktorom vo výbere bolo aj objem obchodných vzťahov medzi Slovenskom a potenciálnymi exportnými partnermi. Berúc do úvahy súčasné obchodné väzby a trendy v exporte, Maďarsko je jednoznačne medzi kľúčovými partnermi SR. (eurostat 2023)

**Tabuľka 1:** Porovnanie krajín exportu s krajinou exportéra

Porovnanie krajín exportu s krajinou exportéra						
Krajina	Slovenská rep.	Česká rep.	Rakúsko	Poľsko	Maďarsko	Zdroj
Populácia (v miliónoch)	5,43	10,53	9,09	37,8	9,68	<a href="http://worldometers.info">worldometers.info</a>
Google Ads konkurencia	Low	Low	Medium	Very low	Very low	Google market finder
% anglicky hovoriaceho obyvateľstva	25,68%	27,26%	71,51%	34,23%	20,50%	<a href="http://Unicode.org">Unicode.org</a>
Mena	EUR	CZK	EUR	PLN	HUF	Countries of the world
Priemerná cena za 1000 zobrazení reklamy	1,35€	1,49€	1,66€	1,15€	1,08 €	Facebook ads planer (9/2023)
Aktívna populácia online	80,66%	80,69%	87,71%	77,54%	76,07%	International Telecommunication Union
Marketingový rozpočet	5 000 €	10 706 €	11 192 €	28 503 €	6 724 €	Vlastný výpočet

**Zdroj:** Vlastné spracovanie dát zo systémov spomenutých v stĺpci Source

Tabuľka 1 predstavuje kľúčové metriky, ktoré používame pri určovaní rozpočtu pre export v kontexte online marketingu. Pri hodnotení trhových príležitostí v rôznych krajinách je veľkosť trhu zásadným ukazovateľom. Prihliadame na rôzne faktory, ako je miera konkurencie v Google Ads, ktorá priamo súvisí s cenou za zobrazovanie reklamy, menové riziko a percento anglicky hovoriaceho obyvateľstva (kvôli potrebám prekladu projektu do lokálneho jazyka). Ak napríklad vieme, že na dosiahnutie istého trhového podielu na Slovensku potrebujeme mesačný rozpočet okolo 5 000 EUR, potom podľa tejto tabuľky by sme pre trh v Maďarsku potrebovali 6 724 EUR mesačne. Ďalšou dôležitou metrikou je aktívna online populácia. V Maďarsku predstavuje tento počet 76,07% z celkovej populácie, čo je približne 7,36 milióna ľudí, zatiaľ čo na Slovensku je to 80,66%, čo je približne 4,38 milióna ľudí. Nemali by sme však zabúdať ani na náklady spojené s reklamou. Podľa stupňa konkurencie v Google Ads môže byť náklad za kliknutie rozdielny, čo ovplyvňuje celkový marketingový rozpočet.

Pri analýze trhových príležitostí pre export v oblasti online marketingu v Tabuľke 1 je Maďarsko ideálnou voľbou. Maďarsko má nízku konkurenciu v Google Ads, čo znamená nižšie náklady na reklamu s priemernou cenou za 1000 zobrazení 1,08 €. S 20,50% obyvateľov hovoriacich anglicky je jazyková bariéra miernejšia. Aktívna online populácia v Maďarsku je 76,07%, čo predstavuje približne 7,36 milióna ľudí, čo je viac ako na Slovensku. Aj keď by marketingový rozpočet v Maďarsku bol o niečo vyšší (6 724 € mesačne), veľkosť trhu a nižšie náklady na reklamu robia z Maďarska výhodnú voľbu pre export.

Pre orientačnú sumu sme použili vzorec:

$$C \approx C_1 \times \frac{x \times AIP \times \Delta CPM}{x_1 \times AIP_1 \times \Delta CPM_1}$$

Kde:

- C = Mesačné náklady na reklamu v cieľovej krajine
- C1 = Mesačné náklady na reklamu v krajine exportéra
- x = Populácia v cieľovej krajine
- x1 = Populácia v krajine exportéra
- AIP = Percento aktívnych používateľov internetu v cieľovej krajine
- AIP1 = Percento aktívnych používateľov internetu v krajine exportéra
- CPM = Priemerná cena za 1000 zobrazení v cieľovej krajine

CPM1 = Priemerná cena za 1000 zobrazení v krajine exportéra

Pre Maďarsko pri C1= 5 tisíc EUR:

$$C \approx 5000\text{EUR} \times \frac{9,68\text{milióna} \times 76,07\% \times 1,08\text{€}}{5,43\text{milióna} \times 80,66\% \times 1,35\text{€}}$$

Výsledný rozpočet by v tomto prípade bol 6,72 tisíc EUR.

Pre ostatné krajiny by bol orientačný mesačný rozpočet:

- ČR: 10,71 tisíc EUR
- AT: 11,19 tisíc EUR
- PL: 28,5 tisíc EUR

### 1.3. Kvalitatívne aspekty pre online vstup na rumunský trh

Po rozhodnutí o expanzii do Maďarska je esenciálne pripraviť verziu webových stránok v. Keď sa firma rozhodne expandovať na maďarský trh, je nevyhnutné vytvoriť webovú stránku v maďarčine. Iba 20,50% obyvateľov Maďarska totiž rozumie anglicky, čo výrazne kontrastuje s Rakúskom, kde anglicky rozumie 71% obyvateľstva. Zatiaľ čo v Rakúsku môže byť potreba stránky v domácom jazyku diskutabilná, v Maďarsku je maďarčina na webe nevyhnutná.

Online obchodovanie v Maďarsku dominuje v oblasti počítačových produktov, avšak sú tu aj univerzálne "nákupné centrá", ako je "OnLine Street", ktoré ponúkajú produkty od hudobných CD po počítačový hardware a software. Čo sa bankovníctva a poistenia týka, majú mnohé inštitúcie majú svoje webové stránky, no len malý počet z nich poskytuje online služby. Budúcnosť online nakupovania vo východnej Európe závisí na bezpečnosti online transakcií (Sikos a kol. 2022).

Pri adaptácii webovej stránky na maďarský trh je tiež dôležité zohľadniť lokálne preferované platobné metódy. Podľa Worldpay je v Maďarsku populárna dobierka a platba kartou. Je však potrebné zvážiť riziká spojené s týmito platobnými metódami, napr. možnosť, že spotrebiteľ neprevezme tovar. Riešením môže byť skrátenie času medzi objednávkou a doručením tovaru (Worldpay, 2023).

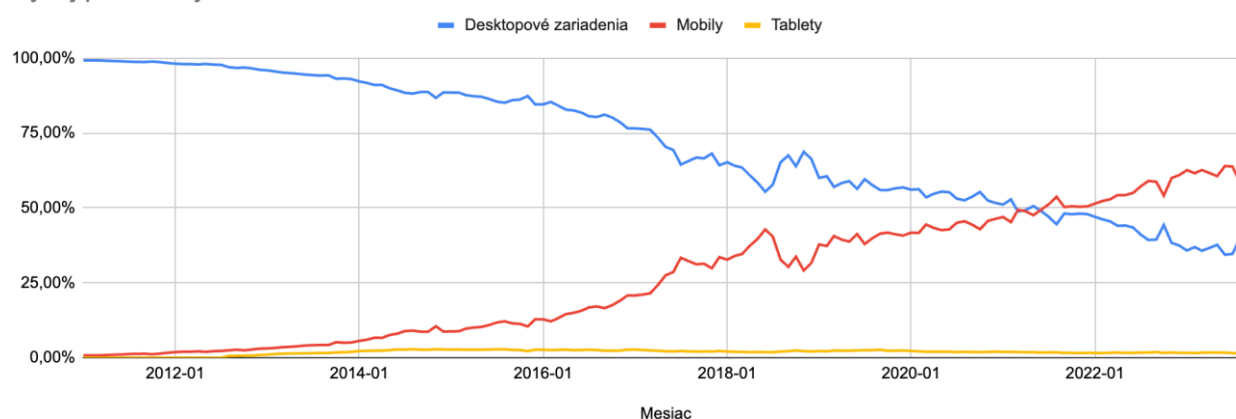
Čo sa týka logistiky, vzhľadom na regionálne špecifiká v adresovaní v Maďarsku je kľúčové správne označenie regiónov na balíkoch. Je tiež dôležité rýchlo a efektívne doručovať, keďže niektorí zákazníci objednávajú z rôznych e-shopov a ponechávajú si iba tovar, ktorý príde najskôr (Ebeahimi, 2021).

Dôvera v online obchode je v Maďarsku zásadná. Štúdie ukazujú (Aranyossy a Magisztrák, 2016), že vyššia dôvera spotrebiteľa v e-commerce zvyšuje pravdepodobnosť nákupu, najmä keď vnímajú finančné riziko. Zajímavým zistením bolo, že mnohí zákazníci si možno ani neuvedomia, že webová stránka využíva nástroje AI pri svojom chode (Nagy a Hajdú 2021).



**Graf 3:** Vývoj používaných zariadení v Maďarsku v čase

Vývoj používaných zariadení v Maďarsku v čase

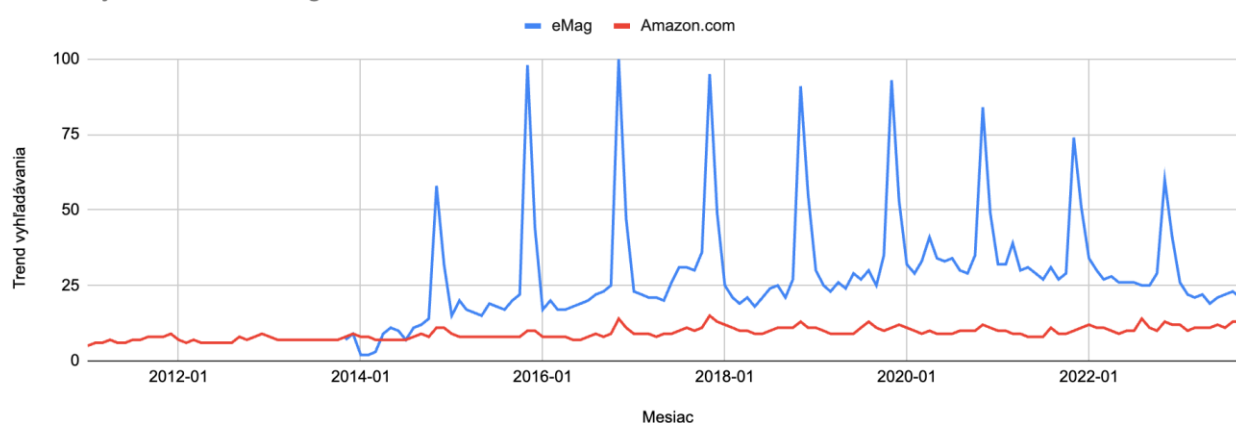


**Zdroj:** Vlastné spracovanie dát zo statcounter Global Stats (<https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet/hungary/#monthly-201101-202309>)

Na grafe 3 je zobrazený vývoj používanosti desktopových/stolových zariadení v porovnaní s mobilnými zariadeniami a tabletmi v Maďarsku od 1.1.2012. Dáta pred týmto rokom naznačujú, že takmer všetci používatelia v Maďarsku využívali desktopové zariadenia. Postupne, s nástupom mobilných technológií, význam desktopových zariadení klesal, zatiaľ čo mobilné zariadenia zaznamenali nárast popularity. Okolo roku 2020 sa trend používania desktopových a mobilných zariadení stretol a následne sa mobilné zariadenia stali preferovaným spôsobom pripojenia. To naznačuje, že pri plánovaní digitálnych stratégií pre Maďarsko je dôležité zväžiť prítomnosť mobilnej verzie webu. Je potrebné zohľadniť rýchlosť načítania webu. Aj keď v roku 2022 boli spustené nové technológie, pokrytie môže byť obmedzené. Pre optimálny výkon by mala byť doba načítania webu v súlade s odporúčaniami hlavných technologických spoločností.

**Graf 4:** Trend vyhľadávania eMag a Amazon.com Maďarsku

Trend vyhľadávania eMag a Amazon.com v Maďarsku



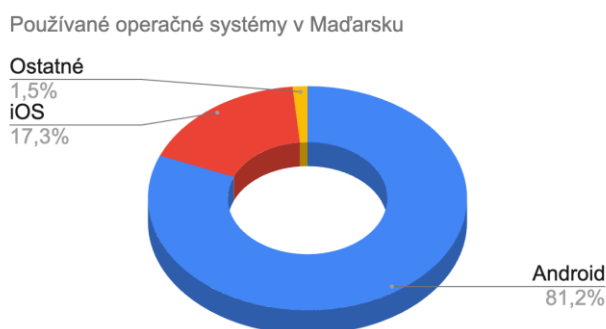
**Zdroj:** Vlastné spracovanie dát zo systému Google Trends (<https://trends.google.com/trends/explore?date=2011-01-01%202023-10-22&geo=HU&q=%2Fm%2F0vb3pcc,%2Fm%2F0mgkg&hl=sk>)

Na grafe vidíme vyhľadávanosť dvoch e-commerce platform - eMag a Amazon.com - na maďarskom trhu od roku 2011 až po súčasnosť. Aj keď Amazon.com je celosvetovo známy obchod a na maďarskom trhu pôsobí dlhšie, jeho popularita v Maďarsku je nižšia v porovnaní s eMagom. Zatiaľ čo eMag zažíva občasné výkyvy v dôsledku rôznych

marketingových kampaní alebo sezónnych výpredajov, jeho celková popularita sa v posledných rokoch znižuje. Naopak, Amazon.com má stabilnejšiu, avšak celkovo nižšiu úroveň vyhľadávania.

To naznačuje, že eMag má v Maďarsku silnejšie postavenie, čo môže byť výsledkom úspešnejšieho prístupu k maďarským zákazníkom, efektívnejších marketingových stratégií alebo väčšej prítomnosti v lokálnom kontexte. Pre podnikateľov, ktorí chcú expandovať do Maďarska, by bolo vhodné zamyslieť sa nad tým, ako najlepšie osloviť miestnych zákazníkov. Zvažovať spoluprácu s lokálnymi online platformami, ako je eMag, by mohlo byť kľúčové. Okrem toho by mali rozšíriť svoje marketingové stratégie mimo týchto dvoch platform, aby maximalizovali svoju viditeľnosť a dosah v krajine.

**Graf 5:** Podiel používaných operačných systémov v Maďarsku



**Zdroj:** Vlastné spracovanie dát zo systému StatCounter

Graf zobrazuje distribúciu používaných operačných systémov v Maďarsku. Najdominantnejší operačný systém je Android s podielom 81,2%. iOS zastupuje 17,3% trhu, zatiaľ čo ostatné operačné systémy tvoria iba 1,5%.

Pre podnikateľov, ktorí chcú exportovať do Maďarska, to znamená, že väčšina maďarských spotrebiteľov používa zariadenia so systémom Android. Ak by sa rozhodli vytvárať mobilné aplikácie alebo prispôbiť svoje produkty pre mobilné platformy, mali by prioritne zväziť kompatibilitu s Androidom. Avšak nesmú zanedbať ani užívateľov iOS, keďže tento segment trhu tvorí tiež významný podiel. Vzhľadom na malý podiel ostatných systémov by ich mohli považovať za menej prioritné.

V Maďarsku dominuje cenový porovnávač arukereso.hu, ktorý je súčasťou Heureka Group od roku 2016. Spustený bol už v roku 2004 a aktuálne ho využíva cez 3900 e-shopov s mesačnou návštevnosťou 12 miliónov ľudí. Pre slovenských exportérov je táto platforma významná pre inzerciu v maďarskej e-commerce sfére.

## 2. Vývoj maďarského e-commerce

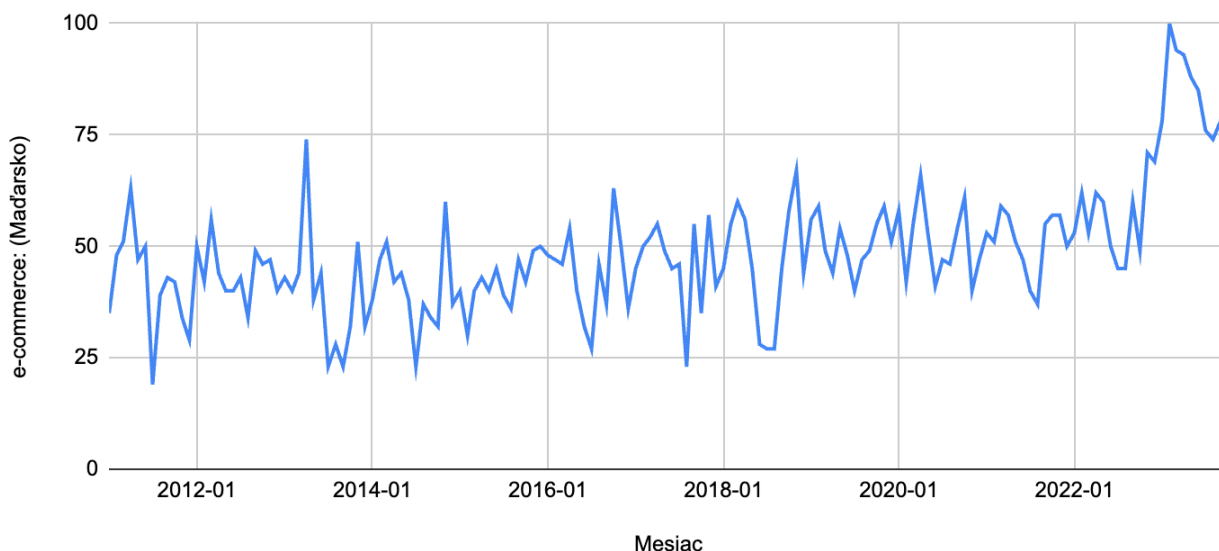
Treba porozumieť aj historickým aspektom vývoja Maďarského online trhu. Maďarsko, predstavuje zaujímavý príklad vývoja internetu vo východnej Európe. V Maďarsku existuje takmer 90 komerčných poskytovateľov internetových služieb. Spoločnosti, ktoré sa pôvodne zaoberali predajom počítačov na začiatku 90. rokov, rozšírili svoje služby o prístup na internet a WWW. Napríklad Kronos Trade Ltd., ktorá bola založená v roku 1990, predáva počítačový hardware a softvér, ale tiež poskytuje prístup na internet

cez dial-up pripojenia, prenajímané linky alebo ISDN. Rovnaký trend možno pozorovať aj u spoločnosti StarKing Obuda Kft., najväčšieho predajcu počítačov Macintosh v Maďarsku (Sikos, 2022).

Maďarsko vstúpilo spolu s ďalšími 9 krajinami do EÚ v roku 2004. Vďaka otvoreniu hraníc a liberalizácii medzinárodného obchodu sa vyskytla skvelá príležitosť pre slovenské podniky na export práve do tejto krajiny.

**Graf 6:** Trendy vyhľadávania témy e-commerce v Maďarsku

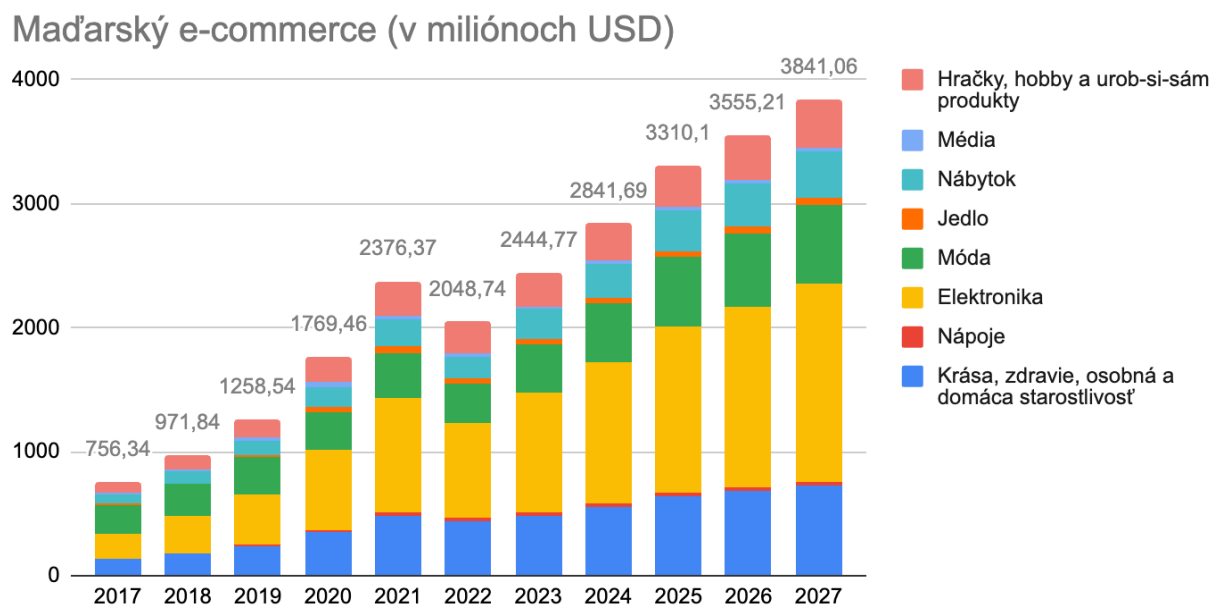
### Trendy vyhľadávania témy e-commerce v Maďarsku



**Zdroj:** Vlastné spracovanie dát zo systému Google Trends (<https://trends.google.com/trends/explore?date=2011-01-01%202023-10-22&geo=HU&q=%2Fm%2F02m96>)

Graf zobrazuje trend vyhľadávania témy e-commerce v Maďarsku od roku 2011 až po súčasnosť. Je vidieť, že záujem o e-commerce v Maďarsku bol pomerne kolísavý, ale smerom k roku 2022 dosiahol vrchol a potom mierne klesol. Pre slovenské firmy, ktoré chcú exportovať do Maďarska, to znamená, že záujem o online nákupy v Maďarsku je na vzostupe. Je dôležité, aby si tieto firmy uvedomili rastúci trend a prispôbili tomu svoje marketingové stratégie.

**Graf 7:** Maďarský e-commerce (v miliardách USD)



**Zdroj:** Vlastné spracovanie dát zo systému statista.com  
(<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/hungary#revenue>)

V posledných rokoch sme svedkami výrazného rastu trhu e-commerce v Maďarsku. V roku 2017 dosahovala hodnota tohto trhu približne 756,34 miliónov USD a odhaduje sa, že v roku 2027 by mohla dosiahnuť až 3,841 miliardy USD. Zvlášť pozoruhodný je výrazný rast medzi rokmi 2019 a 2023, kedy sa trh takmer zdvojnásobil.

Ak sa pozrieme na jednotlivé segmenty trhu, zaujímajú predné pozície kategórie ako hračky, hobby, produkty "urob-si-sám", móda a elektronika. Na druhej strane, segmenty ako nápoje, a produkty spojené s krásou a zdravím, sú menej zastúpené, hoci aj tie vykazujú rast. Rastúca popularita online nákupu jedla a nábytku v Maďarsku naznačuje zmenu v spotrebiteľských návykoch a otvára dvere pre nové príležitosti.

Pre slovenské firmy, ktoré sa zaujímajú o export do Maďarska, je tento trend nesmierne povzbudivý. Avšak, rastúca hodnota trhu znamená aj zvýšenú konkurenciu. Preto by firmy mali venovať osobitnú pozornosť analýze jednotlivých segmentov trhu a zistiť, kde sú najväčšie príležitosti. Okrem toho by mali brať do úvahy miestne spotrebiteľské preferencie a trendy. V dnešnej dobe technologickej integrácie je tiež nevyhnutné investovať do online riešení, ktoré vylepšia zážitok zákazníkov a umožnia firmám efektívne konkurovať na rastúcom trhu.

Maďarský trh e-commerce je plný príležitostí. Slovenské firmy, ktoré chcú uspieť, by mali mať jasne stanovenú stratégiu a byť pripravené prispôbiť sa rýchlo meniacim sa trhovým podmienkam.

## Záver

Rozšírenie podnikateľských aktivít na maďarský trh sa môže javiť ako náročný krok, ale s dôkladným výskumom a prípravou sa stáva realizovateľným a lákavým podnikateľským podujatím. Kľúčovým krokom k úspechu je porozumenie maďarskej kultúre a jazyku, a ako ukazujú štatistiky, jazyková adaptácia webových stránok je esenciálna. Nesmie sa prehliadnuť skutočnosť, že len malé percento maďarskej populácie rozumie anglicky, čo robí lokalizáciu ešte kritickejšou.

Hoci je maďarský online trh charakterizovaný silným dopytom po počítačových produktoch, nové nákupné centrá, ako je "OnLine Street", ukazujú na diverzifikáciu trhu. Toto poskytuje príležitosti pre firmy z rôznych sektorov, ktoré sa snažia vstúpiť do online priestoru v Maďarsku.

Súčasne, keď sa pozrieme na sektor bankovníctva a poistenia, je jasné, že mnohé inštitúcie ešte len objavujú potenciál online služieb. Zabezpečenie bezpečnosti online transakcií bude zásadné pre budúci rast a dôveru v online obchodovanie.

Jedným z najvýznamnejších odhalení je význam dôvery spotrebiteľa v online nakupovanie. Bez tejto dôvery by boli všetky technické a marketingové úsilie márne. Ako ukázala štúdia Aranyossy a Magisztrák z roku 2016, dôvera v e-commerce môže výrazne ovplyvniť frekvenciu nákupov.

V závere možno konštatovať, že akákoľvek firma, ktorá sa snaží expandovať do Maďarska, by mala venovať osobitnú pozornosť lokalizácii, porozumeniu spotrebiteľskej dôvere a prispôbeniu sa špecifikám trhu, aby maximalizovala svoje šance na úspech.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Aranyossy, M.; Magisztrák, B. (2016). A vásárlói bizalom hatása az e-kereskedelmi vásárlási hajlandóságra. *Marketing & Menedzsment*, 3-4, pp.73-87. Dostupné 10.10.2023 na: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/download/887/757/1505>
2. Ebeahimi, P; Hamza, KA; Gorgenyi-Hegyess, E.; Zarea, H; Fekete-Farkas M. (2021). Consumer Knowledge Sharing Behavior and Consumer Purchase Behavior: Evidence from E-Commerce and Online Retail in Hungary. *Sustainability*; Dostupné 11.10.2023 na: <https://doi.org/10.3390/su131810375>
3. EUROSTAT. 2021. Dostupné 15.10.2023 na: <https://ec.europa.eu/eurostat>
4. Gombas, J.; Csakvari, J. 2022. Experiences of individuals with blindness or visual impairment during the COVID-19 pandemic lockdown in Hungary. *British Journal of Visual Impairment*, 40(2), 378-388. Dostupné 12.10.2023 na <https://doi.org/10.1177/0264619621990695>
5. GOOGLE MARKET FINDER. 2023. Dostupné 15.10.2023 na: <https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/>
6. GOOGLE KEYWORD PLANNER. 2023. Dostupné 15.10.2023 na: <https://ads.google.com/aw/keywordplanner>
7. GOOGLE TRENDS. 2023. Dostupné 15.10.2023 na: <https://trends.google.com/trends>
8. UBERSUGGEST. 2023. Dostupné 15.10.2023 na: <https://neilpatel.com/ubersuggest/>
9. META AUDIENCE INSIGHTS. 2023. Dostupné 17.10.2023 na: <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights>

10. Nagy, S; Hajdú, N 2021. CONSUMER ACCEPTANCE OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ONLINE SHOPPING: A STUDY IN HUNGARY. *Artificial Intelligence in Wholesale and Retail*. Dostupné 10.10.2023 na: [https://www.amfiteatrueconomic.ro/temp/Article\\_2984.pdf](https://www.amfiteatrueconomic.ro/temp/Article_2984.pdf)
11. *WORLD METERS.INFO*. 2023. Dostupné 17.10.2023 na: <https://www.worldmeters.info/>
12. *WORLD BANK*. 2023. Dostupné 17.10.2023 na: <https://www.worldbank.org/en/home>
13. *UNICODE.ORG*. 2023. Dostupné 17.10.2023 na: <https://home.unicode.org/>
14. *ITU - INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION*. 2023. Dostupné 17.10.2023 na: <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>
15. *WORLD PAY PPRO*. 2023. Dostupné 17.10.2023 na: <https://worldpay.globalpaymentsreport.com/>
16. Sikos, T.; Kozák, T.; Papp, V.; Kovács, CJ.; Kovács, A. 2022. Crisis challenges for customers and retailers in Hungary. *DETUROPE - The Central European Journal of Regional Development and Tourism*. Dostupné 12.10.2023 na: <https://deturope.eu/pdfs/det/2022/03/05.pdf>
17. *STATISTA*. 2023. Dostupné 18.10.2023 na: <https://www.statista.com/>
18. *STATSCOUNTER*, 2023. Dostupné 18.10.2023 na: <https://gs.statcounter.com/>

# Efektívne využitie sociálnych médií na krízovú komunikáciu

Lukáš Piatra<sup>1</sup>

---

## Effective use of social media for crisis communication

### Abstract

Crisis management, which includes crisis communication, is an essential component of PR. Social networks significantly influence how crisis communication evolves. Due to the ability to share, network, and the strength and capability of mass posting, it has quickly become the most effective method of communication in the entire world. A new era of crisis communication between the organization and its stakeholders is being ushered in by social media platforms like Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, and others. The aim of this paper was based on the literature review and third party data to analyze the best practices to effective use of social media for crisis communication. In this paper, a focus was on trustworthiness of social media, possibility to create a dialogue, monitoring of public opinion and new trends.

### Key words

PR, crisis communication, crisis management, social media.

**JEL Classification:** M15, M30,

---

### Úvod

Internet a sociálne siete ako Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest a ďalšie vytvárajú novú éru krízovej komunikácie medzi organizáciou a verejnosťou. Na jednej strane organizácie vie efektívne využiť sociálne siete na interakciu s veľkou masou diverzifikovaných ľudí (Bennett & Lyengar, 2008). No na druhej strane so vznikom a výmenou obsahu vytvoreného používateľmi vytvárajú sociálne médiá živú pôdu pre krízy alebo riziká. Štúdie 16 medzinárodných spoločností (USA, Čína, Francúzsko, Nemecko a Mexiko) zistili, že 36 % kríz bolo spôsobených zlyhaniami digitálnej bezpečnosti alebo negatívnou publicitou v nových médiách (Burson-Marsteller, 2011). V súvislosti s rozvojom sociálnych médií sa ziskové, vládne a mimovládne organizácie na celom svete horúčkovo snažia zistiť, ako možno platformy sociálnych médií využiť ako účinné nástroje strategickej komunikácie v čase krízy. Organizácie ako OECD (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj), identifikovali 12 osvedčených postupov na využívanie sociálnych médií v komunikácii o rizikách a krízach, napríklad na zvyšovanie povedomia verejnosti o rizikách a krízach, na monitorovanie a informovanosť o situácii (Wendling, Radisch a Jacobzone, 2013). IATA (Medzinárodné združenie leteckých dopravcov) zaviedlo podobné „osvedčené postupy“ a „usmernenia“ pre letecké spoločnosti a navrhuje, aby sa politika sociálnych médií vypracovala v „mierových časoch“, a nie uprostred krízy (IATA, 2016). Mimovládne organizácie ako napríklad Červený kríž naznačujú, že účinná krízová komunikácia prostredníctvom sociálnych médií spočíva v používaní pokojného a primeraného tónu, neustálom monitorovaní sociálnych médií a uvedomovaní si, že sociálne médiá nenahrádzajú tradičné médiá.

PR komunikácia nie je len o pozitívnych informáciách a novinkách organizácie, ale aj o riešení krízových situácií. Podľa Pýkrilovej a Jahodovej (2010) skôr ako akákoľvek kríza nastane, mala by každá firma previesť krízový audit, t. j. vytypovať rôzne riziká a tie kategorizovať. Následne po krízovom audite je potrebné vykonať plán krízovej komunikácie –

---

<sup>1</sup> Ing. Lukáš Piatra, Katedra marketing, Ekonomická univerzita v Bratislave

čo sa bude diať, keď sa niečo stane. Krízový manažment v prípade krízovej situácie je proces pozostávajúci z aktivít vyhodnocujúcich krízové znaky a následné aplikovanie potrebných opatrení za účelom zotavenia sa z krízy s minimálnymi stratami (Simola, 2014). V dnešnej dobe je potrebné zvažovať kde, kedy, ako a v čom sa môže kríza vyskytnúť, koho a koľko ľudí môže ovplyvniť. V skratke, organizácia musí začať krízový manažment skôr, ako sa kríza v skutočnosti objaví. PR je efektívny komunikačný faktor pred krízou, počas jej trvania a aj po nej (Civelek, 2019). V čase krízy je PR manažment dôležitý. PR program sa vtedy realizuje v dvoch fázach. Prvá fáza je akceptovanie existencie krízy, získavanie informácií o nej a mobilizovanie tímu krízového manažmentu, ktorý bol sformovaný počas príprav na krízu. Druhá fáza informuje prostredie organizácie o kríze, informuje zamestnancov, cieľové publikum a médiá (Coombs W. T., 2015).

Ako uviedol Jaques (2009), mnohé definície krízovej komunikácie možno kategorizovať do dvoch typov: jednou je definovať krízu ako udalosť (Coombs, 2015); druhým typom je považovať krízu za súčasť procesu (Roux-Dufort, 2007). V záujme tohto článku bola prijatá Coombsova (2015) definícia krízy ako „nepredvídateľnej udalosti, ktorá ohrozuje dôležité očakávania zainteresovaných strán a môže vážne ovplyvniť výkonnosť organizácie a generovať negatívne výsledky“. Na základe Coombsovej (2015) široko používanej kategorizácie môže tento článok jasne rozdeliť krízu na tri fázy, medzi ktoré patria predkrízová fáza (detekcia signálu, prevencia a príprava), krízová udalosť (rozpoznanie a obmedzenie) a pokrízová fáza (hodnotenie, učenie a následná komunikácia).

Počas posledného desaťročia ponúklo viacero vedeckých štúdií praktickým odborníkom na krízovú komunikáciu v oblasti online a sociálnych médií „osvedčené postupy“ v oblasti informatiky (White & Plotnick, 2010), marketingu, PR a strategickej komunikácie (Eriksson, 2012), ako aj výskumu v oblasti krízového manažmentu.

Sociálne siete sa stali najefektívnejším komunikačným prostriedkom na svete v krátkom časovom rozmedzí vďaka možnosti zdieľania, networkingu a sile a schopnosti masového uverejňovania (Civelek, 2019). Podľa Fischera a Reubera (2011) je známe, že v spoločnosti existujú tri faktory, ktoré ovplyvňujú, ako sa myšlienky šíria medzi ľuďmi. Prvým z nich je jednoduché šírenie správy. V tomto zohrávajú internet o sociálne siete výraznú úlohu. Druhý faktor je urobiť správu/myšlienku zrozumiteľnou. Tretím faktorom je opakovanie správy/myšlienky počas dlhšieho časového úseku polyfonickým spôsobom. Sociálne siete v tomto hrajú výraznú úlohu. Hlavne používanie # „hashtagu“ na Twitteri a Instagrame, vďaka čomu sa správy šíria tisíckami ľudí. Rovnako sa takto šíria negatívne, nereálne a manipulatívne správy a myšlienky. Štúdiá odhalili, že čím viac ľudí správu alebo myšlienku zdieľa na sociálnej sieti, tým viac akreditovanou a pravdivou sa stáva (Civelek, 2019). Sociálne siete a internet otvárajú skvelé možnosti pre PR aktivity organizácie. Správa sa dokáže dostať k masám publika po celom svete najviac ekonomickým spôsobom, vďaka čomu sa sociálne siete stávajú atraktívne rovnako pre organizácie ako aj verejnosť.

## 1. Metodika práce

Pri spracovaní článku vychádzame najmä z dostupnej odbornej literatúry, ktorá sa zaoberá problematikou krízovej komunikácie v spojitosti so sociálnymi médiami. Základom pre spracovanie článku je teoretická analýza problému štúdiom domácej i zahraničnej odbornej literatúry. Primárne sme čerpali najmä z akademických časopisov a dve hlavné relevantné akademické disciplíny (PR a komunikácia) boli vybrané na skrining (časové



rozpätie od roku 1990 do 2022). Prelomový rok pre analýzu publikácií za účelom analyzovania sociálnych sietí v krízovej komunikácii je 2004, keď bola spustená v súčasnosti najväčšia platforma sociálnych médií - Facebook - a vedeckú pozornosť začali priťahovať aj ďalšie prvé platformy sociálnych médií (Kümpel, Karnowski a Keyling, 2015). Na filtrovanie súvisiacich článkov bola použitá metóda skríningu kľúčových slov. Články s nasledujúcimi kľúčovými slovami v názvoch, abstraktoch alebo sekciách kľúčových slov boli vybraté na posúdenie: ktorékoľvek zo „sociálne médiá“, „nové médiá“, „PR“, „krízová komunikácia“, „Facebook“, „Twitter“, „video“ alebo „web“ a akékoľvek „krízy“.

## 2. Výsledky a diskusia

Cieľom tohto článku bolo na základe analyzovania dostupnej literatúry poukázať na „najlepšie postupy“ pri efektívnom využívaní sociálnych médií pri krízovej komunikácii. Vedci z organizačného hľadiska priebežne revidovali a navrhovali nové modely krízovej komunikácie (Jin a kol., 2010; Taylor a kol., 2005). Taylor a kol. (2005) študovali, ako 92 organizácií využíva internet na krízovú komunikáciu a poskytli päť osvedčených postupov v sprostredkovaných krízových reakciách, ktoré zahŕňali online chatovanie, dialogickú komunikáciu, prepojovacie odkazy, monitorovanie v reálnom čase a multimediálne efekty.

Niektorí výskumníci boli optimistickí, pokiaľ ide o efektívnu funkciu sociálnych médií. Napríklad Liu a kol. (2012) zistili, že sociálne médiá boli v organizačnom krízovom manažmente častejšie využívané ako tradičné. Tvrdili, že typy kríz (obeť a úmyselné) nemajú takmer žiadne priame účinky; namiesto toho mali mediálne kanály (Twitter, Facebook a noviny) silný vplyv na účinnosť krízovej komunikačnej stratégie. Prostredníctvom sociálnych médií v porovnaní s tradičnými médiami Schultz a kol. (2011) tiež zistili, že informačná stratégia na sociálnych médiách viedla k menšiemu počtu negatívnych krízových reakcií ako prostredníctvom tradičných médií. Krízová komunikačná stratégia na sociálnych médiách môže mať rôzne účinky. Zistilo sa, že informačná stratégia mala za následok menej negatívnych krízových reakcií ako stratégie ospravedlnenia a súcitu. Zatiaľ čo predchádzajúce zistenia tvrdili, že „informačná“ stratégia nedokáže prekonať problémy s povestou, namiesto toho ospravedlnenie a sympatie pozitívne formovali vnímanie organizácie príjemcami (Coombs & Holladay, 2009). Na základe analýzy vyššie spomínanej literatúry sme zjednotili „najlepšie postupy“ na využívanie sociálnych médií pri krízovej komunikácii na nasledovné.

### **Efektívna krízová komunikácia na sociálnych sieťach je o využití potenciálu dialógu a výbere správneho komunikátu, zdroja a načasovania.**

V analyzovanej literatúre sa najčastejšie objavovala rada, ktorá upozorňovala na potrebu rozvíjať dialóg. Rovnako dôležité je aj médium a načasovanie pre účinnú krízovú komunikáciu v sociálnych médiách, ako aj zvolenie správneho posolstva. Zdá sa, že účinný dialóg spočíva najmä v prijímaní krokov na sociálnych sieťach, ktoré dokazujú, že organizácia počas krízových situácií počúva dotknutých alebo kritických občanov a spotrebiteľov, aj keď skutočný dialóg sa počas krízy na sociálnych sieťach ťažko dosahuje (Ott & Theunissen, 2015). Avšak stratégia dialógu sa nejaví ako účinná vo všetkých situáciách. Ott a Theunissen (2015) zistili, že dialogický prístup je účinný len vtedy, ak sú používatelia postihnutí krízou; ak nie sú, stratégia dialógu môže podnecovať hnev.

Vedci odporúčajú používať tradičné stratégie krízovej komunikácie, ako je ospravedlnenie a zdôvodnenie, ako nástroje účinnej krízovej komunikácie. Zároveň však títo vedci

poukazujú na to, že nadmerné používanie stratégií ospravedlnenia môže viesť k rezistencii voči ospravedlneniu (Ngai & Jin, 2016).

### **Pochopenie logiky sociálnych sietí na efektívne využitie pri krízovej komunikácii**

Niektorí výskumníci boli optimistickí, pokiaľ ide o efektívnu funkciu sociálnych médií. Prikladajú však dôležitosť efektívnemu využívaniu sociálnych médií na krízovú komunikáciu v urobení si priateľov skôr, ako ich podnik bude potrebovať (Park a kol., 2011). Toto odporúčanie sa týka aj potreby pochopenia logiky sociálnych médií a potreby plánovania strategického využívania sociálnych médií ešte predtým, čo organizáciu zasiahne kríza. Ak verejnosť ani nevie, kde hľadať informácie, prípadne kde a ako môžu prispieť vlastnými informáciami, krízové informácie zrejme nebudú efektívne (Guo, 2017). Getchell a Sellnow (2016) uvádzajú ako ďalší príklad, že organizácia by sa mala etablovať vo sfére sociálnych médií pred rizikom a/alebo krízou a preukázať, že organizácia je tu na to, aby šírila informácie, komunikovala a počúvala. Dobrá príprava na sociálnych médiách môže dokonca zvýšiť šancu stať sa počas krízy hlavným informačným tokom a obmedziť šírenie nekontrolovaných a nepravdivých informácií.

### **Efektívna krízová komunikácia spočíva vo využívaní sociálnych sietí na monitorovanie**

Viacere štúdie odporúčajú takéto monitorovanie sociálnych médií ako dôležitú súčasť úsilia organizácie v oblasti riadenia problémov. Organizácie by mali skenovať sociálne médiá, aby monitorovali svoje prostredie na vznikajúce problémy, a tiež by mali aktívne a včas sledovať aktuálne online problémy medzi verejnosťou (Krishna & Vibber, 2017). Viacere štúdie odporúčajú a vyzdvihujú Twitter ako najúčinnější nástroj na monitorovanie sociálnych médií. Lachlan, Spence a Lin (2014) konštatujú, že Twitter je obzvlášť dôležitým nástrojom sociálnych médií na vyhodnocovanie špecifických potrieb publika a obáv týkajúcich sa rizikových otázok. Tvrdia, že monitorovaním Twitteru je možné zistiť rozdiely vo vnímaní rizík medzi rôznorodým publikom. Gaspar a kol. (2014) tiež odporúčajú monitorovať Twitter ako spôsob zisťovania nadchádzajúcich problémov. Hoci pripúšťajú, že posudzovaná vzorka kanálov z platformy Twitter nemusí byť reprezentatívna pre všetkých zainteresovaných a angažovaných ľudí, tvrdia, že je možné v počiatočnom štádiu odhaliť a identifikovať prejavy správania, ako je hnev, obviňovanie iných atď. počas krízových situácií.

### **Záver**

Efektívna krízová komunikácia by sa mala začínať už pred krízou. Sociálne médiá prinášajú nové možnosti a v prípade správneho uchopenia zefektívňujú krízovú komunikáciu organizácie.

Podľa štúdií si organizácie a manažéri krízovej komunikácie už nemôžu dovoliť zanedbať integráciu sociálnych médií do krízového riadenia (Xu a Wu, 2015,). Pokiaľ ide o sociálne médiá, odborníci na krízovú komunikáciu a komunikáciu rizík už nemôžu ignorovať ich možné prínosy (Rutsaert a kol. , 2014). Rovnako krízy v sociálnych médiách možno vnímať ako príležitosť, pretože sa dajú transformovať na marketingovú kampaň a zmeniť nepriaznivé faktory na priaznivé (Wang, 2016).

Efektívna krízová komunikácia na sociálnych médiách podľa štúdií zahŕňa využitie sociálnych médií na vedenie dialógu a výbere správneho posolstva, zdroja a načasovania, v

predkrízovej práci a v rozvoji pochopenia logiky sociálnych médií, v používaní monitorovania sociálnych médií. Štúdiá poukázali aj na to, že tradičné médiá by sa mali stále prioritne používať pri krízovej komunikácii a sociálne siete by mali tvoriť doplnok v komunikačnom mixe.

Vo mnohých výskumoch sa tiež zistilo, že nový „digitálny“ časový rámec online mediálneho prostredia výrazne skrátí čas, počas ktorého sa očakávalo, že organizácie budú reagovať (Gilpin, 2010). Kontrola správ sa tak na sociálnych médiách stala väčšou prioritou, no v predchádzajúcich štúdiách sa tento faktor rozoberal len zriedka.

Priestor na ďalší výskum vzniká na zmeranie dôveryhodnosti sociálnych médií pri krízovej komunikácii.

Tento článok vznikol ako výstup projektu KEGA 029EU-4/2022 Inovatívny prístup tvorby responzívnych mediálnych formátov marketingovej komunikácie firiem zameraných na internetového spotrebiteľa v prostredí digitálnych médií.

## **Zoznam bibliografických odkazov**

1. Anouar, L. M. (2014). On-line Political Participation: Fractures and Inequality Between the Citizens. International Conference on Communication and Education in Knowledge Society. 163, pp. 257-263. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
2. Austin, L., Liu, B.F. and Jin, Y. (2012), 'How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-mediated Crisis Communication Model', Journal of Applied Communication Research, Volume 40, Number 2, pp. 188– 207.
3. Bennett, W.L. and Iyengar, S. (2008), 'A New Era of Minimal Effects? The Changing Foundations of Political Communication', Journal of Communication, Volume 58, Number 4, pp. 707– 731.
4. Bradford, J.L. and Garrett, D.E. (1995), 'The Effectiveness of Corporate Communicative Responses to Accusation of Unethical Behavior', Journal of Business Ethics, Volume 14, pp. 875– 892.
5. Burson-Marsteller and PSB (Penn Schoen Berland) (2011, August), Reputation in the Cloud Era Digital Crisis Communications Study, <http://www.slideshare.net/bmasia/bursonmarsteller-digital-crisis-communications-study> (accessed 12 December 2012).
6. Civelek, M., Cemberci, M., Eralp, N. (2019). The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. International Journal of Research in Business & Social Science 5(3).
7. Coombs, W.T. (2007), 'Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory', Corporate Reputation Review, Volume 10, Number 3, pp. 163– 176.
8. Coombs, W. T. (2015a). The Value of Communication During a Crisis: Insight from strategic communication research. Business Horizons, 58(2), 141-148.
9. Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2009), 'Further Explorations of Post-crisis Communication: Effects of Media and Response Strategies on Perceptions and Intentions', Public Relations Review, Volume 35, pp. 1– 6.
10. DiFonzo, N. (2008), The Watercooler Effect: A Psychologist Explores the Extraordinary Power of Rumors. Avery (Penguin), New York.

11. Eriksson, M. (2012). On-line strategic crisis communication: In search of a descriptive model approach. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 309–327. doi:10.1080/1553118X.2012.711403
12. Fischer, E., & Reuber, R. (2011). Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 1-18.
13. Gaspar, R., Gorjao, S., Seibt, B., Lima, L., Barnett, J., Moss, A., & Wills, J. (2014). Tweeting during food crises: A psychosocial analysis of threat coping expressions in Spain, during the 2011 European EHEC outbreak. *International Journal of Human-Computer Studies*, 72(2), 239–254. doi:10.1016/j.ijhcs.2013.10.001
14. Gilpin, D. (2010), 'Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment', *Journal of Public Relations Research*, Volume 22, Number 3, pp. 265– 287.
15. Getchell, M. C., & Sellnow, T. L. (2016). A network analysis of official Twitter accounts during the West Virginia water crisis. *Computers in Human Behavior*, 54, 597–606. doi:10.1016/j.chb.2015.06.044
16. Guo, S. J. (2017). The 2013 Boston marathon bombing: Publics' emotions, coping, and organizational engagement. *Public Relations Review*, 43(4), 755–767. doi:10.1016/j.pubrev.2017.07.003
17. IATA. (2016). Crisis communication in the digital age: A guide to "Best Practice" for the aviation industry. Retrieved from <http://www.iata.org/publications/Documents/social-media-crisis-communications-guidelines.pdf>
18. Jaques, T. (2009), 'Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape', *Public Relations Review*, Volume 35, pp. 280– 286.
19. Jin, Y. and Liu, B.F. (2010), 'The Blog-mediated Crisis Communication Model: Recommendations for Responding to Influential External Blogs', *Journal of Public Relations Research*, Volume 22, Number 4, pp. 429– 455.
20. Kadárová, J. (2009). Vývoj komunikácie v závislosti od životného cyklu podnikovej krízy. *Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod*, Žilina, I/2009, s.34-39. ISSN 1336-8281.
21. Krishna, A., & Vibber, K. S. (2017). Victims or conspirators? Understanding a hot-issue public's online reactions to a victim cluster crisis. *Journal of Communication Management*, 21(3), 303–318. doi:10.1108/JCOM-08-2016-0067
22. Kümpel, A. S., Karnowski, V., & Keyling, T. (2015, July-December). News sharing in social media: A review of current research on news sharing users, content, and networks. *Social Media + Society*, 2015, 1–14.
23. Lachlan, K. A., Spence, P. R., & Lin, X. (2014). Expressions of risk awareness and concern through Twitter: On the utility of using the medium as an indication of audience needs. *Computers in Human Behavior*, 35, 554–559. doi:10.1016/j.chb.2014.02.029
24. Liu, B.F., Jin, Y., Briones, R.L. and Kuch, B. (2012), 'Managing Turbulence Online: Evaluating the Blog-mediated Crisis Communication Model with the American Red Cross', *Journal of Public Relations Research*, Volume 24, pp. 353– 370.
25. Ngai, C. S. B., & Jin, Y. (2016). The effectiveness of crisis communication strategies on Sina Weibo in relation to Chinese Publics' acceptance of these strategies. *Journal of Business and Technical Communication*, 30(4), 451–494. doi:10.1177/1050651916651907
26. Ott, L., & Theunissen, P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, 41(1), 97–102. doi:10.1016/j.pubrev.2014.10.015
27. Park, J., Kim, H., Cha, M., & Jeong, J. (2011). CEO's apology in Twitter: A case study of the fake beef labeling incident by E-Mart. In A. Datta, S. Shulman, B. Zheng, S. D. Lin, A. Sun, & E. P. Lim (Eds.), *Social informatics* (Vol. 6984, pp. 300–303). Berlin: Springer-Verlag Berlin.

28. Přikrylová, J., Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8
29. Roux-Dufort, C. (2007), 'Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 15, Number 2, pp. 105– 114.
30. Rutsaert, P., Pieniak, Z., Regan, A., McConnon, A., Kuttschreuter, M., Loes, M., ... Verbeke, W. (2014). Social media as a useful tool in food risk and benefit communication? A strategic orientation approach. *Food Policy*, 46(June), 84–93. doi:10.1016/j.foodpol.2014.02.003
31. Sturges, D.L. (1994), 'Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival', *Management Communication Quarterly*, Volume 7, Number 3, pp. 297– 316.
32. Schultz, F., Utz, S. and Göritz, A. (2011), 'Is the Medium the Message? Perceptions of and Reactions to Crisis Communication via Twitter, Blogs and Traditional Media', *Public Relations Review*, Volume 37, Number 1, pp. 20– 27.
33. Simola, S. (2014). Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 483-503.
34. Taylor, M. and Perry, D.C. (2005), 'Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication', *Public Relations Review*, Volume 31, pp. 209– 217.
35. Wang, Y. (2016). Brand crisis communication through social media. A dialogue between brand competitors on Sina Weibo. *Corporate Communications*, 21(1), 56–72. doi:10.1108/CCIJ-10-2014-0065
36. Wendling, C., Radisch, J., & Jacobzone, S. (2013). The use of social media in risk and crisis communication (OECD working papers on public governance; 25). Paris: OECD. Retrieved October 11, 2014. doi:10.1787/5k3v01fskp9s
37. White, C., & Plotnick, L. (2010). A framework to identify best practices: Social media and web 2.0 technologies in the emergency domain. *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management*, 2(1), 37–48. doi:10.4018/IJISCRAM
38. Xu, J., & Wu, Y. (2015). Using Twitter in crisis management for organizations bearing different country-of-origin perceptions. *Journal of Communication Management*, 19(3), 239–253. doi:10.1108/JCOM-06-2013-0050

# Inovatívne nástroje marketingovej komunikácie na oslovenie špecifického segmentu seniorov<sup>1</sup>

Dominika Popovičová<sup>2</sup>

---

## *Innovative tools of marketing communication to reach a specific segment of seniors*

### **Abstract**

*This article deals with the identification of appropriate innovative marketing communication tools that could be used by organizations in addition to marketing activities to reach seniors, who constitute a very specific customer segment. The article describes the typology of seniors, marketing communication tools and innovative solutions for reaching seniors. Seniors form a large part of the population in the Slovak Republic and therefore companies should be aware of the possibilities to reach them as effectively as possible. The paper deals with the evaluation of a survey directly from seniors and describes solutions for companies that focus on addressing this segment of seniors.*

### **Key words**

*innovative tools, marketing communication, seniors*

**JEL Classification:** O31, O35

---

## **Úvod**

V dnešnom rýchlo sa rozvíjajúcom podnikateľskom prostredí inovatívne podniky neustále hľadajú nové spôsoby, ako zostať konkurencieschopné a prispôbiť sa meniacej sa dynamike trhu. Aj keď sa veľká pozornosť sústredila na prijatie nových technológií a podporu kultúry inovácií, inovatívne marketingové nástroje, tradične navrhnuté tak, aby sa zamerali na mladšie demografické skupiny, teraz podstupujú jedinečnú výzvu a príležitosť: efektívne zaujať a osloviť seniorov. Skupina seniorov predstavuje nevyužitý prameň skúseností, múdrosti a inovácií, ktoré spoločnosti, premýšľajúce dopredu, začínajú uznávať ako cenný prínos (Barska & Šnihur, 2017). Článok pojednáva o rýchlo sa vyvíjajúcej dynamike seniorského trhu a diskutuje o výzvach a stratégiách pre inovatívne marketingové nástroje, ktoré uspokojia túto dôležitú a rastúcu demografickú skupinu. Oslovenie špecifického segmentu seniorov si vyžaduje inovatívne nástroje marketingovej komunikácie prispôbené ich jedinečným preferenciám a potrebám.

## **1 Metodika práce**

Hlavným cieľom štúdie bolo diskutovať o výzvach, ktorým čelí marketingová komunikácia z hľadiska segmentu seniorov a skúmať postoje a správanie seniorov k inovatívnym prístupom marketingovej komunikácie. Výskum v rámci predloženého článku bol zacielený najmä na dosiahnutie odpovedí na otázky, či reklama ovplyvňuje

---

<sup>1</sup> Príspevok vznikol v rámci projektu KEGA 030EU-4/2022 „Integrované manažerstvo environmentálnej kvality v sieti dodávateľov automobilovej výroby“

<sup>2</sup> Ing. Dominika Popovičová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, dominika.popovicova@euba.sk

segment seniorov pri výbere produktu, aké atribúty by mala spĺňať reklama, cielená na segment seniorov a ktoré nástroje marketingovej komunikácie sú najvhodnejšie na oslovenie segmentu seniorov. Výskum bol realizovaný prostredníctvom dopytovacej metódy , dotazníka, distribuovaného k vybranému segmentu respondentov v tlačenej a online podobe. Prieskumu sa zúčastnilo 100 seniorov zo Slovenska, z toho 52 žien (52%) a 48 mužov (48%) vo veku 65 rokov a viac, pričom najväčšie zastúpenie mala veková kategória 65-70 rokov. Získané výsledky môžu slúžiť ako podklad pre formuláciu marketingových stratégií podnikateľov.

## **2 Výsledky a diskusia**

### **2.1 Segment seniorov**

Pojmom senior sa označujú jedinci, ktorí sa nachádzajú v životnej fáze starnutia, sú nazývaní pojmom dôchodca alebo senior. V mnohých krajinách je vek, v ktorom sa osoba považuje za dôchodcu, rôzny, ale často je to okolo 65 rokov alebo viac. Tento vek je spojený s odchodom do dôchodku. Je však dôležité poznamenať, že definícia „senior“ môže byť do istej miery premenlivá a môže sa líšiť v závislosti od kultúrnych, právnych a sociálnych faktorov.

Seniori predstavujú významnú skupinu spotrebiteľov. Aktívni seniori nepredstavujú iba pasívnu skupinu, ale majú ušetrené peniaze z minulosti a k tomu poberajú starobné dôchodky. Aktívni seniori si doprajú produkty a služby v každých kategóriách a nekupujú iba potraviny a lieky ako v minulosti. Všetky tieto faktory by mali brať do úvahy podniky, ktoré sa snažia seniorov oslovovať na nákup produktov a služieb a vytvoriť marketingovú komunikáciu, ktorá by sa mala prispôbiť seniorom v každej sfére.

Identifikácia kľúčových charakteristík seniorov ako cieľového publika je pre marketérov rozhodujúca pri vývoji efektívnych stratégií prispôbených tomuto segmentu. Pochopenie životného štýlu starších ľudí môže obchodníkom pomôcť rozdeliť ich a analyzovať ich skutočné potreby. Použitím príbuzného jazyka môžu obchodníci lepšie komunikovať so seniormi a zabezpečiť, aby ich posolstvá rezonovali s týmto cieľovým publikom (Alton, 2017).

### **2.2 Pochopenie trhu seniorov a ich komunikačných preferencií**

Pochopenie trhu seniorov si vyžaduje pochopenie ich demografie. Seniori sú zvyčajne definovaní ako jednotlivci vo veku 65 rokov a starší, pričom v posledných rokoch vykazuje ich populácia narastajúci trend (SND Agency, 2023). Podľa Sčítania obyvateľov domov a bytov v roku 2021 presiahol počet seniorov nad 65 rokov 17 % populácie Slovenska. Táto demografická skupina má veľkú kúpnu silu a je ochotná minúť peniaze na produkty, ktoré spĺňajú ich potreby (Trend, 2023). Okrem toho sú starší ľudia viac lojálni k značkám a je menej pravdepodobné, že budú skúmať nové možnosti. Vďaka pochopeniu týchto demografických údajov môžu obchodníci lepšie prispôbiť svoje smerovanie a produkty potrebám tohto rastúceho trhu.

Pri marketingu pre seniorov je dôležité zvážiť ich komunikačné preferencie. Seniori majú tendenciu uprednostňovať tradičnejšie formy komunikácie, ako sú priame informácie v tlačenej podobe a osobné telefonáty. Čoraz viac však využívajú aj digitálne kanály, ako sú e-mail a sociálne médiá. Platformy sociálnych médií ako Facebook a Instagram sú medzi seniormi čoraz populárnejšie a poskytujú firmám nové príležitosti na oslovenie tejto

demografickej skupiny. Pri komunikácii so seniormi je nevyhnutné používať vhodný jazyk a vyhýbať sa taktikám založeným na strachu. Marketing na viacerých kanáloch môže pomôcť osloviť širšie publikum a zvýšiť povedomie (Morrison, 2023). Pochopením týchto komunikačných preferencií môžu marketéri efektívne osloviť seniorský trh a zapojiť sa doň.

Existuje niekoľko kľúčových aspektov marketingu cieleného na segment seniorov. Je nevyhnutné čo najviac prispôbiť im proces predaja a nákupu a budovať vzťah. Poskytnutie jasných popisov produktov, jednoduchého slovného prevedenia a vyhýbanie sa taktikám tvrdého predaja môže seniorom cítiť sa pohodlnejšie a istejšie pri nákupných rozhodnutiach. Okrem toho, uprednostňovanie zákazníckych služieb a poskytovanie informácií v písomnej forme aj vo forme videa môže seniorom pomôcť cítiť sa viac zaangažovaní so značkou (Huey, 2022).

### **2.3 Efektívne reklamné stratégie na oslovenie starších zákazníkov**

Účinnými stratégiami na oslovenie starších zákazníkov sú cielené reklamné a priame e-mailové kampane. Direct e-mails môžu byť prispôbené špecifickým demografickým údajom vrátane veku, príjmu a lokality, čo z nich robí ideálny spôsob zacielenia na starších zákazníkov. Patria medzi ne aj sezónne kampane, propagujúce produkty a služby, ktoré sú relevantné pre seniorov v konkrétnych obdobiach roka. Pomocou direct e-mailových kampaní môžu firmy osloviť seniorov priamo a poskytnúť im informácie o produktoch a službách, ktoré zodpovedajú ich potrebám (Huey, 2022).

Sociálne médiá a digitálna reklama sú tiež efektívnymi spôsobmi, ako osloviť starších zákazníkov. Mnoho seniorov je aktívnych na platformách sociálnych médií, ako sú Facebook, Twitter a Instagram. Digitálne reklamy môžu byť taktiež prispôbené konkrétnym demografickým údajom vrátane veku, príjmu a polohy, čo umožňuje spoločnostiam osloviť seniorov priamo. Digitálnu reklamu je možné použiť aj v spojení s inými marketingovými stratégiami, ako sú priame mailové kampane, s cieľom poskytnúť seniorom komplexnejšie a prispôsobenejšie marketingové skúsenosti (Morrison, 2023).

Mnohí seniori sa stále spoliehajú na tradičné formy komunikácie, akými sú televízia, tlač a reklama. Spoločnosti môžu využívať televízne a tlačené reklamy na propagáciu produktov a služieb, ktoré sú relevantné pre seniorov, ako sú zdravotnícke služby, komunity dôchodcov a cestovné balíčky. Pomocou tradičných reklamných kanálov môžu spoločnosti osloviť širšie publikum seniorov, ktorí nemusia byť tak aktívni na sociálnych médiách alebo digitálnych platformách (Alton, 2017).

### **2.4 Budovanie dôvery a nadväzovanie kontaktov so staršími zákazníkmi**

Ohlasy a recenzie od spokojných starších zákazníkov môžu byť účinným nástrojom na budovanie dôvery a nadväzovanie kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi. V dnešnom digitálnom veku sa spotrebitelia pri rozhodovaní o nákupe čoraz viac spoliehajú na recenzie a posudky, a preto je pre podniky nevyhnutné aktívne zbierať a prezentovať pozitívnu spätnú väzbu. Nastavením kanálov spätnej väzby, ako sú recenzie, prieskumy spätnej väzby a analýzy webových stránok, môžu podniky zbierať cennú spätnú väzbu od zákazníkov, ktorú možno použiť na budovanie dôvery u starších zákazníkov. Využitie posudkov a recenzií môže tiež pomôcť podnikom osloviť potenciálnych zákazníkov



prostredníctvom ústnej reklamy, ktorá je jedným z najsilnejších nástrojov na presvedčanie zákazníkov.

Ďalším efektívnym prístupom k budovaniu dôvery a nadväzovaniu kontaktov so seniormi je nadviazanie osobného kontaktu. Staršie publikum má tendenciu oceňovať služby zákazníkom, osobný kontakt a tradičné komunikačné metódy, ako sú osobné stretnutia a telefonáty. Podniky môžu využiť osobný a individuálne prispôbený prístup na budovanie dôvery u starších zákazníkov, pričom ukážu hodnotu prémiového tovaru a služieb pre dospelých spotrebiteľov, aby dosiahli vyšší predaj. Keď si podniky nájdu čas na pochopenie jedinečných potrieb a preferencií starších zákazníkov, môžu si vybudovať trvalé vzťahy, ktoré posilňujú dôveru a lojalitu.

Jedným z najdôležitejších spôsobov, ako si môžu firmy získať dôveru zákazníkov, sú špičkové výnimočné služby zákazníkom. Uprednostnením potrieb a preferencií starších zákazníkov môžu podniky preukázať svoj záväzok poskytovať výnimočné zákaznícke skúsenosti. Okrem toho môžu podniky pomáhať zákazníkom pri zdieľaní ponúk a propagačných akcií so svojimi priateľmi a rodinou, čím ďalej rozširujú dosah ich marketingového úsilia. Poskytovaním výnimočných zákazníckych služieb a umožnením starším zákazníkom zdieľať svoje pozitívne skúsenosti si firmy môžu vybudovať dôveru a nadviazať dlhodobé spojenia so staršími zákazníkmi (McQuerrey, 2023).

Organizovanie komunitných podujatí a workshopov pre seniorov je ďalším inovatívnym spôsobom, ako osloviť tento špecifický segment publika a súčasne dopĺňať iniciatívy digitálneho marketingu. Organizovanie podujatí špeciálne navrhnutých pre seniorov môže vytvoriť cenné príležitosti na zapojenie sa do tejto demografickej skupiny na osobnejšej úrovni. Komunitné udalosti môžu zahŕňať vzdelávacie workshopy, zdravotné a wellness programy alebo spoločenské stretnutia, ktoré sa zaoberajú jedinečnými záujmami a obavami starších dospelých. Ponukou cielených, relevantných a pútavých podujatí pre seniorov môžu podniky nielen prilákať lojálnu zákaznícku základňu, ale tiež preukázať svoj záväzok riešiť potreby tejto skupiny (Gandolf, 2023).

Výrazne zvýšiť úsilie o marketingovú komunikáciu zameranú na oslovenie seniorov môže skúmanie partnerstiev s organizáciami a influencermi, zameranými na seniorov. Spolupráca s organizáciami, ktoré sa starajú o starších dospelých, ako sú seniorské centrá, dôchodcovské komunity alebo poskytovatelia zdravotnej starostlivosti, môže pomôcť podnikom získať dôveryhodnosť a prístup k širšiemu publiku v rámci tejto demografickej skupiny.

## **2.5 Meranie efektivity inovatívnych marketingových nástrojov pre seniorov**

Meranie účinnosti inovatívnych marketingových nástrojov pre seniorov zahŕňa sledovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) a návratnosti investícií (ROI) (Golightly, 2022). Pre hodnotenie úspechu marketingového úsilia sú rozhodujúce parametre, známe ako finančné KPI, ako je miera rastu výnosov, zisková marža a peňažný tok (Gestaldt Consulting Group, 2023). Okrem toho môžu marketingové kľúčové ukazovatele výkonu pomôcť merať výkonnosť marketingových aktivít špecifických pre daný segment. Napríklad finančné KPI ako návratnosť investícií (ROI) a náklady na akvizíciu (CPA) poskytujú pohľad na finančný vplyv marketingových stratégií zameraných na seniorov. Pri zvažovaní inovatívnych marketingových nástrojov pre seniorov je nevyhnutné sledovať tieto KPI a metriky ROI, aby sa zabezpečilo efektívne využívanie zdrojov (Golightly, 2022).

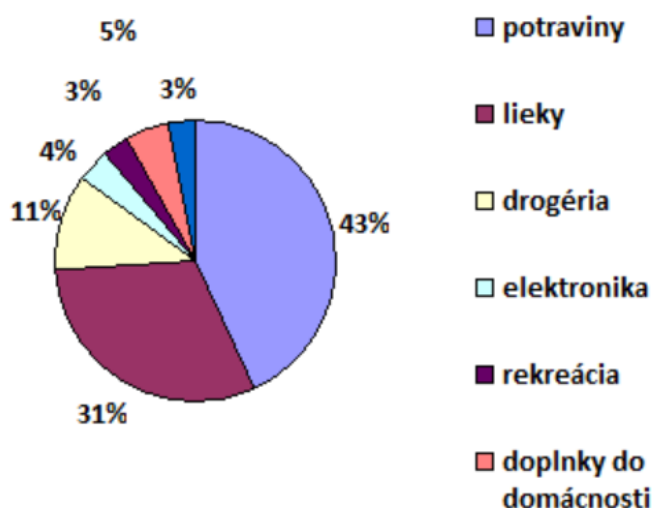
Ďalším dôležitým aspektom merania účinnosti inovatívnych marketingových nástrojov pre seniorov je získavanie a analýza spätnej väzby od samotných seniorov[28]. Výskum ukázal, že pochopenie pohľadu starších ľudí na digitálnu angažovanosť je nevyhnutné na identifikáciu účinných marketingových stratégií (Kebebe, 2021).

## 2.6 Výskumná časť

Výsledky výskumu boli nadobudnuté vyhodnotením dopytovacej formy prieskumu. Bol vytvorený štruktúrovaný dotazník, distribuovaný k respondentom prostredníctvom tlačenej a online formy. Súbor otázok bol starostlivo navrhnutý tak, aby usmerňoval výskumné úsilie zhromaždiť cenné informácie a praktické rady pre budúce marketingové stratégie zamerané na špecifický segment seniorov. Dotýkajú sa rôznych aspektov marketingovej komunikácie, od výberu kanálov a tvorby obsahu až po riešenie špecifických výziev a zabezpečenie užívateľsky prívetivých skúseností. Dotazníka sa zúčastnilo 100 participantov zo Slovenska vo veku 65 rokov a viac, najväčšiu výskumnú vzorku tvorili respondenti vo veku 65 - 70 rokov. Opýtaných bolo 52% respondentov ženského a 48% respondentov mužského pohlavia. Väčšina participantov (64%) pochádzala zo Západného Slovenska, 27% z Východného Slovenska a 9% uviedlo, že pochádza zo Stredného Slovenska. Participant sa hlásili k ukončenému základnému aj vysokoškolskému vzdelaniu, najviac z nich uviedlo, že majú dosiahnuté stredoškolské vzdelanie, resp. nadstavbu (43%).

Po zistení demografických informácií o spotrebiteľoch sme sa v ďalšej časti dotazníka snažili získať prehľad o tom, aké produkty najčastejšie nakupujú, čo ich vedie k ich kúpe, odkiaľ získavajú informácie o produktoch a aký je ich postoj k inovatívnym nástrojom marketingovej komunikácie.

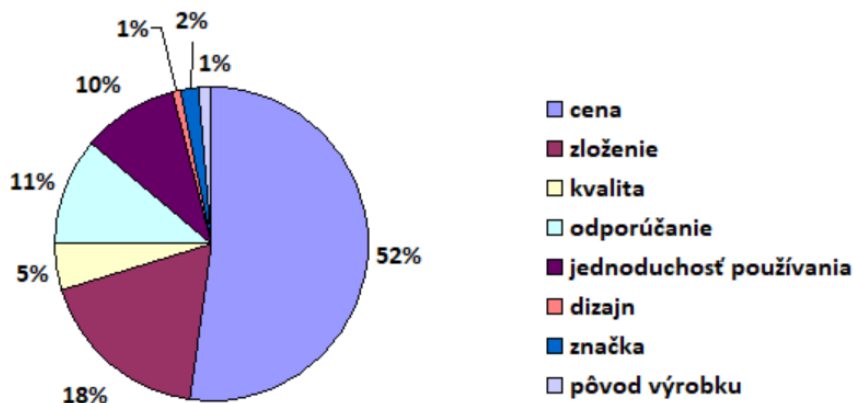
**Graf 1** Najčastejšie nakupované produkty u seniorov



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako možno vidieť, až 43% respondentov najčastejšie nakupuje potraviny, 31% lieky, 11% drogériu, 5% investuje do doplnkov do domácnosti, 4% respondentov najčastejšie nakupujú elektroniku, 3% nakupujú produkty spojené s rekreáciou a 3% doplnky do záhrady.

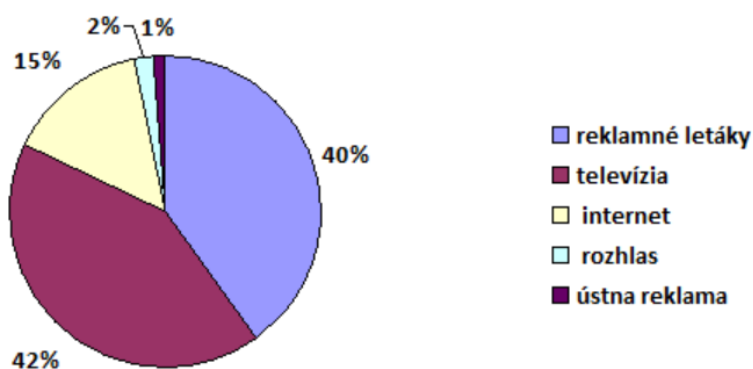
**Graf 2** Najčastejšie vyskytujúce sa kritérium pri nákupe produktov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu č. 2 je možné zistiť, že pre opýtaných spotrebiteľov je najväčším kritériom pri nákupe produktov najmä cena a to pre 52% opýtaných. 18% respondentov sa pozerá na zloženie produktov, 11% dáva na odporúčania od známych, 10% opýtaných prihliada na to, aby boli produkty jednoduché, 5% rieši kvalitu výrobkov a veľmi značné % opýtaných rieši dizajn, značku a pôvod výrobku.

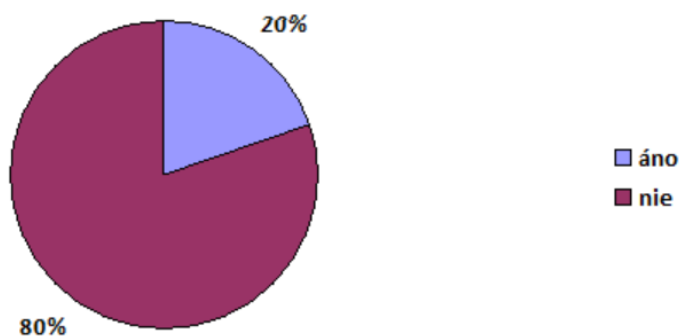
**Graf 3** Najčastejší zdroj informácií o produktoch



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri otázke, prostredníctvom ktorých médií získavajú informácie o produktoch bolo zaznamenaných najviac odpovedí pri televízii. Pre 40% to sú reklamné letáky, odkiaľ získavajú informácie, pre 15% seniorov je to internet a veľmi malé % získava tieto informácie z rozhlasu alebo pomocou ústnej reklamy.

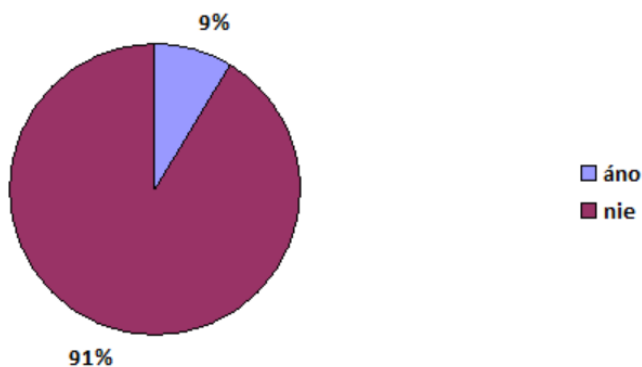
#### Graf 4 Oslovenie umelou inteligenciou



Zdroj: vlastné spracovanie

Zisťovali sme, či by seniorov zaujala reklama, ktorá by bola tvorená umelou inteligenciou. Zaujímavosťou je, že až pre 80% respondentov bola zaznamenaná odpoveď nie a len 20% seniorov by táto reklama oslovila.

#### Graf 5 Podpora robotizácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska robotizácie boli odpovede takmer podobné ako v predošlom grafe. Až 91% respondentov nepodporuje robotizáciu na predajniach a len 9% táto inovačnú formu predaja podporuje.

## Záver

Segment seniorov v súčasnosti dramaticky rastie nielen v Európe, ale aj v celosvetovom meradle. Je preto nevyhnutné, aby bol tento segment výrazne začlenený v procese vytvárania nových štýlov marketingovej komunikácie, aby bolo zabezpečené ich dobré fyzické a mentálne zdravie a zdravý životný štýl. Vznik nových nápadov vo forme produktov, služieb (inovácií produktov), nových metód zahŕňajúcich významné zmeny vo vzhľade produktu, jeho obale, umiestnení, zľave, cene (marketingové inovácie) alebo zavádzanie nových alebo výrazne zlepšených metód výroby alebo zásobovania (procesné inovácie) sú nevyhnutné pre zlepšenie povedomia segmentu seniorov v smere získavania produktov a služieb.

Cieľom predloženého príspevku bolo na základe zisteného stavu identifikovať vhodné nástroje marketingovej komunikácie, ktoré by mohli organizácie využiť pri oslovení seniorov ako špecifického segmentu zákazníkov. Oslovenie špecifického segmentu seniorov si vyžaduje hlboké pochopenie ich preferencií a zvyklostí pri sledovaní médií. Nástroje digitálneho marketingu, ako sú e-mailové kampane a obsahový marketing, môžu byť efektívne pri interakcii so seniormi. Tradičné marketingové metódy, ako je reklama v tlači, komunitné podujatia a partnerstvá s organizáciami a influencerami zameranými na seniorov, však môžu dopĺňať online úsilie. Ako možno usúdiť z nášho prieskumu, seniori si stále zakladajú na zdrojoch informácií, ktoré sú pre nich známe a overené, práve preto možno nemajú dôveru v inováčných nástrojoch marketingovej komunikácie ako je podpora predaja robotizáciou či tvorba reklamy pomocou umelej inteligencie. Budovanie dôvery a dôveryhodnosti je kľúčové aj v marketingovej komunikácii smerom k seniorom. Využitím inovatívnych nástrojov a stratégií môžu marketéri efektívne osloviť túto dôležitú demografickú skupinu, spojiť sa s ňou a ukázať im, že inovácie vo svete nie sú až také zlé, ako si niektorí seniori možno myslia.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Alton, L. (2017). *7 tips for marketing effectively to seniors*. Dostupné 12.5.2017, na <https://www.semrush.com/blog/7-tips-for-marketing-effectively-to-seniors/>
2. Barska, A., Šnihur, J. (2017). Senior as a Challenge for Innovative Enterprises. *Procedia Engineering*, 182.
3. Gandolf, S. (2023). *Healthcare Marketing to Seniors: How to Create and Distribute on-Target Messaging*. Dostupné 2023 na <https://healthcaresuccess.com/blog/healthcare-marketing/healthcare-marketing-to-seniors-how-to-create-and-distribute-on-target-messaging>
4. Gestaltdt Consulting Group (2023). *Driving Growth: The Role of Key Performance Indicators (KPIs) in Business Strategy*. Dostupné 29.8.2023 na <https://www.linkedin.com/pulse/driving-growth-role-key-performance-indicators>
5. Golightly, E. (2022). *20 Marketing KPIs You Need to Track in 2023*. Dostupné 29.7.2022 na <https://clickup.com/blog/marketing-kpis/>
6. Huey, C. (2022). *Marketing to Seniors: 44 Surprising Advertising Insights*. Dostupné 20.7.2022 na <https://cdmginc.com/2022/07/20/marketing-to-seniors-44-surprising-advertising-insights/>
7. Kebede, A.S., Ozolins, L.L., Holst, H., Galvin, K. (2021). *The Digital Engagement of Older People: Systematic Scoping Review Protocol*. *JMIR Res Protoc*.
8. McQuerrey, L. (2023). *Effective marketing to senior citizens*. Dostupné 2023 na <https://smallbusiness.chron.com/effective-marketing-senior-citizens-50122>

9. Morrison, S. (2023). *How to target older demographics on social media*. Dostupné 20.10.2023 na <https://www.businessnewsdaily.com/10146-target-older-demographics-social-media>
10. SND Agency (2023). *23 Tips for Marketing to Seniors in 2023*. Dostupné 17.2.2023 na <https://www.linkedin.com/pulse/23-tips-marketing-seniors-2023-sndagency>
11. Trend (2023). *Slovensko výrazne starne, stúpa počet seniorov nad 65 rokov*. Dostupné na <https://www.trend.sk/spravy/slovensko-vyrazne-starne-stupa-pocet-seniorov-65-rokov>

# Tvorba produktu cestovnej kancelárie vo vybranej destinácii

Vanesa Pospíšilová <sup>1</sup>

---

## ***Creation of a tour operator product in a selected destination***

### **Abstract**

*The aim of this article is to design a product for an outgoing tour operator to any foreign destination for Slovak clientele with emphasis on calculating the final selling price. The article is focused on the main theoretical issues of creating tours and their pricing. The calculation method was primarily used in the methodology section of this article, which is key in calculating the final prices of the tour operator's packages. The contribution deals with the selection of the destination and the appropriate location of the hotels at that destination, followed by the contracting of the accommodation services with catering and the contracting of transport. The result of this article is the calculation of the final prices of tours to the selected destination with a focus on Slovak clientele for the needs of any outgoing tour operator.*

### **Key words**

*tour operator, tour, destination, pricing*

**JEL Classification:** L83, L93, Z32

---

### **Úvod**

Cestovné kancelárie majú vo viacerých destináciách silnú kontrolu nad trhom prostredníctvom usmerňovania turistických tokov, ktoré ovplyvňujú viditeľnosť destinácie. Vzhľadom na objem kontrahovaných kapacít a ich vyjednávaciu silu so zahraničnými partnermi majú kontrolu aj nad formovaním turistického zážitku (Picazo a Moreno-Gil, 2018). Pri tvorbe produktu cestovných kancelárií je dôležité poznať potreby klientov, ktoré je možné získať z prieskumov širokej verejnosti (Orban, 2022). Úspechom pri tvorbe zájazdov môže byť aj pridaná hodnota, ktorú cestovné kancelárie zahrnú do finálneho produktu (Nagy, 2009). Čoraz väčší dôraz sa kladie na kvalitu poskytovaných služieb a celkovú spokojnosť zákazníka, ktoré sú jednými z faktorov úspechu cestovných kancelárií (Meng a kol., 2012). Vytvorenie samotného zájazdu a jeho cenová kalkulácia je uskutočniteľná až po kontraktácii kapacít cestovnou kanceláriou od svojich zmluvných partnerov. Cestovná kancelária v dostatočnom predstihu objednáva a zabezpečuje ubytovacie, stravovacie a dopravné kapacity (Gajdošík a kol. 2017).

Cestovné kancelárie ubytovacie kapacity objednávajú podľa Gúčika a kol. (2015) dvomi metódami – formou garancie alebo formou allotmentu. Novacká a kol. (2014) k týmto dvom metódam zaraďuje ešte formu ad-hoc, čo znamená z prípadu na prípad.

Pri kontraktácii ubytovania formou garancie je charakteristické, že cestovná kancelária zaplatí vopred za objednané kapacity bez ohľadu na to, či sa obsadia a predajú alebo nie. V súvislosti s danou skutočnosťou musí cestovná kancelária znášať riziko neobsadenia garančných kapacít (Gúčík a kol., 2015). Výhodou je, že oproti iným formám kontraktácie

---

<sup>1</sup> Ing. Vanesa Pospíšilová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 85235 Bratislava, vanesa.pospisilova@euba.sk

je ubytovanie na garanciu cenovo najvýhodnejšie a najnižšie, jednotné na celú dobu a objednané kapacity sú dostupné aj v hlavnej, najvyššej sezóne (Novacká a kol., 2014).

Kontraktácia kapacity formou allotmentu je obmedzená na istý čas, podľa zmluvných podmienok, ktoré si určí ubytovacie zariadenie. Toto časové obmedzenie môže trvať do 7 dní pred termínom zájazdu, ale počas hlavnej sezóny sa môže navyšovať (Gúčik a kol., 2015). Pri porovnaní kontraktácie garančných kapacít je forma allotmentu „podmienená vyžiadanim zo strany cestovnej kancelárie v stanovenom časovom predstihu“, ale cestovná kancelária v tomto prípade neznáša riziko neobsadenia izieb. Cestovné kancelária platia vopred za vyžiadané a obsadené izby ubytovaciemu zariadeniu pred príchodom účastníkov zájazdu (Novacká a kol., 2014).

Objednanie ubytovania formou ad-hoc je nepravidelné a vo väčšine situácií jednorazové. Výhodou pre cestovnú kanceláriu je, že na základe požiadavky svojho klienta, mu môže objednať aj ubytovanie v zariadeniach, s ktorými bežne nespolupracuje (Novacká a kol., 2014).

S počtom objednaných ubytovacích kapacít sa musí zosúladiť aj optimálne množstvo dopravných miest na transport zákazníkov do destinácie a späť (Opetová, 2021). Gajdošík a kol. (2017) tvrdia, že dopravné služby môžu byť pre účastníkov zájazdu zabezpečené prostredníctvom leteckej, autobusovej, dopravnej, železničnej dopravy alebo iným druhom dopravy. Pruša a kol. (2015) uvádzajú, že preprava zákazníkov leteckou dopravou sa môže uskutočniť na pravidelných, ale aj nepravidelných linkách. Pravidelné lety leteckých spoločností sú operované podľa zverejneného letového poriadku.

Cestovná kancelária môže od leteckej spoločnosti objednať celú kapacitu lietadla – charter, ktorým sa budú operovať lety do cieľovej destinácie. Cestovná kancelária na seba v tomto prípade opäť poberá riziko za neobsadenie charterového letu a nezaplnenie kapacity objednaného lietadla (Novacká a kol., 2014).

Po uskutočnení kontraktácie ubytovacích a dopravných služieb je možné vytvoriť cenovú kalkuláciu zájazdov (Gajdošík a kol., 2017). Nagy (2009) zaraďuje medzi faktory, ktoré môžu ovplyvňovať cenotvorbu zájazdu, dopyt, konkurenciu, sezónnosť a operatívne náklady.

Ceny zájazdov sa môžu počas ich predaja líšiť podľa výšky poskytovaných zliav first moment a last minute. First moment sú zľavy, ktoré sa uplatňujú na zájazdy s časovým predstihom niekoľko mesiacov pred ich uskutočnením. Naopak, zľavy last minute cestovná kancelária aplikuje na zájazdy vo veľmi krátkom čase alebo tesne pred ich uskutočnením, ak potrebuje zostávajúce kapacity dopredať (Regely, 2019).

Kalkulačný vzorec zájazdu sa podľa Gúčika a kol. (2015) vypočíta zo vzťahu:

$$\text{KC} = \text{Nns} + \text{OP}_{\text{CK}}$$

v ktorom je KC kalkulačná cena zájazdu, Nns značí náklady za nakúpené služby a  $\text{OP}_{\text{CK}}$  predstavuje obchodnú prirážku cestovnej kancelárie. Autor zohľadňuje aj započítanie provízie pre cestovné agentúry, ktoré sprostredkovali predaj zájazdu, do obchodnej prirážky.



## 1 Metodika práce

Cieľom tohto príspevku je navrhnúť produkt outgoingovej cestovnej kancelárie do akejkoľvek zahraničnej destinácie pre slovenskú klientelu s akcentom na kalkuláciu finálnej predajnej ceny zájazdu.

Kľúčovou metódou, ktorú sme využili pri písaní článku, bola kalkulačná metóda. Využitím tejto metódy sme vyčíslili výšku finálnej predajnej ceny zájazdu po uplatnení nasledujúceho vzorca:

Náklady na ubytovacie a stravovacie služby

+ náklady na leteckú dopravu

+ náklade na transfery

+ náklady na delegáta a animátorov

---

**Celkové náklady cestovnej kancelárie**

+ prirážka cestovnej kancelárie

+ výška provízie pre predajcov

+ servisný poplatok

+ palivový príplatok

+ emisný (environmentálny príplatok)

---

**Predajná cena zájazdu**

(1)

Využili sme aj matematickú metódu, ktorou sme vypočítali potrebný objem kontrahovaných izieb v destinácii na jeden turnus, pričom sme výpočet uskutočnili prostredníctvom vzorca:

$$\text{objem kontrahovaných izieb} = \frac{\text{celkový počet cestujúcich na jeden turnus}}{\text{koeficient priemernej obsadenosti izby}} \quad (2)$$

Metódu monitorovania sme uplatnili pri získaní cien jednotlivých typov izieb v každom vybranom hoteli počas obdobia od 03.06.2024 do 23.09.2024. Cenu ubytovania sme zaznamenávali s možnosťou stravovania vo forme all inclusive. Ceny izieb boli zaznamenávané podľa dostupnej formy ubytovania v hoteloch pre obsadenie izby osobami:

A...dospelá osoba na základnom lôžku

AA...dve dospelé osoby na základnom lôžku

AAc...dve dospelé osoby na základnom lôžku a jedno dieťa 2-10 rokov na prístelke

AAcc...dve dospelé osoby na základnom lôžku a dve deti vo veku 2-10 rokov na prístelkách

## 2 Výsledky a diskusia

Na základe rozpoznania novej destinácie sme analyzovali ponuku letných zájazdov 2023 spomedzi piatich najväčších slovenských outgoingových cestovných kancelárií – Satur, Hydrotour, Tiptravel, Kartago Tours a Globtour. Najväčšie slovenské cestovné kancelárie ponúkali zájazdy do Turecka, ktoré je pre slovenskú klientelu jednou z najvyhládavanejších destinácií. Rovnako všetky uvedené outgoingové cestovné kancelárie ponúkali zájazdy do Bulharska a štyri cestovné kancelárie organizovali zájazdy do populárnej destinácie Grécko. Grécko sa skladá z pevniny a množstva priliehajúcich ostrovov a preto sme sa rozhodli detailnejšie zamerať na ponuku zájazdov do tejto destinácie. Analýzou ponuky zájazdov sme spozorovali, že outgoingové cestovné kancelárie ponúkajú pobytové zájazdy na ostrovoch Kréta, Rodos a Zakynthos. Predpokladáme, že vytvorením nového produktu v Grécku by sme dosiahli potenciálny úspech predovšetkým pozitívnymi skúsenosťami turistov z minulosti a dobrým imidžom destinácie v očiach slovenskej klientely. V minimálnom rozsahu je na slovenskom trhu zastúpená Aténska riviéra, do ktorej organizovala zájazdy počas letnej sezóny 2023 len cestovná kancelária Tiptravel, pričom v tejto lokalite ponúkala jediný hotel: King Saron 4\*. Preto sme sa rozhodli rozšíriť ponuku zájazdov na slovenskom trhu vytvorením nového produktu cestovnej kancelárie na Aténsku riviéru.

Po identifikácii destinácie bolo pre účely vytvorenia zájazdov v tomto letovisku potrebné lokalizovať vhodné hotely s primerane poskytovanými službami. Výber sme orientovali na pobrežné hotely poskytujúce stravovacie služby vo forme all inclusive. V adekvátnej cenovej hladine sme na Aténskej riviére vyseletovali 3 potenciálne hotely: Calamos Beach Hotel 3\*, Palmariva Beach Hotel 4\* a Evia Riviera Resort 4\*.

### 2.1 Základné parametre zájazdu

Pri tvorbe nového produktu na Aténskej riviére sme sa rozhodli zájazdy uskutočňovať počas letnej sezóny 2024 s odletmi z Bratislavy. Spoluprácu navrhujeme s českou leteckou spoločnosťou Smartwings a.s., ktorá sa zaoberá najmä prevádzkovaním nepravidelných charterových letov, pričom kapacita jedného lietadla je 189 sedadiel, ak nepočítame infantov do 2 rokov, ktorí nárok na vlastné sedadlo v lietadle nemajú.

Zájazdy odporúčame organizovať na týždennej báze a klienti v destinácii stravia počas svojho pobytu 8 dní a 7 nocí. Pri zájazdoch na celú letnú sezónu navrhujeme cestovnej kancelárií objednať od leteckej spoločnosti Smartwings 17 letov, kedy cestovná kancelária dokáže naplniť kapacitu 16 turnusov, keďže treba vziať do úvahy 2 prázdne lety - jeden prázdny prelet na Slovensko pri prvom lete a druhý prázdny prelet do Grécka pri poslednom lete. Ak by sme plne obsadili všetky lety, celkovo by sme vyslali na Aténsku riviéru počas celej sezóny 3 024 dovolenkárov. Pri organizovaní 17 letov na týždennej báze sme sa rozhodli spustiť zájazdy do destinácie s prvým pondelkovým odletom 03.06.2024. Posledný termín nástupu na zájazdu bude zahájený v termíne 16.09.2024, pričom definitívne ukončenie sezóny nastane s príchodom posledného turnusu cestujúcich v termíne 23.09.2024.

V praxi cestovné kancelárie kontrahujú ubytovacie kapacity od hotelov 2 spôsobmi: garanciou a allotmentom. Pri masovom nakupovaní ubytovacích služieb na celú sezónu dokážu cestovné kancelárie pri každej forme kontraktácie vyjednať od hotelov výhodnejšie ceny izieb. Pre prehľadnosť nami kontrahovaných izieb v hoteloch sme sa rozhodli garančné izby označiť zelenou farbou a izby kontrahované spôsobom allotmentu modrou farbou. Pre účely kalkulácie zájazdov sme stanovili, že cestovná kancelária dokáže pri

objednaní izieb spôsobom garancie získať zľavu od hotela 35 % a spôsobom allotmentu 25 %.

Vrchol letnej sezóny nastáva v júli a auguste a v tomto období býva koeficient priemernej obsadenosti izby 2,8 osoby. Začiatkom a koncom sezóny, v mesiacoch jún a september, je hodnota koeficientu priemernej obsadenosti izby 2,2 osoby. Cestovné kancelárie však vedia od hotela vopred objednať a zazmluvniť rovnaký počet izieb na celú sezónu. Z toho dôvodu sme pri kalkulácii počtu potrebných kontrahovaných ubytovacích kapacít na celú sezónu počítali s priemernou obsadenosťou izby 2,5.

**Tab. 1** Formy ubytovania a počet kontrahovaných izieb na jeden termín zázajdu

Názov hotela	Formy ubytovania	Počet izieb na 1 termín	Celkový počet izieb
Calamos Beach Hotel 3*	štandardná izba	12	30
	štandardná izba s výhľadom na more	7	
	rodinná izba s výhľadom na more	6	
	suita (2 miestnosti)	5	
Palmariva Beach Hotel 4*	štandardná izba	11	25
	superior s výhľadom na more	8	
	Rodinná izba s posch. posteľou	6	
Evia Riviera Resort 4*	štandardná izba	9	21
	štandardná izba s výhľadom na more	5	
	superior s výhľadom na more	2	
	rodinná izba s posch. posteľou	5	
			76 izieb

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri počte 189 cestujúcich a koeficiente priemernej obsadenosti izby 2,5 nám matematickým výpočtom po dosadení do vzorca (2) vyšla potreba objednania ubytovacích kapacít na 76 izieb na jeden týždňový turnus zázajdu. V Tabuľke 1 sme zaznamenali typológiu, spôsob kontraktácie a počet kontrahovaných izieb v nami lokalizovaných hoteloch na Aténskej riviére. Zelenou farbou sme označili garančné izby, modrou farbou sú odlišené izby kontrahované spôsobom allotmentu.

## 2.2 Kalkulácia ubytovacích a stravovacích služieb

Pri kalkulácii cien zázajdov v tomto článku sme sa zamerali na štandardné izby a rodinné izby s poschodovou posteľou v hoteli Evia Riviera Resort 4\*. Prostredníctvom oficiálnej webovej stránky hotela sme zaznamenali ceny ubytovania so službami all inclusive na 7 nocí pre všetky dostupné zloženia osôb, ktoré je možné vo zvolených izbách ubytovať. Zaznamenanie cien kontrahovaných kapacít prebehlo v súlade s nami vybranými termínmi leteckých zázajdov, ktoré sme vopred nastavili na letnú sezónu 2024.

**Tab. 2** Obstarávacie ceny ubytovania so stravovaním v hoteli Evia Riviera Resort 4\*

typ izby	štandardná izba		rodinná izba s posch. posteľou	
odlet/osoby	A	AA	AAc	AAcc
3.6.2024	625 €	625 €	809 €	924 €
10.6.2024	673 €	673 €	851 €	966 €
17.6.2024	648 €	648 €	802 €	902 €
24.6.2024	687 €	687 €	828 €	928 €
1.7.2024	687 €	687 €	828 €	928 €
8.7.2024	700 €	700 €	841 €	941 €
15.7.2024	733 €	733 €	874 €	860 €
22.7.2024	733 €	733 €	874 €	974 €
29.7.2024	733 €	733 €	874 €	974 €
5.8.2024	733 €	733 €	874 €	974 €
12.8.2024	733 €	733 €	874 €	974 €
19.8.2024	726 €	726 €	867 €	974 €
26.8.2024	687 €	687 €	828 €	928 €
2.9.2024	666 €	666 €	810 €	910 €
9.9.2024	625 €	625 €	809 €	924 €
16.9.2024	625 €	625 €	809 €	924 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Od hotela sme kontrahovali izby formou garancie. Výnimkou boli hraničné termíny sezóny v júni a v septembri, kedy cestovná kancelária počíta s rizikom zníženého záujmu slovenskej klientely o dovolenky. Z toho dôvodu sme sa rozhodli v týchto termínoch objednať ubytovacie kapacity spôsobom allotmentu, čím predídeme riziku v prípade neobsadenia izieb do vopred dohodnutého času s hotelom. V Tabuľke 2 sme uviedli už prepočítané pôvodné monitorované ceny ubytovania v hoteli Evia Riviera Resort 4\* s uplatnenými množstevnými zľavami pre cestovnú kanceláriu, pričom sme kalkulovali so zľavou 35 % na kontrahované garančné kapacity a zľavou 25 % na kapacity kontrahované formou allotmentu.

### 2.3 Kalkulácia dopravných služieb a nákladov na delegáta

Pri objednaní 17 letov na celú letnú sezónu 2024 s odletom z Bratislavy sa bude cena spätočnej letenky na charterovom lete dopravcu Smartwings pohybovať vo výške 260 € na osobu.

Pre účely vytvorenia zájazdov na Aténsku riviéru sme sa rozhodli osloviť grécku inomingovú cestovnú kanceláriu PanHellas a nadviazať s ňou spoluprácu v oblasti zabezpečenia autobusových transferov, privátnych transferov, ale aj organizovania fakultatívnych výletov. Od cestovnej kancelárie PanHellas nám boli ponúknuté 4 autobusy s kapacitou jedného vozidla 49 miest, pri prúde jedného charterového letu do destinácie. S kapacitou 189 sedadiel jedného charterového letu vychádza obsadenosť jedného autobusu 47,25 osoby. Inomingová cestovná kancelária PanHellas stanovila cenu pre 4 objednané autobusy na trase letisko-hotel-letisko na 4 800 €. Pri cene jedného autobusu 1 200 € a obsadenosti autobusu sme vyčíslili náklady transferov na 1 osobu na sumu 25 €.

Delegát je v destinácii prítomný celú letnú sezónu. Pri tvorbe zájazdov na Aténsku riviéru sme sa rozhodli do destinácie umiestniť jedného delegáta, ktorého sme ubytovali v hoteli Evia Riviera Resort 4\* do štandardnej jednolôžkovej izby, pričom náklady na ubytovanie a stravovanie delegáta predstavujú na celú letnú sezónu 11 011 €. Spiatočné letenky vo výške 260 € uhrádza za delegáta taktiež cestovná kancelária. Základnú mzdu delegáta na jeden mesiac v hrubom sme stanovili vo výške 1 100 €, čo po dobu 4 mesiacov v destinácii tvorí pre cestovnú kanceláriu náklad vo výške 5 948 € aj s odvodmi. Pri rozpočítaní celkových nákladov na delegáta vo výške 16 959 € pomedzi všetkých dovolenkárov sme vyčíslili náklady na delegáta na 1 osobu vo výške 5,60 €.

## 2.4 Kalkulácia finálnych cien zájazdu

Po vyčíslení nákladov na ubytovacie a stravovacie služby, dopravných služieb cestovnej kancelárie a nákladov na delegáta je pre potreby kalkulácie finálnych cien zájazdov k nákladom potrebné pripočítať aj maržu pre cestovnú kanceláriu a províziu z predaja pre cestovné agentúry, ktoré sprostredkujú predaj zájazdov. Maržu cestovnej kancelárie sme nestanovili konštantnú na celú sezónu, ale sa pohybovala v rozmedzí od 8 % do 14 % podľa jednotlivých termínov a typov izieb, pričom sme dodržiavali prirodzene sa meniaci vývoj cien s akcentom na vrchol sezóny počas augusta. Províziu pre cestovné agentúry sme stanovili vo výške 12 %. Je dôležité však spomenúť, že v prípade priameho predaja zájazdu si províziu cestovnej agentúry ponecháva samotná cestovná kancelária. Do finálnej ceny zájazdu sa sme pripočítali aj servisný poplatok, palivový príplatok a emisný príplatok.

**Tab. 3** Kalkulácia finálnej ceny zájazdu v hoteli Evia Riviera Resort 4\* pre 2 osoby v štandardnej izbe v termíne od 03.06.2024 do 10.06.2024

<b>Položka</b>	<b>Spôsob výpočtu</b>	<b>Suma</b>
Náklady na ubytovanie so stravovaním		625,00 €
Náklady na leteckú dopravu	2*260	520,00 €
Transfery	2*25	50,00 €
Náklady na delegáta	2*5,60	11,20 €
<b><i>Súčet celkových nákladov</i></b>		<b>1 206,20 €</b>
Marža CK 10%	1 206,20 *0,08	96,50 €
Provízia pre CA 12%	1 206,20 *0,12	144,74 €
<b><i>Medzisúčet</i></b>	96,50+144,74	<b>241,24 €</b>
<b><i>Predajná cena zájazdu</i></b>	1 206,20+241,24	<b>1 447,44 €</b>
Servisný poplatok	2*199	398,00 €
Palivový príplatok	2*25	50,00 €
Emisný príplatok	2*25	50,00 €
<b><i>Predajná cena zájazdu s poplatkami</i></b>		<b>1 945,44 €</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Po vyčíslení podľa vzorca (1) vyšla finálna predajná cena zájazdu pre 2 osoby ubytované v štandardnej izbe hotela Evia Riviera Resort 4\* so stravovaním vo forme all inclusive vo výške 1 945,44 €. V Tabuľke 3 uvádzame spôsob výpočtu aj s nákladovými položkami, ktorými sme dospeli k finálnej predajnej cene, ktorú sme sa po vyčíslení rozhodli zaokrúhliť na sumu 1 945 €. Táto cena je už znížená o First Moment zľavu, ktorú

sme stanovili na 40 %. Katalógová cena zájazdu bez uplatnenia First Moment zľavy by v tomto prípade bola 3 242 €. Týmto spôsobom kalkulácie sme vypočítali predajné ceny zájazdov so všetkými poplatkami pre štandardné a rodinné izby za predpokladu uplatnenia nami nastavenej 40%-nej First Moment zľavy. Rovnako by sme postupovali aj pri kalkulácii predajných cien zájazdov zvyšných lokalizovaných hotelov na Aténskej riviére.

**Tab. 4** Finálne predajné ceny zájazdov v hoteli Evia Riviera Resort 4\* na celú sezónu 2024

typ izby odlet/osoby	štandardná izba		rodinná izba s posch. posteľou	
	A	AA	AAc	AAcc
<b>3.6.2024</b>	1 348 €	1 945 €	2 764 €	3 499 €
<b>10.6.2024</b>	1 405 €	2 003 €	2 814 €	3 550 €
<b>17.6.2024</b>	1 413 €	2 009 €	2 823 €	3 556 €
<b>24.6.2024</b>	1 451 €	2 058 €	2 855 €	3 588 €
<b>1.7.2024</b>	1 451 €	2 058 €	2 855 €	3 588 €
<b>8.7.2024</b>	1 477 €	2 087 €	2 871 €	3 604 €
<b>15.7.2024</b>	1 518 €	2 128 €	2 911 €	3 628 €
<b>22.7.2024</b>	1 518 €	2 128 €	2 911 €	3 628 €
<b>29.7.2024</b>	1 529 €	2 141 €	2 930 €	3 649 €
<b>5.8.2024</b>	1 539 €	2 153 €	2 947 €	3 687 €
<b>12.8.2024</b>	1 539 €	2 153 €	2 947 €	3 687 €
<b>19.8.2024</b>	1 520 €	2 132 €	2 921 €	3 667 €
<b>26.8.2024</b>	1 471 €	2 083 €	2 872 €	3 609 €
<b>2.9.2024</b>	1 435 €	2 045 €	2 832 €	3 566 €
<b>9.9.2024</b>	1 384 €	1 994 €	2 814 €	3 562 €
<b>16.9.2024</b>	1 375 €	1 982 €	2 798 €	3 541 €

Zdroj: vlastné spracovanie

V Tabuľke 4 sú uvedené finálne predajné ceny zájazdov v štandardnej izbe a v rodinnej izbe s poschodovou posteľou v hoteli Evia Riviera Resort 4\* na celú sezónu 2024 podľa obsadenosti izby. Vrchol sezóny z cenového hľadiska v hoteli nastáva v termínoch 5.8.2023 a 12.8.2023, kedy sú ceny zájazdov najvyššie. Naopak najnižšie ceny zájazdov sú počas hraničných termínov, kedy sa predpokladá s nižším záujmom o dovolenky, čo sa odráža aj na predajnej cene.

Nakoľko ešte nie je spustený predaj pobytových zájazdov cestovných kancelárií na letnú sezónu 2024, nie je možné porovnávať konkurenčné ceny zájazdov na slovenskom trhu. V letnej sezóne 2023 na Aténsku riviéru vysielala klientov len outgoingová cestovná kancelária Tiptravel, pričom mala v ponuke jediný hotel King Saron 4\*. Zájazd pre 2 dospelé osoby v tomto hoteli (Tiptravel, 2023) vychádzal v termíne od 20.7.2023 do 27.7.2023 so stravovaním all inclusive celkovo 1 899 € pri ubytovaní v štandardnej izbe. Rovnaký zájazd v termíne 22.7.2024 – 29.7.2024 vychádza v nami vybranom hoteli Evia Riviera Resort 4\* okolo 2 128 €, avšak ceny nemožno navzájom porovnávať, keďže sa jedná o odlišné letné sezóny. Môžeme predpokladať, že ceny zájazdov sa budú v letnej sezóne 2024 opäť navyšovať s rastúcim záujmom o dovolenky, a preto je nami koncipovaný zájazd v porovnaní s predošlou sezónou cenovo vyšší.

V prípade vycestovania s infantom do 2 rokov, ktorý nemá nárok na vlastné sedadlo v lietadle a lôžko v hoteli, by si klienti za zájazd priplatili o 45 € viac v každom termíne, keďže za infanta sa uhrádza leteckej spoločnosti len servisný poplatok vo výške 45 €. Ceny zájazdov sú kalkulované bez poistenia, pretože uzatvorenie cestovného poistenia je pre klientov cestovných kancelárií dobrovoľné. Cestovné kancelárie často spolupracujú s poisťovňami, kedy svojim zákazníkom ponúkajú zvýhodnené balíčky komplexného cestovného poistenia. Vo finálnej cene zájazdov nie je zahrnutá ani miestna turistická daň, ktorú je potrebné uhradiť až na mieste pobytu. V Grécku sa pobytová daň líši podľa kategorizácie hotela:

3\* hotel: 1,5€/izba/noc

4\* hotel: 3€/izba/noc

5\* hotel: 4€/izba/noc

## **Záver**

Hlavným cieľom tohto príspevku bolo navrhnúť produkt outgoingovej cestovnej kancelárie do akejkoľvek zahraničnej destinácie pre slovenskú klientelu s akcentom na kalkuláciu finálnej predajnej ceny zájazdu.

Po analýze ponuky práve ukončenej letnej sezóny 2023 najväčších outgoingových cestovných kancelárií sme sa pre účely tvorby zájazdov na letnú sezónu 2024 rozhodli koncipovať pobytové zájazdy na Aténsku riviéru, ktorá bola minimálne zastúpená na slovenskom trhu a to len jedným hotelom. Podarilo sa nám na Aténskej riviére lokalizovať 3 vhodné hotely, ktoré sa nachádzajú priamo pri pláži a ponúkajú aj služby stravovania vo forme all inclusive.

Zájazdy na Aténsku riviéru sme sa rozhodli organizovať v termínoch od 03.06.2024 do 23.09.2024 na týždennej báze, pričom sa v destinácii vystrieda 16 turnusov dovolenkárov. Charterovú leteckú dopravu by sme kontrahovali od českej leteckej spoločnosti Smartwings a.s. s odletovým miestom z Bratislavy do Atén. Týždenne bude do destinácie odlietať jedno charterové lietadlo s kapacitou 189 sedadiel. Pri plnom obsadení všetkých objednaných letov by sme do destinácie prepravili 3 024 cestujúcich. Zároveň by sme navrhovali nadviazať spoluprácu s gréckou incomingovou cestovnou kanceláriou PanHellas, ktorá by v destinácii zabezpečovala transfery a organizáciu fakultatívnych výletov.

Po rozpočítaní nákladov na ubytovacie a stravovacie služby, dopravné služby a delegáta sme pristúpili ku kalkulácii finálnej ceny zájazdu. Pri kalkulácii sme museli zohľadniť aj maržu cestovnej kancelárie, ktorá sa pohybovala počas sezóny v rozhraní od 8 % do 14% a maržu pre cestovné agentúry, ktorá bola na celú sezónu nastavená na 12 %. K cene sme pripočítali aj povinné poplatky: servisný poplatok, palivový príplatok a emisný (environmentálny) príplatok.

Ceny nami koncipovaného zájazdu zatiaľ nie je možné porovnávať s cenami iných cestovných kancelárií, nakoľko ešte nespustili predaj pobytových zájazdov na letnú sezónu 2024. Ceny možno porovnávať len v rámci predošlej sezóny 2023, čo považujeme za neefektívne. Po spustení predaja zájazdov outgoingových cestovných kancelárií bude možné analyzovať ponuky a ceny zájazdov s nami tvorenými pobytmi na letnú sezónu 2024.

Podarilo sa nám vytvoriť komplexný produkt cestovnej kancelárie s akcentom na kalkuláciu predajnej ceny, ktorý by sa podľa našej mienky plnohodnotne uplatnil na slovenskom trhu a začlenil sa tak do produktového portfólia akejkoľvek slovenskej cestovnej kancelárie.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Gajdošík, T. a kol. (2017). Informačné technológie v cestovnom ruchu. Bratislava: Wolters Kluwer.
2. Gúčík, M. a kol. (2015). Kontroling podnikov cestovného ruchu. Bratislava: Wolters Kluwer.
3. Meng, F. a kol. (2012). Tour operators' service quality and efficacy of satisfaction measurement. In *Tourism Analysis*, 17 (3), 325-342. doi: <https://doi.org/10.3727/108354212X13412775927907>
4. Nagy, K. (2009). Ako vytvárať turistické balíky - produkty, tematické cesty a balíky – manuál. Dostupné 13.10.2023, na <https://adoc.pub/ako-vytvara-turisticke-baliky-produkty-tematicke-cesty-a-bal.html?fbclid=IwAR1weoc8vpaYQvu9vwrIT7GkDRmJB5iN0vO4vc2WiUggpZLjwq>
5. Novacká, Ľ. a kol. (2014): Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca. Bratislava: EKONÓM.
6. Opetová, B. a kol. (2021). Dynamický produkt ako súčasť ponuky cestovných kancelárií pod vplyvom pandémie. *Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*, 38 (1), 31 – 45.
7. Orban, E. (2022). Aktuálne problémy cestovného ruchu na Slovensku. In *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave - Obchodná fakulta, pp. 53 – 63.
8. Picazo, P., Moreno-Gil, S. (2018). Tour operators' marketing strategies and their impact on prices of sun and beach package holidays. In *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 35, 17 – 28. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.02.004>.
9. Pruša, J. a kol. (2015). *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo Training s.r.o.
10. Regely, R. (2019). Last minute vs. first moment: čo sa oplatí viac? Dostupné 12.9.2023, na <https://www.peniaze.sk/ekonomika/5063-last-minute-vs-first-moment-co-sa-oplati-via>
11. Tiptravel. (2023). King Saron 4\*. Dostupné 3.4.2023, na <https://tiptravel.sk/dovolenka/ateny/king-saron>



# Tourism crises and their consequences on air transportation

Petra Smetanová<sup>1</sup>

---

## **Abstract**

*The aim of this paper is to identify the impact of the COVID-19 pandemic on the charter air transport in the conditions of the Slovak market, with an emphasis on the post-COVID period, based on the results of flight monitoring operated from M. R. Štefánik Airport in the years 2020-2023. The key method used was flight monitoring, which was carried out to obtain data necessary for the analysis of flights and the identification of charter flight supply and consisted of the daily recording of data of flights. The results show that the non-scheduled air traffic has been more severely affected by the pandemic than scheduled air traffic. The most affected periods are the first monitored seasons, which is primarily reflected in the dynamic growth rate in 2021, with the most dynamic development in charter air transport during both periods. The knowledge from this paper is suitable for further investigation of the issue of the impact of tourism crises on aviation.*

## **Key words**

*air transport, charter air carrier, tourism crises, COVID-19 pandemic, flight monitoring, growth rate*

## **JEL Classification: L93**

---

## **Úvod**

Pandémia COVID-19 mala bezprecedentný vplyv na leteckú dopravu celosvetovo. V porovnaní s ostatnými svetovými krízami, ktoré nejakým spôsobom ovplyvnili leteckú dopravu, bol dopad pandémie COVID-19 neporovnateľný a devastačný. Prvé dopady pandémie COVID-19 na osobnú leteckú dopravu boli viditeľné koncom januára 2020, kedy boli postupne pozastavované lety z rizikových krajín a následne na prelome februára a marca toho istého roka.

Jedným zo špecifických znakov pandémie bolo, že sa dotkla tak ponuky, ako aj dopytu. V prvej línii dopytu možno medzi najvýznamnejšie subjekty zaradiť: letecké spoločnosti a ich dodávateľov, letiská a ich dodávateľov, služby letovej prevádzky a samotní cestujúci (Novacká, Frasch, 2020).

Vplyv pandémie na osobnú leteckú dopravu sa premietol primárne zrušením letov. V porovnaní s vnútroštátnou leteckou osobnou dopravou, medzinárodná letecká osobná doprava utrpela väčšie straty (Európsky parlament, 2020).

Pred začiatkom pandémie cestovalo celosvetovo viac ako 4,5 miliardy cestujúcich; po začatí šírenia vírusu tento počet klesol drasticky na približne 1,8 miliardy – v roku 2020 bolo oproti roku 2019 bolo prepravených o 60 % cestujúcich menej (Svetová banka, 2022).

---

<sup>1</sup>Ing. Petra Smetanová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: petra.smetanova@euba.sk

## 1 Metodika práce

Cieľom článku je na základe výsledkov monitorovania letov z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave identifikovať vplyv pandémie COVID19 na vývoj charterovej leteckej dopravy v podmienkach slovenského trhu s akcentom na post-COVIDové obdobie. Na dosiahnutie cieľa sme si stanovili niekoľko parciálnych cieľov:

- Systematizácia teoretických poznatkov z oblasti medzinárodnej osobnej leteckej dopravy v období kríz v cestovnom ruchu.
- Identifikácia ponuky charterových letov realizovaných z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave a jej špecifiká v sledovaných obdobiach.
- Analýza kľúčových špecifik sledovaných období dosiahnutých monitorovaním letov z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave.

Definované ciele sa pokúsime dosiahnuť sumarizáciou aktuálnych a vhodných údajov, týkajúcich sa danej problematiky a následnou aplikáciou a rôznych metód a analýz. Z kľúčovú metódu považujeme monitorovanie letov a rozbor časových radov – koeficient rastu a tempo rastu.

- Matematicko-štatistické metódy – v rámci diplomovej práce sme využili rozbor časových radov, konkrétne koeficient rastu a tempo rastu. Pre výpočet tempa rastu sme použili nasledujúci vzorec:

$$k = \frac{y_t}{y_{t-1}} * 100 \quad \text{pre } t = 2, 3, \dots, T; \quad (1)$$

pričom  $k$  predstavuje index koeficientu rastu,  $y_t$  predstavuje hodnotu ukazovateľa v bežnom období a  $y_{t-1}$  predstavuje hodnotu ukazovateľa v minulom období. Tempo rastu predstavuje koeficient rastu vyjadrený v percentách. Danú metódu sme využili pri identifikácii priameho vplyvu pandémie COVID-19 na vývoj charterovej leteckej dopravy v podmienkach slovenského trhu.

- Monitorovanie - Monitorovanie bolo primárne realizované za účelom získania údajov potrebných k analýze letov realizovaných z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave a identifikácie ponuky charterových letov a spočívalo v každodennom zaznamenávaní si údajov o letoch realizovaných z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave. Počas monitorovania sme si zaznamenávali deň letu, či je to prílet alebo odlet, leteckého dopravcu ktorý prevádzkoval daný let ako aj cieľovú destináciu daného letu. Tieto lety sme následne delili na pravidelné alebo nepravidelné. Monitorovanie prebiehalo v štyroch etapách. Dve monitorovania prebiehali v letných dovolenkových obdobiach, konkrétne od 15.07. – 25.09.2021 a 15.07. – 25.09.2022 a dve v zimných dovolenkových obdobiach na prelome rokov, od 15.12.2021 – 15.01.2022 a od 15.12.2022 – 15.01.2023.

## 2 Výsledky a diskusia

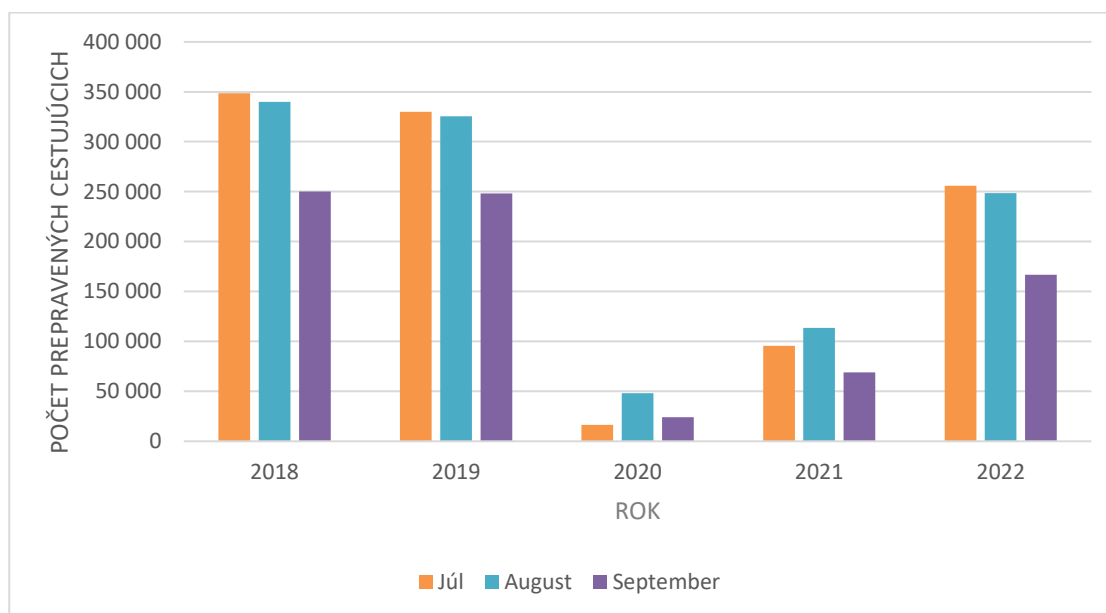
Výsledky článku sú rozdelené do dvoch základných častí - prvá časť sa zameriava na špecifiká letných dovolenkových sezón v rokoch 2021 a 2022 a následne porovnáva dosiahnuté výsledky letných monitorovaní s rokom 2020. Druhá časť sa zameriava na špecifiká zimných dovolenkových sezón v rokoch 2021/2022 a 2022/2023 a následne porovnáva dosiahnuté výsledky zimných monitorovaní s rokom 2020/2021.

## 2.1 Špecifiká letnej dovolenkovej sezóny v roku 2021 a 2022

V roku 2021 bola dovolenková sezóna stále ovplyvnená pandémiou COVID-19. Podmienky vstupu do jednotlivých krajín boli čiastočne zjednotené formou digitálneho zeleného osvedčenia, tzv. green passu, ktorý sa používal najneskôr od 1. júla 2021. Krajiny neboli rozdelené podľa cestovateľského semaforu na tzv. „zelené“, „oranžové“, a „červené“. Napriek tomu Európske centrum pre prevenciu a kontrolu chorôb (ECDC) mapovalo rizikové oblasti v rámci EÚ a každý týždeň zverejňovalo mapu rizikových oblastí, ako podklad pre rozhodnutie krajín EÚ. Mapa vychádzala z údajov členských štátov, pričom sa zohľadňovali viaceré atribúty - miera testovania, kumulatívne prípady za 14 dní na 100 000 obyvateľov a miera zaočkovanosti. Digitálne zelené odsvedčenie poskytovalo dôkaz o tom, že cestujúci boli buď zaočkovaní proti COVID-19, mali negatívny výsledok testu, alebo sa z uvedeného ochorenia zotavili, čím sa uľahčil bezpečný a voľný pohyb počas pandémie COVID-19. Osvedčenie, ktoré bolo k dispozícii v digitálnom a papierom formáte a obsahovalo QR kód, avšak nepredstavovalo platný cestovný doklad. Osvedčenie bolo používané vo všetkých členských štátoch EÚ a zároveň aj na Islande, v Lichtenštajnsku, Nórsku a Švajčiarsku. Niektoré krajiny EÚ mali aj iné dodatočné opatrenia ako rôzne vyhlásenia o bezpríznakovosti, či podmienka vyplnenia formulára na vyhľadanie cestujúceho (Passenger Locator Form - PLF) pri vstupe do krajiny, ktoré vyžadovala aj Slovenská republika avšak iba v prípade príchodu na územie Slovenskej republiky leteckou dopravou. Tí cestujúci, ktorí nespĺnili podmienky vystavenia zeleného osvedčenia boli povinní podrobiť sa testu pred príchodom alebo najneskôr 24 hodín po príchode na územie Slovenskej republiky (Rada EÚ a Európska Rada, 2023 ).

V letnej dovolenkovej sezóne 2022 bola situácia ešte priaznivejšia ako v roku 2021. V júni 2022 sa Rada a Európsky parlament dohodli na predĺžení platnosti COVID passov o jeden rok do 30. júna 2023. Predĺžením účinnosti nariadenia sa zabezpečilo, aby cestujúci z EÚ, ako aj cestujúci z tretích krajín pripojených k systému mohli naďalej používať svoj digitálny COVID preukaz EÚ na cestovanie v rámci EÚ a v krajinách, v ktorých sa tieto cestovné potvrdenia stále vyžadujú. V nariadení sa však členským štátom neukladá povinnosť používať takéto potvrdenia. Slovenská republika nevyžadovala žiadne dodatočné opatrenia, ani povinnosť podrobiť sa testu pred alebo po príchode na územie Slovenskej republiky (Rada EÚ a Európska Rada, 2022a ).

**Graf č.1** Počet prepravených cestujúcich z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave v mesiacoch júl – september v rokoch 2018 - 2022



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa EUROSTAT (2022)

Na grafe č. 1 môžeme vidieť následky opatrení a zákazu civilných letov na leteckú dopravu realizovanú z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave počas monitorovania v mesiacoch júl – september 2020, v predchádzajúcich dvoch rokoch v tom istom období a v nasledujúcich dvoch rokoch v tom istom období. Počet prepravených cestujúcich mal klesajúcu tendenciu v rokoch prechádzajúcim pandémie COVID-19. Naopak, v rokoch nasledujúcich po roku 2020, kedy bola civilná letecká doprava ovplyvnená opatreniami a zákazmi civilných letov najviac, zaznamenávame stúpajúci charakter počtu prepravených cestujúcich. V roku 2020 bolo v mesiacoch júl – september prepravených spolu 84 640 cestujúcich, čo predstavuje pokles o 91 % oproti roku 2019, kedy bolo prepravených spolu 903 376 cestujúcich. V roku 2021 bolo prepravených spolu 277 988 cestujúcich, čo predstavuje 70 % nárast oproti roku 2020 a v roku 2022 bolo prepravených 671 423 cestujúcich, čo predstavuje 59 % nárast oproti roku 2021 a 87 % nárast prepravených cestujúcich oproti roku 2020. Z výsledkov môžeme konštatovať že v rokoch predchádzajúcim pandémie, aj v roku 2022, bolo v mesiaci júl prepravených najviac cestujúcich. V roku 2020 a 2021 je najvyťaženejším mesiacom august, v dôsledku viacerých príčin. Najvýraznejší rozdiel zaznamenávame najmä v roku 2020, kedy sa situácia a podmienky vstupu do jednotlivých krajín a následného príchodu naspäť na Slovensko menili podľa aktuálnej situácie a cestovateľského semaforu, naopak v roku 2021 bola situácia ustálenejšia dôsledkom čiastočného zjednotenia podmienok naprieč krajinám EÚ.

## 2.2 Špecifiká letnej dovolenkovej sezóny v roku 2021 a 2022

Vývoj osobnej leteckej dopravy počas pandémie COVID-19 bol rôznorodý práve aj v závislosti v akej fáze bola pandémia. V nasledujúcej tabuľke a grafe interpretujeme rôznorodosť vplyvu pandémie COVID-19 na pravidelnú a nepravidelnú leteckú dopravu realizovanú z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave a jej vývoj v troch po sebe nasledujúcich obdobiach

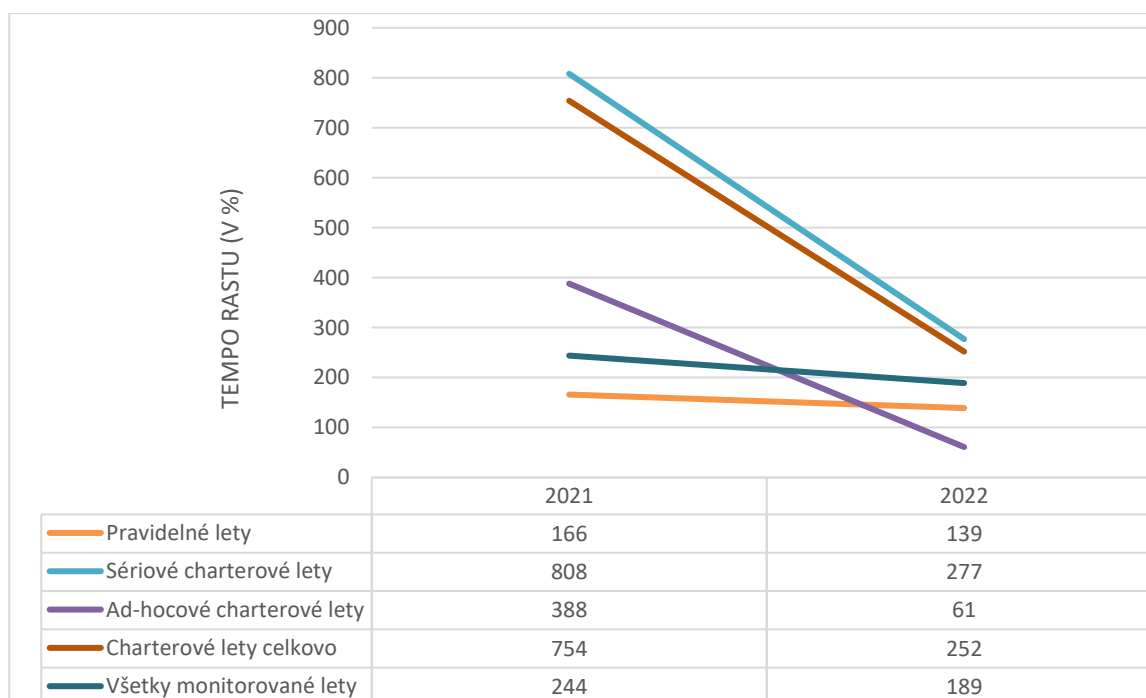
**Tab 2.** Počet všetkých realizovaných letov z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave v rámci letných monitorovacích období rokov 2020 – 2022

Druh leteckej dopravy/Rok	2020	2021	2022
Pravidelné lety	302	500	696
Sériové charterové lety	40	323	895
Ad-hocové charterové lety	8	31	19
Charterové lety celkovo	48	354	914
Všetky monitorované lety	350	854	1610

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke číslo 1 prezentujeme počet realizovaných letov v rámci sledovaných období. V roku 2020 bola osobná letecká doprava ovplyvnená pandémiou COVID-19 najviac, čo sa priamo odráža na počte realizovaných letov – 350 za monitorované obdobie, z toho najviac letov bolo pravidelných (302). V roku 2021 bola pandemická situácia priaznivejšia, kedy bolo prevádzkovaných 854 letov, z toho 500 pravidelných a 354 charterových. V roku 2022 bola osobná letecká doprava ovplyvnená pandémiou COVID-19 najmenej, bolo realizovaných spolu 1610 letov, pričom toto obdobie je jediným obdobím v rámci monitorovania, v ktorom bolo realizovaných viac charterových letov ako pravidelných.

**Graf č. 2** Tempo rastu monitorovaných letov v rokoch 2021 a 2022



Zdroj: Vlastné spracovanie

V grafe č. 2 interpretujeme tempá rastu monitorovaných letov v rokoch 2021 a 2022. Po porovnaní tempa rastu monitorovaných letov je jednoznačné, že v roku 2021, bol zaznamenaný dynamickejší vývoj, ako v roku 2022. Práve rôznorodosť situácie pandémie COVID-19 v jednotlivých obdobiach monitorovania sa priamo odrazila aj na jej rozdielnom

vplyve na charterovú leteckú dopravu v podmienkach slovenského trhu v monitorovaných obdobiach, avšak zo súhrnných výsledkov môžeme konštatovať, že v roku 2022 bola charterová letecká doprava a celkovo osobná letecká doprava ovplyvnená pandémiou COVID-19 najmenej.

V letnom monitorovacom období 2020 bol vplyv najvýraznejší, kedy bol v platnosti cestovateľský semafor, ktorý sa priebežne menil a prispôboval aktuálnej situácii a zároveň aj oparenia jednotlivých krajín neboli zjednotené. Jedným z hlavných dôvodov dynamickejšieho vývoja v roku 2021 predstavuje priaznivejšia epidemiologická situácia, zjednotenie pandemických opatrení a následné uľahčenie cestovania v porovnaní s predchádzajúcim obdobím. Letecké spoločnosti a cestovné kancelárie mohli teda bez výraznejších obmedzení prevádzkovať lety a realizovať zájazdy. V roku 2022 bola celková pandemická situácia priaznivejšia, avšak to sa pri výpočte tempa rastu výrazne neodrazilo z dôvodu už pomerne priaznivej situácii v predchádzajúcom období a existencii protipandemických opatrení, ktoré jednotlivé štáty už neboli povinné uplatňovať.

V roku 2021, oproti roku 2020 sme zaznamenali 244 % nárast odletov a v roku 2022, v porovnaní s rokom 2021 189 % nárast odletov. Najmenšie výkyvy sme zaznamenali pri pravidelnej leteckej doprave, kedy sme v roku 2021 zaznamenali 166 % nárast odletov a v roku 2022 oproti roku 2021 139 % nárast odletov. Práve sériové charterové lety zaznamenali najdynamickejší a najprogresívnejší vývoj v oboch sledovaných obdobiach. V roku 2021 sme zaznamenali 808 % nárast odletov, v porovnaní s rokom 2020 a teda môžeme konštatovať, že primárne aktuálna epidemiologická situácia, a sekundárne zjednotené podmienky mali jednoznačný vplyvy na vývoj charterovej leteckej dopravy v danom roku. V roku 2022, v porovnaní s predchádzajúcim rokom sme taktiež zaznamenali dynamický nárast odletov – konkrétne 277 %. Ad-hocová charterová letecká doprava predstavuje ako jediný sektor, v ktorom sme zaznamenali vývoj realizovaných letov menší ako 100 % a to konkrétne v roku 2022, oproti 2021, a to 61%.

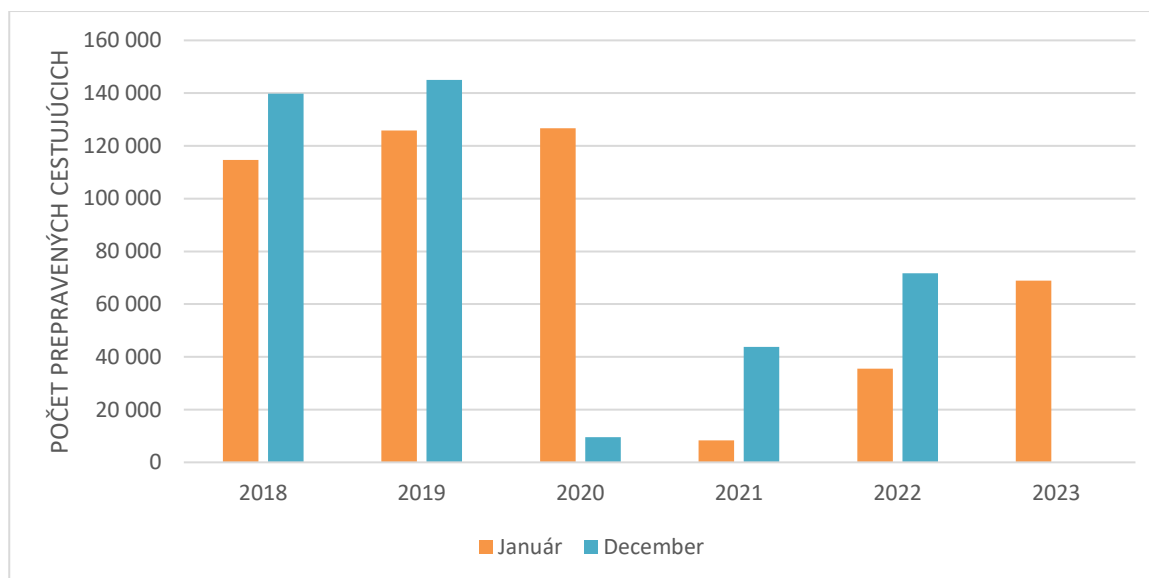
### **2.3 Špecifiká zimnej dovolenkovej sezóny v roku 2021/2022 a 2022/2023**

Počas zimnej dovolenkovej sezóny 2021/2022 bola letecká doprava výrazne ovplyvnená novým variantom koronavírusu. Spočiatku boli platné rovnaké opatrenia a pravidlá ako počas letnej dovolenkovej sezóny 2021 – krajiny sa neriadili cestovateľským semaforom, používal sa digitálny COVID preukaz EÚ a ECDC mapovalo rizikové oblasti, avšak dôsledkom rozšírenia nového variantu koronavírusu omicron sa krajiny EÚ dohodli na spoločnom prístupe a aktivácií tzv. núdzovej brzdy. Krajiny EÚ sa dohodli na zavedení dočasných obmedzení týkajúcich sa všetkých ciest do EÚ z krajín postihnutých regiónov - medzi dočasné obmedzenia patrilo aj pozastavenie leteckej dopravy z daných regiónov. Tieto opatrenia boli platné do 10. januára 2022 (Rada EÚ a Európska Rada, 2023 ).

Slovenská republika spočiatku zaviedla preventívne opatrenie vo forme bezplatného PCR testu, po príchode z vybraných rizikových krajín, bez ohľadu na to, či daný cestujúci bol zaočkovaný alebo nie. Toto opatrenie, ktoré bolo v platnosti od novembra 2021 nebolo povinné, avšak z dôvodu zhoršujúcej sa situácie bolo od decembra 2021 povinné a cestujúci museli mať negatívny PCR test aby boli pustení do lietadla (Letisko M. R. Štefánika, 2021b, 2021c ). Testy boli kontrolované príslušným letiskom už na check-ine v rizikovej krajine, z ktorej cestujúci odlietali. Zároveň v súvislosti s nepriaznivou epidemiologickou situáciou, viaceré letecké spoločnosti avizovali dočasné obmedzenie letov, ktoré bolo platné od 10. januára 2022 (Letisko M. R. Štefánika, 2021a ).

V zimnej dovolenkovej sezóne 2022/2023 bola situácia priaznivá. Opatrenia boli rovnaké ako v letnej dovolenkovej sezóne 2022. Dňa 13. decembra 2022 prijala Rada EÚ (2022b ) dodatočné aktualizované odporúčania týkajúce sa cestovania do EÚ a uľahčenia voľného pohybu v EÚ počas pandémie COVID-19. Podľa nových odporúčaní by členské štáty nemali zavádzať žiadne obmedzenia cestovania z dôvodu verejného zdravia. Odporúčania však obsahujú niekoľko záruk v prípade zhoršujúcej sa epidemiologickej situácie.

**Graf č. 3** Počet prepravených cestujúcich z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave v mesiacoch január a december v rokoch 2018 - 2023



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Letisko M. R. Štefánika (2023)

Na grafe č. 3 môžeme vidieť rozdielny vplyv pandémie COVID-19 počas vybraných mesiacov na leteckú dopravu realizovanú v rámci Letiska M. R. Štefánika v Bratislave. Do januára 2020 má počet prepravených cestujúcich vo vybraných mesiacoch v rokoch prechádzajúcim pandémie stúpajúci charakter. Mesiace december 2020 a január 2021 boli pandemiou najviac postihnuté a následne po týchto mesiacoch zaznamenávame stúpajúci charakter počtu prepravených cestujúcich. V decembri 2020 bolo prepravených 9 540 cestujúcich, čo predstavuje 93 % pokles oproti predchádzajúcemu roku v tom istom období, kedy bolo prepravených 144 959 cestujúcich. V decembri 2021 bolo prepravených spolu 43 727 cestujúcich, čo predstavuje markantný nárast 358 % oproti tomu istému obdobiu v predchádzajúcom roku. V januári 2021 bolo prepravených spolu 8 321 cestujúcich, čo predstavuje 93 % pokles oproti januáru 2020, kedy bolo prepravených spolu 26 640 cestujúcich. V januári 2022 bolo prepravených 35 465 cestujúcich, čo predstavuje 326 % nárast v porovnaní s januárom 2021.

## 2.4 Zhrnutie a porovnanie v kontraste s rokom 2020/2021

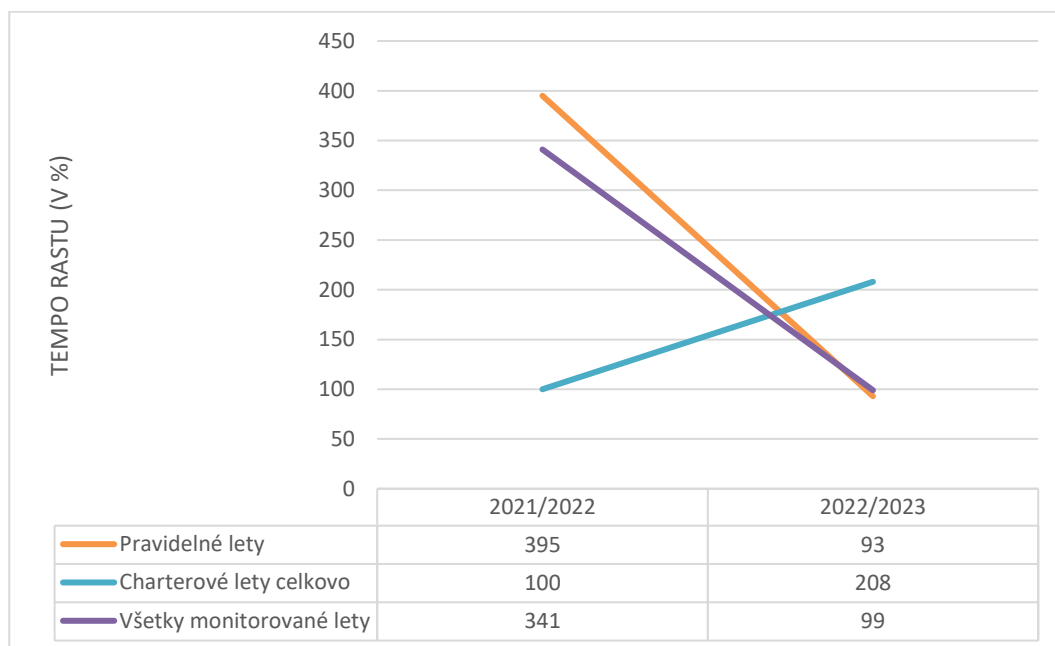
**Tab 2.** Počet všetkých realizovaných letov z Letiska M. R. Štefánika v Bratislave v rámci letných monitorovacích období rokov 2020/2021 – 2022/2023

Druh leteckej dopravy/Rok	2020/2021	2021/2022	2023
Pravidelné lety	58	229	213
Charterové lety celkovo	13	13	27
Všetky monitorované lety	71	242	240

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke číslo 2 prezentujeme počet realizovaných letov v rámci sledovaných období. V roku 2020/2021 bola osobná letecká doprava ovplyvnená najviac, čo sa priamo odráža na počte realizovaných letov – 71 za monitorované obdobie, z toho najviac letov bolo pravidelných. V roku 2021/2022 bola pandemická situácia priaznivejšia, kedy bolo prevádzkovaných 242 letov, z toho 229 pravidelných a 13 charterových. V roku 2022/2023 bola osobná letecká doprava ovplyvnená pandémiou COVID-19 najmenej, bolo realizovaných spolu 240 letov. Vo všetkých sledovaných obdobiach sme zaznamenali viac pravidelných letov ako charterových.

**Graf č. 4** Tempo rastu monitorovaných letov v rokoch 2021/2022 a 2022/2023



Zdroj: Vlastné spracovanie

Grafom č. 4 interpretujeme tempá rastu monitorovaných letov v sezónach 2021/2022 a 2022/2023. Po porovnaní tempa rastu monitorovaných letov môžeme konštatovať, že tempá rastu v sezóne 2021/2022 zaznamenali dynamickejší vývoj ako v sezóne 2022/2023. V sezóne 2021/2022 sme zaznamenali 341 % nárast letov v kontraste so sezónou 2020/2021, kedy počet realizovaných letov narástol zo 71 na 242 ako môžeme vidieť v tabuľke č. 4; v sezóne 2022/2023, oproti tomu istému obdobiu predchádzajúcej sezóny sme zaznamenali 99 % tempo rastu, kedy počet realizovaných letov klesol o 2 z 242 na 240. Primárnym dôvodom je fakt, že sezóna 2020/2021 bola najviac ovplyvnená reštrikciami a protipandemickými opatreniami, ktoré následne najvýraznejšie ovplyvnili osobnú leteckú dopravu a tak zjednotené a voľnejšie opatrenia v sezóne 2021/2022 a priaznivejšia situácia umožnila leteckým spoločnostiam prevádzkovať lety bez výraznejších obmedzení. Jediný problém predstavoval nový variant koronavírusu, dôsledkom ktorého boli zrušené lety do rizikových oblastí ku koncu monitorovaného obdobia, čo sa v konečnom dôsledku odrazilo na celkovom počte monitorovaných letov. Sekundárnym dôvodom menej dynamického rastu v sezóne 2022/2023, ktorá zároveň predstavuje najmenej ovplyvnené monitorované obdobie z pohľadu reštrikcií a protipandemických opatrení, je pokles prevádzkovaných letov v danom období o 2 lety. Rozdielne tempá rastu sme zaznamenali pri jednotlivých druhoch leteckej dopravy. V sezóne 2021/2022, oproti sezóne 2020/2021 zaznamenal dynamickejší vývoj sektor pravidelnej leteckej dopravy – až 395 % nárast monitorovaných letov, čo hovorí



o tom, že v sezóne 2020/2021 bol ovplyvnená viac pravidelná letecká doprava ako nepravidelná. Naopak, v sezóne 2022/2023, oproti predchádzajúcej sezóne, zaznamenal práve sektor charterovej dopravy dynamickejšie tempo rastu – 208 %.

## **Záver**

Z výsledkov monitorovania môžeme konštatovať, že nepravidelná letecká doprava bola dôsledkami pandémie zasiahnutá výraznejšie ako pravidelná letecká doprava. Najvýraznejší vplyv mala najmä v prvom roku pandémie, kedy napriek tomu, že v letných mesiacoch boli cestovné obmedzenia miernejšie, nebolo možné cestovať do najvyhládateľnejšej leteckej dovolenkovej destinácie slovenských dovolenkárov - do Turecka, ale ani do mnohých ďalších, napr. Egypta, Tuniska či Maroka. Záujem o cestovanie ovplyvňovala povinná domáca izolácia po prilete do destinácií, či povinné predkladanie testov na COVID-19 pred odletmi do destinácii a napokon aj príchod druhej vlny pandémie v závere roka 2020.

V roku 2021 bola situácia priaznivejšia a mnohé letecké spoločnosti postupne obnovili viaceré spojenia čo sa odrazilo vo výsledkoch monitorovania letnej dovolenkovej sezóny 2021. V roku 2021, oproti roku 2020 sme zaznamenali 244 % nárast odletov v sledovanom období. Najväčší podiel nárastu predstavoval sektor nepravidelnej leteckej dopravy – najmä sériové charterové lety, ktoré zaznamenali až 808 % nárast počtu realizovaných letov v porovnaní s rovnakým obdobím predchádzajúceho roka. Cestovné kancelárie si pripravili balíky služieb a následne sa im podarilo prevádzkovať charterové lety aj do obľúbených dovolenkových destinácií z pohľadu slovenských zákazníkov. Záver roka poznačila ďalšia vlna pandémie a obmedzenie vstupu pre cestujúcich do jednotlivých krajín sveta, čo opätovne znížilo záujem o leteckú dopravu, avšak napriek zhoršenej epidemiologickej situácii sme zaznamenali 305 % nárast odletov v porovnaní so sezónou 2020/2021. Napriek nepriaznivej situácii, opätovným zavedením reštrikcií a povinnosti mať negatívny PCR test po návrate z rizikových krajín, sa cestovným kanceláriám podarilo zrealizovať viacero charterových letov.

Sezóna 2022 a 2022/2023 predstavuje sezónu, ktoré bola najmenej ovplyvnená pandemiou COVID-19 a začala sa tak z pohľadu výkonov v leteckej doprave približovať obdobiu pred pandemiou. Obmedzenia zamerané voči šíreniu koronavírusu, ktoré síce boli v platnosti, členské krajiny EÚ vrátane Slovenskej republiky, neboli povinné uplatňovať a kontrolovať. Nepredstavovali prekážku v osobnej leteckej doprave a realizácii zájazdov cestovných kancelárií, ktoré si pripravili pre danú dovolenkovú sezónu. V sektore pravidelnej aj nepravidelnej leteckej dopravy bol zaznamenaný niekoľkonásobný nárast objemu leteckej dopravy. V sezóne 2022, v porovnaní so sezónou 2021 sme zaznamenali 189 % nárast odletov pravidelnej a nepravidelnej leteckej dopravy. Dynamickejší vývoj leteckej dopravy bol zaznamenaný v sektore nepravidelnej leteckej dopravy – 252 % nárast realizovaných letov, čo bolo spôsobené najmä dynamickým vývojom charterovej leteckej dopravy, kde sme v sledovanom období zaznamenali 277 % nárast realizovaných letov celkovo. Záver roka 2022 a začiatok roka 2023 bol podobne ako letná dovolenková sezóna 2022 najmenej ovplyvnený pandemiou COVID-19, z dôvodu prakticky neexistujúcich obmedzení. V sektore nepravidelnej leteckej dopravy bol zaznamenaný 208 % nárast odletov v porovnaní so sezónou 2021/2022.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. EURÓPSKY PARLAMENT. (2020). *Air transport survival during pandemic*. Dostupné 20.10.2022 na : [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659326/EPRS\\_BRI\(2020\)659326\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659326/EPRS_BRI(2020)659326_EN.pdf)
2. EUROSTAT. (2022a). *Air passenger transport by main airports in each reporting country*. Dostupné 12.12.2022 na [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AVIA\\_PAOA\\_\\_custom\\_4918213/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AVIA_PAOA__custom_4918213/default/table?lang=en)
3. LETISKO M. R. ŠTEFÁNKA. (2021c). *Bezplatné PCR testovanie po návrate zo Spojeného kráľovstva, Dánska a Nórska*. Dostupné 15.03.2023 na: <https://www.bts.aero/o-letisku/press/tlacovespravy/bezplatne-pcr-testovanie-po-navrate-zo-spojeneho-kralovstva-danska-anorska>
4. LETISKO M. R. ŠTEFÁNKA. (2021a). *Letecké spoločnosti avizujú v januári 2022 obmedzenia letov pre variant koronavírusu omikron*. Dostupné 15.03.2023 na: <https://www.bts.aero/oletisku/press/tlacove-spravy/letecke-spolocnosti-avizuju-v-januari-2022-obmedzenia-letov-pre-variant-koronavirusu-omikron>
5. LETISKO M. R. ŠTEFÁNKA. (2023). *Štatistiky*. Dostupné 15.03.2023 na <https://www.bts.aero/o-letisku/press/statistiky>
6. LETISKO M. R. ŠTEFÁNKA. (2021b). *Z rizikových krajín na palubu lietadla len s negatívnym PCR testom*. Dostupné 15.03.2023 na: <https://www.bts.aero/o-letisku/press/tlacove-spravy/zrizikovych-krajin-na-palubu-lietadla-len-s-negativnym-pcr-testom>
7. NOVACKÁ, Ľudmila a FRASH, Alexander. (2020) Krízy v cestovnom ruchu a ich konsekvencie v osobnej leteckej doprave. *In Súčasnosť cestovného ruchu v trajektórii budúcnosti*. VerBuM, 57-90. Dostupné 15.03.2023 na: [https://of.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/publikacie/2021-1-19-novacka-sucasnost-cr.pdf](https://of.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/publikacie/2021-1-19-novacka-sucasnost-cr.pdf)
8. RADA EÚ A EURÓPSKA RADA. (2023) *Chronologický prehľad – opatrenia Rady týkajúce sa ochorenia COVID-19*. Dostupné 15.03.2023 na: <https://www.consilium.europa.eu/sk/policies/coronavirus/timeline/>
9. RADA EÚ A EURÓPSKA RADA. (2022b) *Pandémia COVID-19: Rada aktualizovala cestovné odporúčania s cieľom zrušiť všetky cestovné obmedzenia*. Dostupné 15.03.2023 na: <https://www.consilium.europa.eu/sk/press/press-releases/2022/12/13/covid-19-council-updates-travel-recommendations-to-lift-all-travel-restrictions/>
10. RADA EÚ A EURÓPSKA RADA. (2022a). *Infografika – Spoločný prístup k opatreniam v oblasti cestovania v EÚ v reakcii na pandémiu COVID-19*. Dostupné 15.03.2023 na: <https://www.consilium.europa.eu/sk/infographics/covid19-travel-measures-eujanuary-2022/>
11. SVETOVÁ BANKA. (2022b). *Air transport, passengers carried*. Dostupné 15.11.2022 na: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2020&start=2000>

# Is the European Union an environmental leader in world trade?<sup>1</sup>

Sára Smolková<sup>2</sup>

---

## **Abstract**

*In the context of environmental sustainability and ecological challenges, the European Union (EU) is often identified as an environmental leader on the international scene. Environmental policies and measures are promoted by the EU precisely in the field of trade with non-member countries. The aim of this paper is to determine whether the EU can be considered an environmental leader in world trade based on the criteria set out. In order to achieve this objective, quantitative and qualitative criteria have been proposed covering several indicators of foreign trade in environmental goods. The EU's position according to each criterion was assessed against 9 trading world powers. We found that the EU is in a superior position to other trading powers in most of these criteria. The contribution of the paper is an overview of the current state and development of world trade in environmental goods and an assessment of the EU's position in this field, which can be used as background material in shaping trade and environmental policies and strategies.*

## **Key words**

*European Union, environmental trade, leadership, environmental sustainability*

## **JEL Classification: F18, Q56**

---

## **Introduction**

Nowadays, environmental sustainability is one of the greatest challenges facing humanity. Within this global challenge, the European Union (EU) has emerged as a leader in the international community, advocating for environmental sustainability and the fight against the climate crisis. The term environmental sustainability encompasses meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (Brundtland, 1987). In a broader sense, environmental sustainability represents a state of balance, resilience, and interconnectedness that allows human society to fulfil its needs while not surpassing the capacity of supporting ecosystems to regenerate the essential functions for meeting those needs and without diminishing their biodiversity through human activities (Morelli, 2011).

Leadership is often intuitively seen as an important driver of sustainable development. According to Gladwin et al. (1995), sustainable development means the expression of a vision, a transformation of values, an evolution of morality, a societal reorganization, or a process that leads toward a desired future or a better world. Redekop (2010) claims that "achieving environmental sustainability is quickly becoming one of the great leadership challenges of our time". The concept of environmental leadership is often associated with terms such as environmental sustainability or sustainable development. Environmental leadership is a complex issue that has no precise definition or form. However, it can be explained as a concept that contains several phases, with each phase being more effective

---

<sup>1</sup> VEGA č. 1/689/23 Udržateľný rast a geopolitika reziliencie v kontexte prevalencie kríz, 2023-2026

<sup>2</sup> Dipl. Ing. Sára Smolková, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of International Trade, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovak Republic, sara.smolkova@euba.sk

than the previous one. These phases involve gradual shifts in environmental leadership, from a focus on self to a focus on global sustainability and the health of the planet (Hermes, 2016). Several authors and scholars associate EU governance with the notion of environmental leadership. A variety of literature provides perspectives on whether the EU should be considered as an environmental leader, focusing on its domestic and international actions and policies. Jordan and Lenschow (2010) looked at the EU's regulatory framework and examined how its internal policies seek to promote sustainability and environmental protection in member states. Their study revealed that while there's substantial political commitment to the integration of environmental policy, particularly in industrialized nations, its practical application is marred by significant disagreements. Delreux (2012) agrees that the EU has established itself as a significant figure in global environmental politics, aspiring to leadership position, however, its influence on global environmental politics outcomes is constrained, and it faces challenges particularly related to coherence and consistency among member states and various policy domains.

According to Wurzel and Connelly (2010), the EU has taken a pioneering role in climate change policy and recognizes that climate change poses a significant threat. At the same time, the EU is actively pursuing the economic benefits of developing the innovative technologies needed to implement its climate change policy. In fact, the EU sees climate change as both a challenge and an opportunity. The EU has historically expanded its environmental strategies and objectives through diplomatic policies and multilateral environmental agreements. Currently is seeking to extend its environmental policy through trade, which is seen in its new Free Trade Agreements (FTA). These FTAs promote environmental sustainability through Trade and Sustainable Development chapters (TSD). This means that this strong EU environmental regulatory framework may prompt its trading partners to demand changes as the EU seeks to export its environmental policies and values (McNeill, 2021).

## **1 Methodology**

The main objective of the paper is to evaluate, based on scientific methods, whether the EU is indeed a world leader in the trade of environmental goods. To achieve the main objective, quantitative and qualitative methods were used. Quantitative methods include an analysis of the development of trade in environmental goods in the years 2000 - 2021 and selected multicriterial environmental indices in 2022, for both analyses, the most recent data available. Qualitative methods are represented by a comparison of the most significant targets to combat the climate crisis.

The research sample consists of the EU and an additional 9 largest trading powers according to data from the United Nations Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade) on the largest exporters and importers in 2022, which have been added to the EU. These trading powers are represented by Canada, China, India, Japan, the Korean Republic, Mexico, Singapore, the United Kingdom (UK), and the United States (US). The EU is represented by 27 member states, the UK was not counted as a former state of the EU during the whole research period (2000-2021). The EU trade data include also intra-EU trade, i.e., trade between member states. The data used for environmental trade are obtained from the IMF Climate Change Dashboard database, with the primary export and import data drawn from the UN Comtrade database. IMF Climate Change Dashboard is a tool and platform developed by the IMF to provide economic and financial data related to climate change. The IMF used Harmonized System (HS) codes to categorize

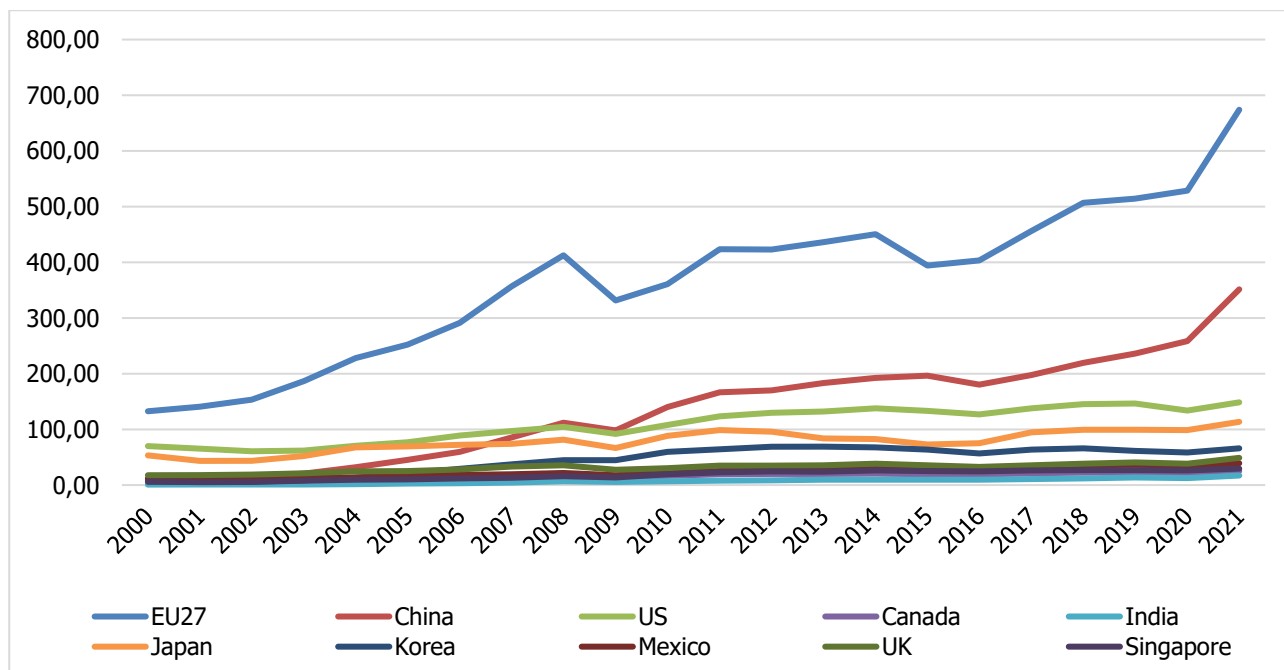
and track trade in environmental goods. To construct this database, it identified a list of 223 commodities under the HS2017 6-digit nomenclature that correspond to those goods identified as relevant to environmental sustainability (IMF, 2023). Several environmental indicators were used to compare the environmental leadership of the selected territories. These indices are:

- Environmental Performance Index (EPI) is a method that ranks countries based on their environmental performance in different policy categories, such as air quality, water and sanitation, biodiversity and habitat, and climate and energy (Wolf et al., 2022).
- Climate Change and Health Preparedness Index (CCHPI) is designed to assess how well countries are prepared for the impacts of climate change on public health. It considers various factors like vulnerability to climate change, health impacts, and the country's preparedness and potential to adapt to challenges (CCHPI, n.d.).
- Global Green Economy Index (GGEI) provides insights into how different countries perform in the global green economy. It measures the performance of countries in areas like leadership and climate change, efficiency sectors, markets and investment, and environment and natural capital (Dual Citizen, n.d.).
- Climate Action Tracker (CAT) is a tool that tracks the emission reduction policies and actions of countries. It measures a country's commitments and actions against the globally agreed-upon aim of limiting warming to well below 2°C and pursuing efforts to limit warming to 1.5°C (CAT, n.d.).

## 2 Results and Discussion

This section presents an analytical review of data related to trade in environmental goods and environmental policies of the ten major players in world trade.

**Graph 1** Environmental goods export in billions of USD, 2000 – 2021

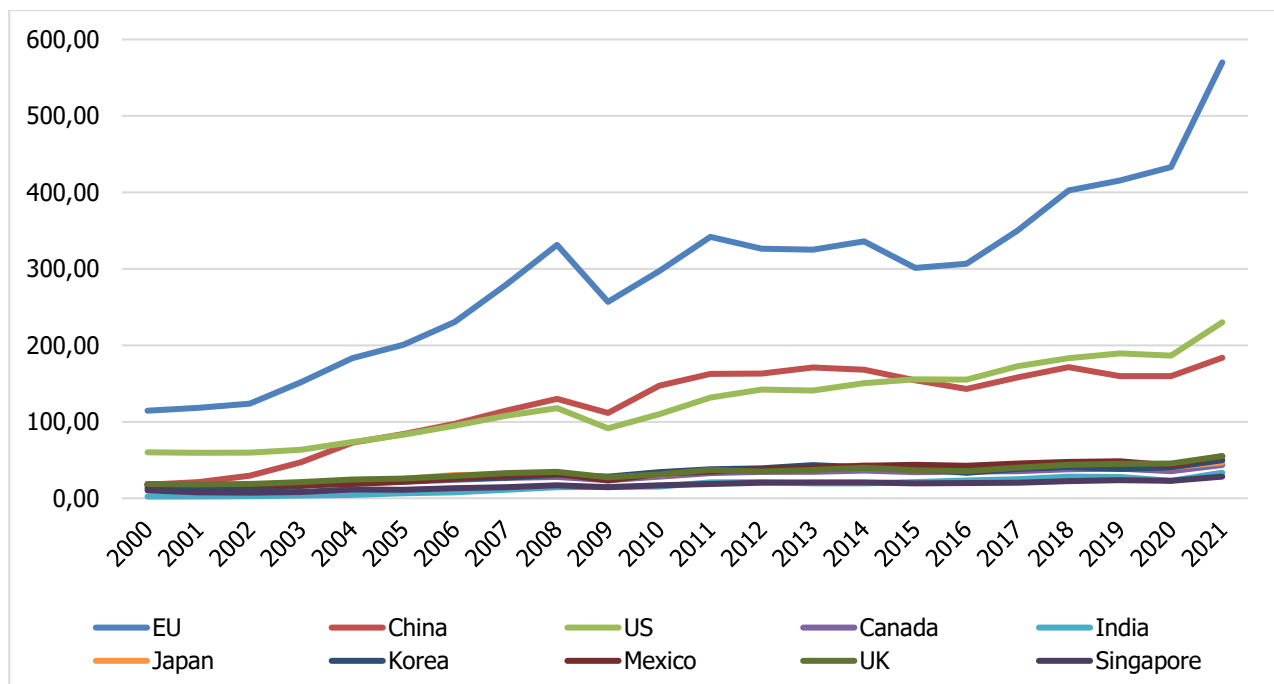


Source: author's own calculations, data from (IMF, 2023)

Graph 1 represents the evolution of the export of environmental goods of the biggest trading world powers in billions of euros over the years 2000 to 2021. We can confirm that almost all countries demonstrated an upward trend in the trade of environmental goods over the past 21 years. In all these years, the EU has consistently maintained the highest levels of trade in environmental goods, positioning itself as the world's leading player in the export of environmental goods. From 132.54 billion USD in 2000 to 673.99 billion USD in 2021, the EU has seen a significant increase, reporting more than 400% growth. This increase is particularly significant after 2015, which demonstrates a growing trend in the trade with environmental goods.

The second largest exporter of environmental goods is China, which has seen an increase from 10.59 billion USD in 2000 to 351.48 billion USD in 2021, indicating its growing influence and capacity in the environmental goods trade sector. The US, Canada, and Mexico have experienced growth, but have also experienced several fluctuations over the years. The US has generally maintained 2nd or 3rd place, in 2021 with a value of 148.58 billion USD. Japan and Korea have shown steady growth, with Korea in particular experiencing exponential growth, especially up to 2008. Singapore and the UK have had a more moderate but consistent growth trajectory. India has shown gradual growth, albeit with lower absolute values.

**Graph 2** Environmental goods import in billions of USD, 2000 – 2021

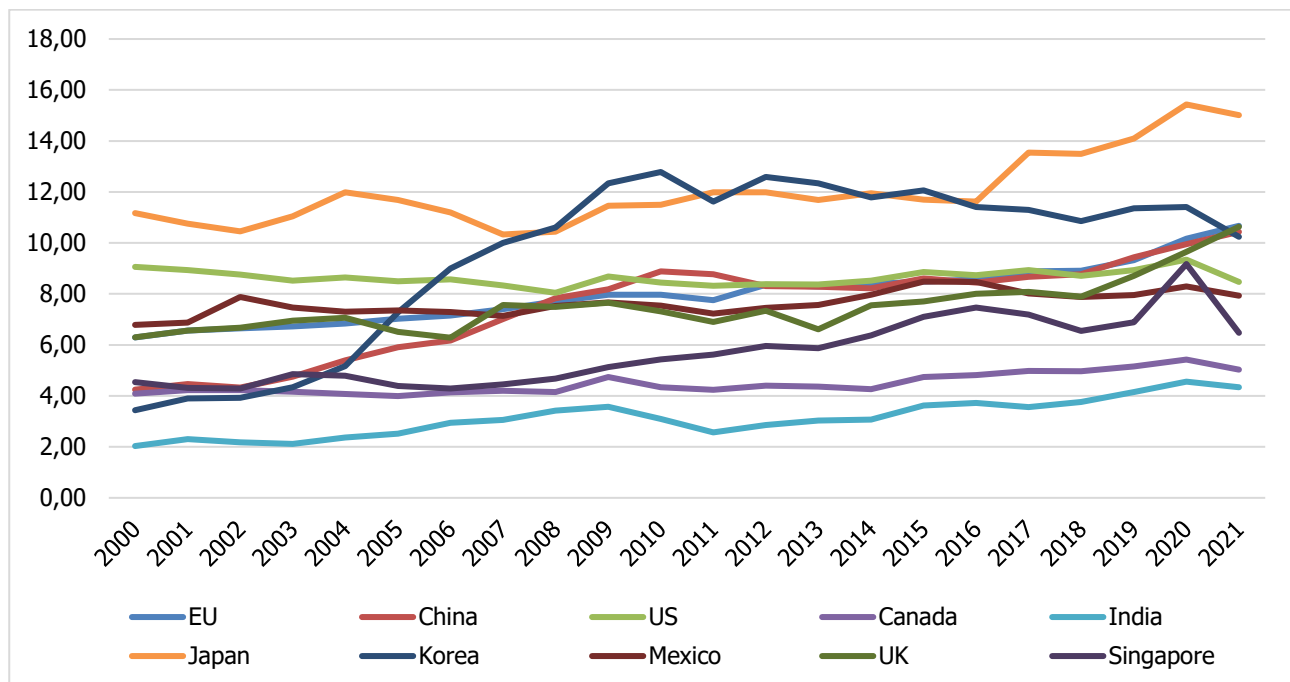


Source: author's own calculations, data from (IMF, 2023)

The import of environmental goods is illustrated in Graph 2. A trend toward increasing imports is visible for most nations, suggesting a growing reliance on environmental goods. The EU once again achieves the largest volume of imports of these goods, which testifies to its leading position in this segment. Moreover, the EU has shown remarkably consistent growth in the imports of environmental goods over the two decades, rising from 114.51 billion USD in 2000 to 569.99 billion USD in 2021. While many countries reported a decline in imports of environmental goods in 2020, probably due to the COVID-19 pandemic, the EU experienced growth during this period. China has seen a significant

increase from 17.73 billion USD in 2000 to 183.76 billion USD in 2021, which could be related to its industrial expansion and increasing focus on environmental technologies. There was a decline in 2020, which may indicate a brief stagnation of imports due to the pandemic. The US has also seen a solid growth in imports of environmental goods from 59.89 billion USD in 2000 to 230.11 billion USD in 2021. Canada, Singapore, and India have seen a gradual and steady increase. Japan and Korea have steadily increased their imports. Despite some fluctuations, Mexico and the United Kingdom have maintained a generally positive trajectory for imports of environmental goods.

**Graph 3** Environmental goods exports as a share of total exports in %, 2000 – 2021

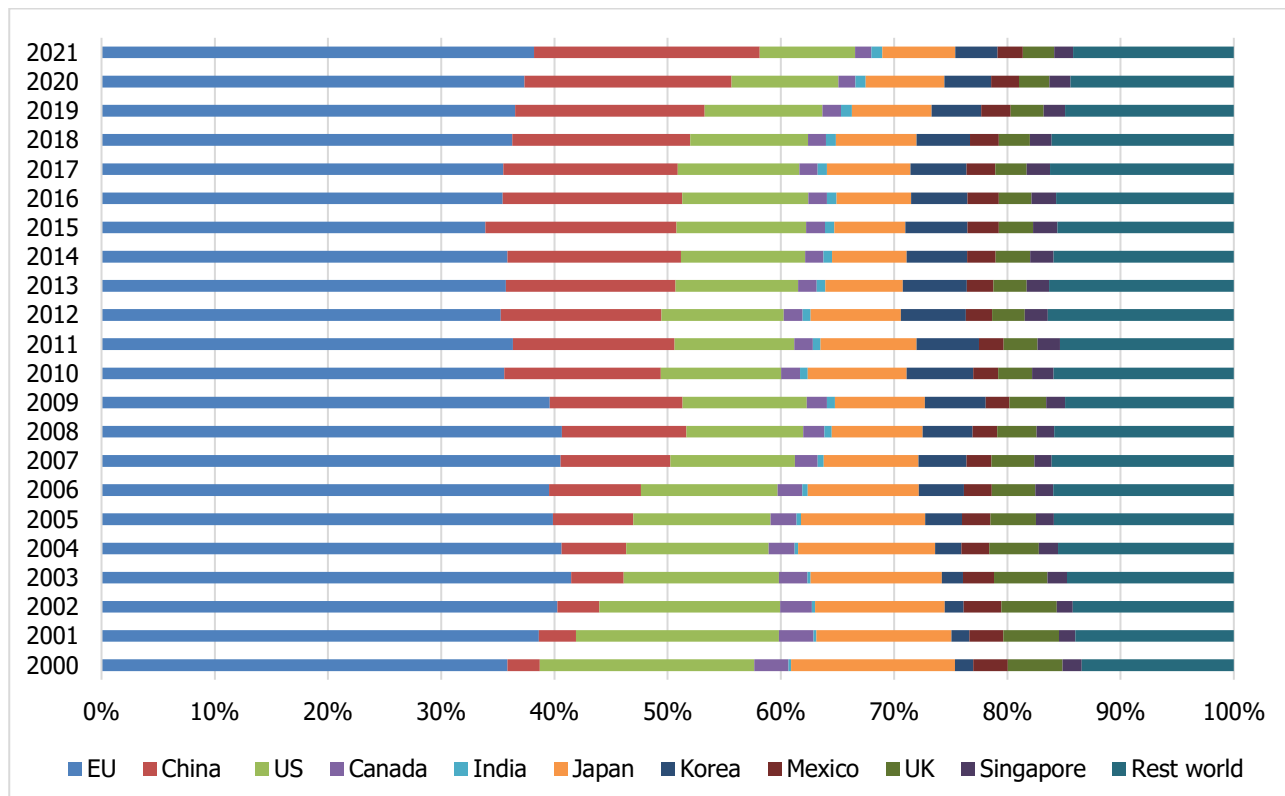


Source: author's own calculations, data from (IMF, 2023) and (UN, 2023)

Graph 3 illustrates the share of exports of environmental goods in each country's total exports. Japan has shown one of the highest shares of exports of environmental goods in total exports among these countries, which has been particularly noticeable in recent years. Its percentage of exports has fluctuated significantly over the period 2000-2021, reaching 15.43% in 2020. The EU demonstrates a consistent upward trend from 6.29% in 2000 to a peak of 10.67% in 2021. However, in these quantitative criteria, the EU has not maintained its first position. China has seen significant growth, more than doubling its share from 4.25% in 2000 to 10.44% in 2021. Korea, as the second-ranked country, shows the largest share of exports of environmental goods, especially in the mid-2000s, reaching a peak of 12.78% in 2010, but has seen a decline, falling to 10.24% in 2021. China has seen significant growth, more than doubling its share from 4.25% in 2000 to 10.44% in 2021. The US has hovered around 8-9% for most years but has seen its share fall to 8.47% in 2021. The UK has seen a significant escalation, from 6.30% in 2000 to 10.63% in 2021. Singapore has experienced fluctuations but has seen a significant increase to 9.17% in 2020, followed by a decline to 6.48% in 2021. Canada, India, and Mexico show different trends but remain below 6% as of 2021, with Canada and India peaking at 5.43% and 4.56% respectively in 2020, while Mexico reached 8.29% in the same year.

Overall, the share of exports of environmental goods in the total exports of individual countries is increasing, indicating that trading powers are aware of the need for greener international trade.

**Graph 4** World export of environmental goods in %, 2000 – 2021



Source: author’s own calculations, data from (IMF, 2023)

Graph 4 presents the world share of exports of environmental goods from 2000 to 2021 and the share of each selected economy in percentage terms. At first glance, it is clear that the EU dominates this quantitative observation by a wide margin and defends its leadership position year after year. In 2000, the share reached 35.85%, fluctuating over the two decades and reaching a peak of 41.47% in 2003. Despite a significant drop to 35.57% in 2010, which may have been linked to global economic changes, the EU has managed to gradually regain its position, ending the period with a share of 38.21% in 2021. This trajectory indicates a stable and resilient presence of the EU in the global environmental goods sector, which still maintains a key role in the sector despite changing global economic conditions.

Another important economy involved in the export of environmental goods is China, which has seen a remarkable increase in its share of the world's export of environmental goods, rising from 2.86% in 2000 to 19.93% in 2021. In contrast, the US has seen its share decline from 18.92% in 2000 to 8.42% in 2021, indicating a reduction in its competitiveness or market focus in the export market for environmental goods over this period. Japan has also witnessed a declining trend in its share from 14.46% in 2000 to 6.44% in 2021. Although India started at a very low level (0.23% in 2000), its share has gradually increased, reaching 0.97% in 2021. Despite the low absolute percentages, the relative growth signals a growing presence in this sector.



**Tab. 1** Selected environmental indices and Climate action tracker (2022)

Country	EPI		CCHPI		GGEI		Climate Action Tracker
	Rank.	No.	Rank.	No.	Rank.	No.	
Canada	49.	6.	58.	8.	37.	3.	Highly insufficient
EU	19.	2.	19.	3.	14.	2.	Insufficient
China	160.	9.	51.	6.	68.	8.	Highly insufficient
India	180.	10.	8.	1.	144.	10.	Highly insufficient
Japan	25.	3.	50.	5.	47.	5.	Insufficient
Mexico	73.	8.	31.	4.	78.	9.	Critically insufficient
Singapore	44.	5.	N/A	N/A	66.	7.	Critically insufficient
South Korea	63.	7.	60.	9.	59.	6.	Highly insufficient
UK	2.	1.	11.	2.	8.	1.	Insufficient
US	43.	4.	52.	7.	38.	4.	Insufficient

Source: author's own elaboration

Tab. 1 represents three selected environmental indices that are explained in the methodology of this paper, where the first column of the index shows the ranking of the country in the world ranking and the second column represents the ranking within the countries of this research. The UK emerges as a leading country according to the indices listed above, performing impressively in the EPI, CCPI and GGEI, although it is still labelled as "underperforming" in the CAT, suggesting that even leading countries have still room for improvement. India presents an interesting case, as it has performed exceptionally well in the CCPI but poorly in the EPI and GGE. The EU consistently ranks high in the indices but is not ranked first in any of the indices, but rather second or third. Mexico and Singapore are critically underperforming, according to the Climate Action Tracker.

Nationally Determined Contributions (NDCs) are country-level commitments to address climate change as set out in the Paris Agreement of the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). Each Party to the Paris Agreement submits its NDCs detailing plans and strategies to reduce GHG emissions and adapt to the impacts of climate change, with the intention to limit global warming to well below 2 °C collectively and to continue efforts to limit it to 1.5 °C (UNDP, 2023). According to UNFCCC (2015), every party of the Paris Agreement shall report its NDCs every five years with each subsequent submission aimed at being more ambitious than the previous, reflecting technological advancements and evolving national circumstances. The latest update of each country's main NDCs is shown in Tab. 2. Based on this qualitative criterion, we can conclude the following: Canada, the EU, Japan, Singapore, South Korea, the UK and the US have committed to achieving net zero emissions by 2050. The UK stands out for its noteworthy commitment to reduce GHG emissions by at least 68% below 1990 levels by 2030. China and India have provided later timelines for achieving carbon neutrality, 2060 and 2070 respectively. Mexico's objectives are conditional on international cooperation and funding, which introduces a certain amount of uncertainty into their achievement. However, their commitment to reduce black carbon emissions is a unique and important aspect of their NDCs. Also notable is the EU's target to reduce emissions by 55% by 2030 compared to 1990 levels, which is one of the highest targets set by a large economic bloc. However, in this context, and considering the short-term (2030) and long-term (2050 and beyond) targets, we can conclude that the UK exhibits the most ambitious NDCs, i.e., we consider it to be a leader based on this qualitative criterion.

**Tab. 2** National Determined Contributions (NDCs)

<b>Country</b>	<b>Updated NDCs (most important points)</b>
Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce emissions by 40-45% below 2005 levels by 2030,</li> <li>• Climate neutrality by 2050.</li> </ul>
EU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achieve at least a 55% reduction of GHG by 2030 compared to 1990 levels,</li> <li>• Climate neutrality by 2050.</li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reach peak CO<sub>2</sub> emissions by 2030,</li> <li>• Reduce CO<sub>2</sub> emissions per unit of GDP by more than 65% compared to 2005,</li> <li>• Increase the share of non-fossil fuels in primary energy consumption to about 25%,</li> <li>• Increase forest reserves by 6 billion cubic meters compared to 2005,</li> <li>• Increase the total installed capacity of wind and solar power to more than 1.2 billion kilowatts by 2030,</li> <li>• Carbon neutrality by 2060.</li> </ul>
India	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce emissions intensity of its GDP by 45% by 2030 from 2005 level,</li> <li>• Achieve about 50% cumulative electric power installed capacity from non-fossil fuel-based energy resources by 2030,</li> <li>• Long term goal of reaching net-zero by 2070.</li> </ul>
Japan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce its GHG emissions by 46% in fiscal year 2030 compared to fiscal year 2013 levels,</li> <li>• Long-term goal of achieving net zero emissions by 2050.</li> </ul>
Mexico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce emissions to 35% in 2030 (30% to be achieved with own resources, 5% with agreed international cooperation and finance),</li> <li>• Climate target conditional to international support to reduced up to 40% emissions from business-as usual in 2030,</li> <li>• Black carbon emissions reduction of 51% unconditionally in 2030, and 70% conditionally in 2030,</li> <li>• The unconditional target of 51% reduction of black carbon emissions and 70% conditionally, both in 2030, are ratified.</li> </ul>
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce GHG emissions to about 60 MtCO<sub>2</sub>e in 2030 after peaking earlier,</li> <li>• Achieve net zero emissions by 2050.</li> </ul>
South Korea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce GHG emissions by 40% from the 2018 level by 2030, which is 727.6 MtCO<sub>2</sub>eq,</li> <li>• Achieve carbon neutrality by 2050.</li> </ul>
UK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce GHG emissions by at least 68% by 2030 compared to 1990 levels,</li> <li>• Net zero emissions by 2050.</li> </ul>
US	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce net GHG by 50-52% in 2030 compared to 2005 levels,</li> <li>• Net zero emission by 2050.</li> </ul>

Source: author's own elaboration, data from (UNFCCC, n.d.)

**Tab. 3** Final review of the EU's position

Criteria	Leadership
Environmental goods export in billions of USD, 2000 – 2021	Yes
Environmental goods import in billions of USD, 2000 – 2021	Yes
Environmental goods exports as share of total exports in %, 2000 – 2021	No
Share of world export of environmental goods in %, 2000 – 2021	Yes
Selected environmental indices and climate action tracker	No
National Determined Contributions (Updated version)	No

Source: author's own elaboration

According to Tab. 3, the EU is a clear leader in both exports and imports of environmental goods, which reflects its strong market presence in the trade of environmental goods. This is also confirmed by the fact that the EU has the largest share of world exports of environmental goods. However, the EU does not have a leading position in the context of exports of environmental goods as a share of its total exports, suggesting that environmental goods, while important, do not dominate its export profile. The assessment of selected environmental indicators, Climate action tracker, and NDCs do not mark the EU as a leader but highlight potential gaps or areas for improvement in its environmental and climate commitments and actions. Based on quantitative and qualitative observations, it is evident that the EU seeks to implement environmental solutions as far as possible in its external and internal trade. The concept of trade in environmental goods is a relatively new and developing area. Consequently, the existing literature in this area is somewhat limited. By venturing into this new field, this study contributes to the ongoing discourse on how international trade can become a vehicle for environmental sustainability. As such, it highlights the growing importance of this area and the need for further research to explore the long-term implications and effectiveness of such initiatives.

## Conclusion

The purpose of the research was to assess whether the EU is a leader in trade in environmental goods. In conclusion, based purely on the environmental trade-related criteria, we can conclude that the EU is indeed a leader in trade in environmental goods. This leadership is evidenced by its significant activities in the export and import of environmental goods, as well as its significant share of the world export market for these goods. But it should not be forgotten that there are areas where the EU's environmental policy has gaps and continuous improvement is needed if the EU wants to be a leader in all aspects of the environmental policy. Environmental sustainability is a very diverse issue, and it is therefore natural that even a leader like the EU has shortcomings in certain areas. This is a sign of the fact that achieving environmental sustainability is a complex process that requires continuous improvement. The contribution of this article has been a systematic assessment of the EU's position in the field of trade in environmental goods and environmental policies. Future research will focus more on comparing the specific environmental policies of different trading powers better to assess the EU's position in this aspect. It will also compare the key strategies in terms of environmental sustainability like national plans, emission trading systems, or carbon border adjustment mechanisms. This

research will aim to clarify the EU's influence on global environmental governance and its effectiveness in promoting sustainable practices.

## References

1. Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Retrieved October 9, 2023, from <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
2. CAT. (n.d.). About. Retrieved October 9, 2023, from <https://climateactiontracker.org/about/>
3. CCPI. (n.d.). *Methodology. Climate Change Performance Index*. Retrieved October 8, 2023, from <https://ccpi.org/methodology/>
4. Delreux, T. (2012). *The EU as an actor in global environmental politics*. New York: Routledge.
5. Dual Citizen Inc. (n.d.). Methodology: Global Green Economy Index (GGEI). Retrieved October 10, 2023, from <https://dualcitizeninc.com/methodology-ggei/>
6. Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
7. Hermes, J. (2016). *What Is Environmental Leadership?* Retrieved October 9, 2023, from <https://www.environmentalleader.com/2016/01/what-is-environmental-leadership>
8. IMF. (2023). *Trade in Environmental Goods*. Retrieved September 17, 2023, from [https://climatedata.imf.org/datasets/8636ce866c8a404b8d9baeaffa2c6cb3\\_0/about](https://climatedata.imf.org/datasets/8636ce866c8a404b8d9baeaffa2c6cb3_0/about)
9. Jordan, A., & Lenschow, A. (2010). Environmental Policy Integration: A State of the Art Review. *Environmental Policy and Governance*, 20(3), 147-158.
10. McNeill, J. (2021). Exporting environmental objectives or erecting trade barriers in recent EU free trade agreements. *Australian and New Zealand Journal of European Studies*, 12(1), 40-53.
11. Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), Article 2.
12. Redekop, B. W. (2010). *Leadership for environmental sustainability*. New York: Routledge.
13. UN. (2022). *UN Comtrade Database*. Retrieved September 19, 2023, from <https://comtrade.un.org/>
14. UNDP. (2023). *What are NDCs and how do they drive climate action?* Retrieved October 10, 2023, from <https://climatepromise.undp.org/news-and-stories/NDCs-nationally-determined-contributions-climate-change-what-you-need-to-know>
15. UNFCCC. (2015). *Paris Agreement. Article 4*. Retrieved October 11, 2023, from [https://unfccc.int/files/meetings/paris\\_nov\\_2015/application/pdf/paris\\_agreement\\_english.pdf](https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_english.pdf)
16. UNFCCC. (n.d.). *NDC Registry*. Retrieved October 7, 2023, from <https://unfccc.int/NDCREG>
17. Wolf, M. J., Emerson, J. W., Esty, D. C., de Sherbinin, A., Wendling, Z. A., et al. (2022). *2022 Environmental Performance Index*. New Haven, CT: Yale Center for Environmental Law & Policy. Retrieved October 8, 2023, from <https://epi.yale.edu/downloads/epi2022report06062022.pdf>
18. Wurzel, R., & Connelly, J. (Eds.). (2010). *The European Union as a Leader in International Climate Change Politics (1st ed.)*. New York: Routledge.

# Segmentation Study: Generation Y and Z Consumers in the Ecological Dental Supplies Market<sup>1</sup>

Kristýna Stromská<sup>2</sup>

---

## **Abstract**

*Dividing consumers into several segments is important for companies as they can adjust their marketing communication and target specific key segments, which can help them to increase their profit. It is essential for ecological goods markets especially as buying these products leads to less waste. The aim of this paper is to create a typology of Generation Y and Z consumers in the ecological dental supplies market. The data was collected by online survey in the Czech market and analyzed with the help of factor and cluster analysis. After analysis of the collected data two segments of Excited and Skeptical consumers were created, characterized by their demographic and psychographic profile. Segmentation of consumers in this market has not yet been carried out in any market worldwide, therefore the article tries to fill this gap. However, this study is limited to the Czech market only and results would probably be different in other markets and for other generations.*

## **Key words**

*Ecology, attitudes, segmentation, dental supplies, Generation Y, Generation Z*

**JEL Classification:** M31, C38, C83

---

## **Introduction**

To reduce the amount of plastic waste generated, eco-friendly variants of traditional products are appearing in various markets. One of these markets is the ecological dental supplies market. Traditional toothpaste is being replaced by toothpaste tablets and plastic toothbrush is being replaced by bamboo toothbrush. This research is focused on the Czech ecological dental supplies market only because the data was collected in the Czech Republic. The aim is to examine the market and describe segments that are different from each other in several elements.

Research was focused on two generations, Y and Z, which are believed to be most responsibly thinking out of all generations (Giachino et al., 2021). They are willing to pay more money for sustainable products, although Generation Z is often a group with limited financial resources and are investing in sustainably thinking companies (Gazzola et al., 2020; Tait et al., 2020).

Generation Y can generally be said to be interested in global issues, including environmental degradation (Williams & Page, 2011). Their environmental attitudes were proven to be positive in different markets for products and services, including tourism (Benckendorff et al., 2012). In the clothing market, it has been shown that while Generation Y customers have a positive attitude towards sustainability, they are not very good at identifying sustainable clothing (Hill & Lee, 2012). For Generation Y consumers, greater availability of these products, which could be bought in more places than before, could be decisive. Advertisements highlighting the degrading state of the environment could also be

---

<sup>1</sup> The paper was supported by the SGS project No. SP2023/052 "Determinants of Consumer Behaviour and their Influence on Typology".

<sup>2</sup> Ing. Kristýna Stromská, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

influential for this generation (Lavuri, 2022). When purchasing, they seek to balance the environmental impact of the product with its benefits (Williams & Turnbull, 2015). It also appears that the eco-label on a product can be a deciding factor for them when making a purchase (Navas et al., 2021).

On the other hand, Generation Z consumers are aware of all environmental challenges and are therefore very open to sustainable solutions (Lavuri et al., 2021). They are well informed about sustainability and can identify eco-friendly products. Technology is a part of their daily lives as they are using various social platforms to interact with their friends and favourite brands (Bhutto et al., 2022). They are often influenced by their surroundings, meaning that if their family or friends act responsibly and have an ecological household, they might behave in an environmental-friendly way, too. This would allow organic products to spread faster in this generation than in others (Jaciow & Wolny, 2021). Not only Generation Y, but also Generation Z has also shown considerable loyalty to eco-friendly clothing brands, to which has contributed information from retailers on the implementation of environmental protection measures (Dabija, 2018).

There is no research that would be focused on the attitudes of consumers in the ecological dental supplies market and their segmentation. This article is therefore an attempt to fill this gap and identify segments in the ecological dental supplies market based on customer attitudes. Given the characteristics of this market, this paper will help to focus marketing communications more precisely on target customer groups, which will be more effective and generate greater profits.

## **1 Methodology**

An online questionnaire was used as the data collection method also given that this is descriptive research, for which this method is suitable, and it provides a good insight into consumer attitudes in response to the statements made. This method allows for easy data collection, and since the topic concerns two younger generations that have experience with technology, its use is appropriate (Malhotra et al., 2017). The data was collected from 1. 2. 2023 to 28. 2. 2023 in the Czech Republic.

One of the non-probability methods, namely quota sampling, was chosen as the sampling method. This method will ensure that the sample is representative of the base population. Two quota variables were used, firstly age due to the division of respondents into Generation Y and Z and also gender. The required number of respondents for each category by age and gender was determined based on data from the Czech Statistical Office.

The sample structure including the value of weights can be seen in Table 1. Three respondents were excluded due to belonging to a higher age group and the questionnaire was also not completed by respondents who did not pass the filter question regarding the existence of ecological dental supplies. The sample size was 320 respondents and due to the used method, the data was not balanced according to the created quotes. The data was therefore weighted using SPSS Statistics software and all subsequent analyses were performed using the balanced data. The age categories were defined according to Tahal et al. (2017), who defined Generation Y as the people born between 1986 and 1995. By the time of the research, they were between 27 and 36 years old. Generation Z was defined as people born between 1996 who were between 15 to 26 years old during the research. The minimum age of 15 years has been set as the limit, as consumers are not expected to purchase these products at a younger age. Since some respondents did not have personal

experience with these products and could not express their agreement with the statements, the final number of respondents was 206.

**Tab. 1.** Sample Structure According to the Gender

Gender	Age	Population	Sample	Value of weights
Men	15-26 years	23,4%	17,3%	1.36
	27-36 years	28,1%	11,6%	2.42
Women	15-26 years	22,1%	61,1%	0.36
	27-36 years	26,3%	10,1%	2.62

Source: Own research

After editing and coding, the data was analysed by IBM SPSS Statistics version 27. A total of fourteen statements were worked with, ten of which were based on attitude functions and four were related to ecology in dental care. At the beginning of the data analysis, first- and second-degree classification was done. To create the segments, due to the reduction in the number of factors, firstly a factor analysis was conducted and subsequently, a cluster analysis was performed.

### 1.1 Factor Reduction

Factor analysis is generally used to reduce or summarize a given amount of data into factors that are named and interpreted. When used for market segmentation, it helps to identify the variables based on which customers are categorised into groups (Tahal et al., 2017). Several conditions were set for performing a factor analysis, namely Cronbach's Alpha, KMO index and Bartlett's test of sphericity (Hendl, 2009; Malhotra et al., 2017). In this paper the method of principal component analysis was used, factors were rotated using orthogonal Varimax rotation, in this rotation each original variable tends to combine with one or a small number of factors and each factor is made up of only a small number of variables. The factors produced by this method are usually well interpreted (Abdi, 2003). The final number of factors was determined according to Eigenvalue which should be greater than one, which is the Kaiser's rule (Malhotra et al., 2017).

### 1.2 Cluster Creation

Subsequently, a cluster analysis was performed, based on which respondents were divided into two clusters. Cluster analysis consists of organizing objects into groups based on their similarity. Based on this analysis, each object belongs to only one cluster, so the clusters can never overlap with each other (Hennig et al., 2015). When performing clustering, it is necessary to observe that the maximum distance between objects belonging to the same cluster is always smaller than the minimum distance between objects from different clusters (Trebuňa & Halčinová, 2013). In this paper, distance between objects was measured by the Euclidean distance. Both hierarchical and non-hierarchical clustering methods were used to compare them. Agglomerative clustering was used for hierarchical methods and k-means method was used for non-hierarchical clustering.

## 2 Results and Discussion

Respondents were expressing their level of agreement with 14 statements in total on a five-point scale, ranging from 1 (strongly agree) to 5 (strongly disagree). The data was subsequently analysed using the IBM SPSS Statistics Version 27. For statements related to attitude functions and to ecology, the level of agreement was determined using the following equation (1). AR represents the agreement rate, given in %; n the number of responses on the scale; and x the mean value of the responses to the statement by a given factor:

$$AR = \frac{n - x}{n - 1} \quad (1)$$

There were created two statements for every attitude function thus ten statements in total, and four statements regarding the attitudes to the ecology and their agreement rate can be seen in Table 2. The highest agreement rate generally is by the utility attitude function statements. Respondents believe that these products improve the state of the environment (75.21%) and consider them to be useful regarding oral cavity care (75.49%). The lowest level of agreement was found by the self-adjustment function. Respondents do not believe that these products are a social status indicator (40.48%) and they do not like to inform their surroundings that they use them (34.21%). Statements related to the value function were also rated slightly above average, specifically the statement that respondents feel better about themselves as a result of buying the products (56.54%) or that the products are a reflection of who they are and what values they hold (54.46%). By the statements regarding ecology, specifically that these products are important for plastic waste reduction is agreement rate the highest (78.85%). By other statements it is lower, respondents are not that sure how to properly sort the ecological dental supplies (46.04%) and they do not know many e-shops that sell these products (49.44%).

**Table 2.** Statements Agreement Rate Regarding the Attitude Functions and Ecology

		Agreement
U1	I consider eco-friendly dental supplies to be an effective solution for improving the state of the environment.	75,21%
U2	I consider ecological dental supplies to be useful products that take sufficient care of the oral cavity.	75,49%
VE1	Ecological dental supplies reflect the kind of person I am and values I hold.	54,46%
VE2	Buying ecological dental supplies makes me feel better about myself.	56,54%
K1	I can recognize which dental supplies are really ecological.	53,21%
K2	I like to follow news and trends about ecological dental supplies.	40,66%
ED1	Using ecological dental supplies increases my self-esteem.	41,55%
ED2	I am proud of myself for buying ecological dental supplies.	51,88%
SA1	Ecological dental supplies are an indicator of my social status.	40,48%
SA2	I like to inform my surroundings that I use dental products that are eco-friendly.	34,21%
E1	Ecological dental supplies are important in reducing plastic waste.	78,85%
E2	My awareness of ecological dental supplies is high.	52,84%
E3	I know many e-shops that offer ecological dental supplies.	49,44%



E4	I am familiar with the proper sorting of ecological dental supplies.	46,04%
----	--	--------

Source: Own research

For these 14 statements, a factor analysis was performed to reduce their number and create new factors. This step is important to facilitate the subsequent cluster analysis. Firstly, the conditions for conducting the analysis were verified. The value of Cronbach's Alpha, which assesses the internal consistency of the battery, is 0.886, which is the desired value. Subsequently, a KMO index was tested, whose value should be at least 0.5, but optimally not higher than 1.0. This condition was also met, as the resulting value was 0.796. Bartlett's test of sphericity was determined as the last condition for performing the factor analysis. The null hypothesis referred to the absence of correlation between the variables, while the alternative hypothesis stated a correlation between the variables. The resulting significance value was 0.000, thus the null hypothesis was rejected, and the alternative hypothesis was accepted. Therefore, there is a correlation between the variables and from this point of view, factor analysis can be conducted. All assumptions set for the analysis were therefore met. Factor analysis was subsequently conducted using the principal component method, Varimax and Kaiser's rule. The original 14 statements were subsequently reduced to three factors.

As it can be seen in Table 3, some statements were assigned to two factors simultaneously. In this case, the statement was assigned to the factor with the higher correlation. The first factor has been named as Self-expression and self-maintenance tools. It consists of six statements that are mostly linked to the individual's mentality, specifically to his or her self-esteem, self-expression, and self-respect. Some examples can be "Buying ecological dental supplies makes me feel better about myself" or "I like to inform my surroundings that I use dental products that are eco-friendly". The second factor was labelled as Ecological dental supplies awareness and is related to the proper sorting of these products, following the news and trends in the industry, but also to the awareness of e-shops and the recognition of truly organic products. Five statements are part of this factor, e. g. "I am familiar with the proper sorting of ecological dental supplies" or "I know many e-shops that offer ecological dental supplies". Lastly, the third factor was called Environmental product impact and health effects and it consists of three statements that are connected with a positive impact on health and environmental improvement, e. g. "Ecological dental supplies are important in reducing plastic waste".

**Table 3.** New Factors Created Using the Component Rotation Matrix

	F1	F2	F3
Ecological dental supplies are an indicator of my social status.	0,861		
Buying ecological dental supplies makes me feel better about me.	0,838		
I like to inform my surroundings that I use dental products that are eco-friendly.	0,795		
I am proud of myself for buying ecological dental supplies.	0,791		
Ecological dental supplies reflect the kind of person I am and values I hold.	0,773		
Using ecological dental supplies increases my self-esteem.	0,630	0,385	
My awareness of ecological dental supplies is high.		0,850	
I'm familiar with the proper sorting of ecological dental supplies.		0,818	

I know many e-shops that offer ecological dental supplies.	0,319	0,759	
I like to follow news and trends about ecological dental supplies.	0,395	0,740	
I can recognize which dental supplies are really ecological.		0,738	
Ecological dental supplies are important in reducing plastic waste.			0,866
I consider eco-friendly dental supplies to be an effective solution for improving the state of the environment.	0,503		0,660
I consider ecological dental supplies to be useful products that take sufficient care of the oral cavity.			0,600

Source: own research

Subsequently, a cluster analysis was done using newly created factors that can be seen in Table 3. Firstly, a hierarchical clustering was applied using Ward's method and Euclidian distance. It is a suitable method if the number of clusters is not known in advance. The number of clusters was determined by the distance between the coefficients in the table. The largest distance between coefficients determined the number of clusters to be two and this number was also confirmed by the created dendrogram. Subsequently, this number of clusters was worked with in non-hierarchical clustering, where the number of clusters is already known in advance. The chosen method was K-Means. The results of both approaches were compared and finally, given the type of data and the number of respondents in the dataset, hierarchical clustering was chosen.

The newly formed clusters were named according to respondents' level of agreement with each statement related to ecology and attitudinal functions. The first segment was named Excited consumers and consists of 63.1% of respondents and the second segment was labelled Sceptical consumers and consists of 36.9% of respondents. As Table 4 indicates, for the first segment of Excited consumers, the level of agreement for all statements is significantly higher than for the second segment. It can be said that their attitudes towards these products are generally very positive, not only from an environmental point of view, but also in terms of the individual attitude functions. In terms of the environmental benefits of these products, respondents agreed most with the statement that these products are an effective solution to improve the state of the environment (86.98%) and are important in reducing plastic waste (85.68%). They also believe that the products take sufficient care of the oral cavity (81.93%). The awareness of these people about ecological dental supplies is much higher compared to the other segment (68.78%). They know many e-shops that offer these products (65.63%), can recognize which dental supplies are really ecological (70.00%) and also know to some extent how to sort them properly (60.48%). They are also quite proud of the fact that they buy these products (65.65%).

Compared to the previous segment, the level of agreement with claims is generally much lower among Sceptical consumers. Customers are sceptical about these products not only in terms of their impact on improving the environment, but also from a psychological point of view, which relates to an individual's values or self-esteem. The highest average level of agreement for this group is for the statement that these products are important for reducing waste (72.03%) and also that these products are effective for oral care (69.05%). However, their awareness of these products is relatively low, whether it concerns the e-shops selling the products (33.25%), correct sorting of these products (31.60%) or following news and trends about these products (22.23%). Customers in this segment basically do not inform their surroundings at all that they use these products (18.75%), so information about these products spreads only minimally among potential customers.

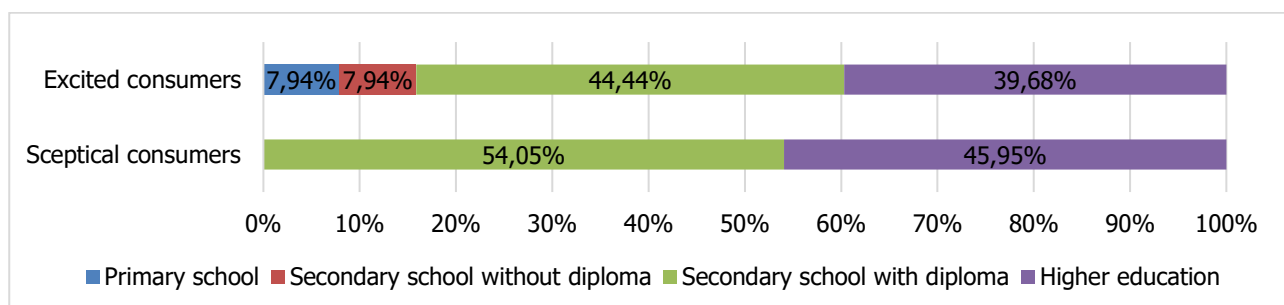
**Table 4.** Statements Agreement Rate Regarding Attitude Functions and Ecology

	Statements	Excited segment	Sceptical segment
U1	I consider eco-friendly dental supplies to be an effective solution for improving the state of the environment.	86,98%	63,45%
U2	I consider ecological dental supplies to be useful products that take sufficient care of the oral cavity.	81,93%	69,05%
VE1	Ecological dental supplies reflect the kind of person I am and values I hold.	65,43%	43,50%
VE2	Buying ecological dental supplies makes me feel better about me.	71,40%	41,68%
K1	I can recognize which dental supplies are really ecological.	70,00%	36,43%
K2	I like to follow news and trends about ecological dental supplies.	59,10%	22,23%
ED1	Using ecological dental supplies increases my self-esteem.	52,28%	30,83%
ED2	I am proud of myself for buying ecological dental supplies.	65,65%	38,10%
SA1	Ecological dental supplies are an indicator of my social status.	53,88%	27,08%
SA2	I like to inform my surroundings that I use dental products that are eco-friendly.	49,68%	18,75%
E1	Ecological dental supplies are important in reducing plastic waste.	85,68%	72,03%
E2	My awareness of ecological dental supplies is high.	68,78%	36,90%
E3	I know many e-shops that offer ecological dental supplies.	65,63%	33,25%
E4	I am familiar with the proper sorting of ecological dental supplies.	60,48%	31,60%

Source: own research

As the structure of the segments in terms of age and gender of respondents is relatively balanced, these characteristics will not be commented further, and segments will be described by demographic characteristics for which notable differences were observed. Education was chosen first to describe the segment structure in Graph 1. While all types of educational level are represented in the segment of Excited consumers, only people with a secondary school with diploma (54.05%) and a university education appear in the segment of Sceptical consumers (45.95%). Thus, the research clearly shows that people with lower education belong to the Excited consumers segment, specifically 7.94% of people with primary education and the same share of people with secondary education without diploma.

**Graph 1** Segment Structure by Highest Achieved Education

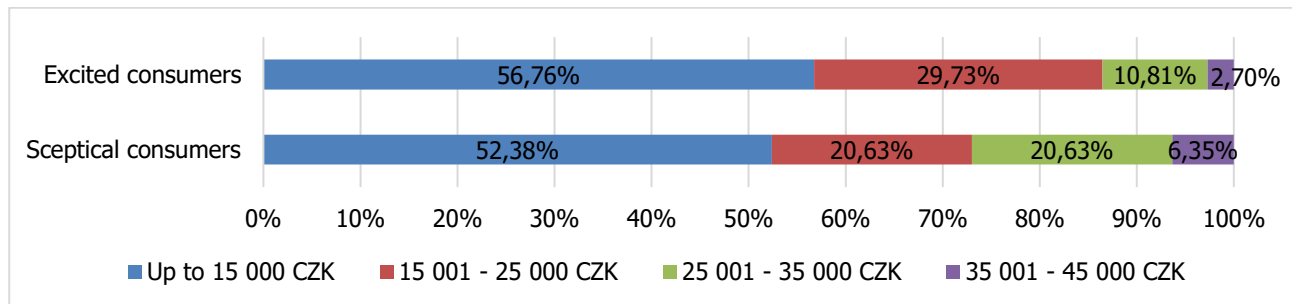


Source: own research

Concerning net monthly income in Graph 2, the Skeptical consumer segment is more strongly represented by people with higher incomes, namely 20.63% of consumers that

have net monthly income from 25 001 to 35 000 CZK and 6.35% who have income in the range from 35 001 to 45 000 CZK. For the Excited consumers it can be observed that the lowest income group up to 15 000 CZK is represented by the largest share (56.76%), while the highest income group has a negligible share (2.70%). The second highest income group is in comparison with the other segment represented by a lower share (10.81%).

**Graph 2** Segment Structure by Net Monthly Income



Source: own research

## 2.1 Discussion

The segmentation of consumers in the ecological dental market has created two segments of Excited and Sceptical consumers that are counterpoints to each other. No other segment has emerged that would stand somewhere between enthusiasm and scepticism towards these products. Similarly, Modi and Patel (2013) also classified consumers according to their environmental-friendly behaviour into the segment of active green activists and passive green activists. They show similar characteristics in terms of product awareness, product sorting, etc., which is similarly relatively lower in the passive green activist segment. Also, Resurreccion (2015) defined two segments in the market for sustainable goods, which differed, for example, in their awareness of the products, their sharing of information about their use or their disregard for the opinion of others.

Significant differences in income structure and education were found between segments. Similarly, Paço and Rapozo (2009) who segmented consumers by environmental characteristics report differences between segments in age, education and income. In contrast, other studies such as Laroche et al. (2001) also report the composition of segments by gender as significantly different. Gazzola et al. (2020) state that there is a certain association between ecology and femininity, with men perceiving these products as something feminine and typical of the opposite gender and avoiding buying them.

A number of studies in the ecological and environmental market area by Paço and Rapozo (2009), Modi and Patel (2013) or Resurreccion (2015) have pointed to differences between segments in terms of the age of their members. As the focus of this article is on Generation Y and Z, the consideration of the age of members of the segments was of substantial importance. However, no differences in age structure were identified between the segments as both generations were equally represented.

Ecological dental supplies are somewhat new, not very widespread products. There is therefore potential for further exploration of this market in the future, which may yield different results after a certain time. The limitations of the research lie in the fact that it was carried out only on the Czech market and research on other markets might provide different

results. For example, another segment could emerge on the market that would stand between two segments that are strong opposites and mutual extremes. The limitation is also the non-probability sampling method and the number of respondents, which was 206. Probability sampling method might also produce different results.

## Conclusion

The aim of this paper was to use factor and cluster analysis to create market segments in the Czech market and describe them according to psychographic and demographic characteristics. There was a significant difference between the Sceptical and Excited segment in the average level of agreement with each statement, with those related to ecology, and also with each attitudinal function. It appears that the Sceptical consumer segment does not have as much information about the proper sorting of products or the e-shops where they are sold and is also not as convinced about the positive impact of these products on the environment and waste reduction. Also, statements made on the basis of attitudes related to the consumer's values or self-esteem were rated low in terms of agreement. In contrast, the Excited consumer segment is well informed about these products and is much more strongly convinced of their environmental benefits. They are also more likely to agree that these products express their values or increase their self-esteem. Overall, ecological dental supplies are perceived very positively in this segment.

The segments also differed in terms of demographic characteristics, specifically education and income. Excited consumers segment included people with primary or secondary education without a diploma, while the Sceptical consumers segment did not include these groups at all. In terms of income, people with higher incomes were more strongly represented in the Sceptical segment. In terms of respondents' generation affiliation and their gender, no differences were identified between the segments, as the percentages of both generations and genders were almost the same across the segments.

Ecological dental supplies are one of the means to reduce plastic waste. As these are everyday products, the amount of waste generated is enormous on a global scale. By identifying market segments, companies can better target the marketing mix to potential customers and reach them with the offer of these products. It is not only the fact that these products are not yet so widespread in society that is an issue, but the attitudes of users towards these products must also be examined to find out what influences their purchasing decisions. By increasing sales of these products, it is possible to reduce plastic consumption and contribute to improving the environment.

## Acknowledgement

The paper was supported by the SGS project No. SP2023/052 "Determinants of Consumer Behaviour and their Influence on Typology".

## References

1. Abdi, H. (2003). *Factor rotations in factor analyses*. In: Lewis-Beck, M., A. Bryman and T. Futing Liao (Eds): *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 792-795.
2. Benckendorff, P., Moscardo, G., & Murphy, L. (2012). Environmental attitudes of Generation Y students: Foundations for sustainability education in tourism. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 12(1), 44–69.

3. Bhutto, M. Y., Khan, M. A., Ertz, M., & Sun, H. (2022). Investigating the role of ethical self-identity and its effect on consumption values and intentions to adopt green vehicles among Generation Z. *Sustainability*, *14*(5), 3015.
4. Dabija, D. C. (2018). Enhancing green loyalty towards apparel retail stores: A cross-generational analysis on an emerging market. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *4*(1), 8.
5. Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach. *Sustainability*, *12*(7), 2809.
6. Giachino, C., Pattanaro, G., Bertoldi, B., Bollani, L., & Bonadonna, A. (2021). Nature-based solutions and their potential to attract the young generations. *Land Use Policy*, *101*(105176), 105176.
7. Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
8. Hennig, Ch., Meila, M., Murtagh, F. & Rocci, R. (2015). *Handbook of cluster analysis*. CRC Press.
9. Hill, J. & Lee, H. (2012). Young Generation Y consumers' perceptions of sustainability in the apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *16*(4), 477-491.
10. Jaciow, M. & Wolny, R. (2021). New Technologies in the Ecological Behavior of Generation Z. *Procedia Computer Science*, *192*(1), 4780-4789.
11. Laroche, M., Bergeron, J. & Barbaro-Forleo, G. (2001), Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, *18*(6), 503-20.
12. Lavuri, R., Jusuf, E. & Gunardi, A. (2021). Green sustainability: factors fostering and behavioural difference between millennial and gen z: mediating role of green purchase intention. *Ekonomia i Srodowisko*, *76*(1), 8-38.
13. Lavuri, R. (2022). Extending the theory of planned behavior: factors fostering millennials' intention to purchase eco-sustainable products in an emerging market. *Journal of Environmental Planning and Management*, *64*(8), 1507-1529.
14. Malhotra, N. K., Nunan, D. & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
15. Modi, A. G. & Patel, J. D. (2013). Classifying consumers based upon their pro-environmental behaviour: An empirical investigation. *Asian Academy of Management Journal*, *18*(2), 85–104.
16. Navas, R., Chang, H. J., Khan, S., & Chong, J. W. (2021). Sustainability Transparency and Trustworthiness of Traditional and Blockchain Ecolabels: A Comparison of Generations X and Y Consumers. *Sustainability*, *13*(15), 8469.
17. Resurreccion, P. F. (2015). Cluster Analysis Approach to Understanding the Philippine Sustainable Consumer: An Initial Empirical Study. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, *2*(2), 70-76.
18. Tahal, R. et al. (2017). *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada.
19. Tait, P., Saunders, C., Dalziel, P., Rutherford, P., Driver, T., & Guenther, M. (2020). Comparing generational preferences for individual components of sustainability schemes in the Californian wine market. *Applied Economics Letters*, *27*(13), 1091–1095.
20. Trebuňa, P. & Halčinová, J. (2013). Mathematical Tools of Cluster Analysis. *Applied Mathematics*, *4*(5), 814-816.
21. Williams, K. C. & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, *5*(1), 1-17.
22. Williams, S. & Turnbull, S. (2015). Developing the next generation of globally responsible leaders: Generation Y perspectives and the implications for green HRD. *Advances in Developing Human Resources*, *17*, 504–521.

# Generatívna umelá inteligencia v Európe

Michael Šášky<sup>1</sup>

---

## **Abstrakt**

*Nasledujúci príspevok sa zaoberá významom generatívnej umelej inteligencie technologicky vyspelej Európy. V Európe existuje silná snaha investovať do tejto oblasti výskumu a vývoja, čo má potenciál posilniť konkurencieschopnosť európskeho kontinentu. V článku sa bližšie pozrieme na rôzne aspekty generatívnej AI, vrátane jej širokého využitia v priemysle a rôznych odvetviach. Významná investícia do výskumu, vzdelávania a infraštruktúry pre generatívnu AI môže pomôcť Európe vytvoriť si vlastnú pozíciu v globálnom technologickom prostredí. Tento článok sa pokúsi podrobnejšie analyzovať potenciál generatívnej AI a jej význam v budúcom technologickom vývoji Európy, ktorá sa snaží stať sa globálnym lídrom v oblasti umelej inteligencie a inovácií.*

## **Key words**

*generatívna umelá inteligencia, AI, umelá inteligencia, umelá inteligencia v Európe*

**JEL Klasifikácia** O39, O49, O52

---

## **Úvod**

Príspevok sa zameriava na vývoj a význam generatívnej umelej inteligencie na európskom trhu v súčasnosti a v blízkej budúcnosti. Sústredí sa na enormný vzostup technológie AI a jej potenciálne prínosy pre európske firmy, spoločnosti a HDP. V príspevku sme využili výskumné metódy a analýzy, aby sme zhodnotili stav generatívnej umelej inteligencie v Európe. Diskutujeme o rastúcich výdavkoch vynaložených na umelú inteligenciu. Celkovo sa nasledujúci príspevok zaoberá významom a rastom generatívnej umelej inteligencie v Európe v súčasnosti a jej potenciál rasti v budúcnosti. Generatívna umelá inteligencia predstavuje technológiu veľkých jazykových modelov (LLM). Ide o modely obrovských neurónových digitálnych sietí, ktoré spracúvajú rôzne sekvenčné údaje. Tieto siete sú navrhnuté tak, aby dokázali predpovedať text, vytvárať ho a tiež upravovať. Na základe údajov, ktoré čerpá AI z internetu a rôznych zdrojov je generatívna umelá inteligencia schopná generovať text, ktorý je logický, gramaticky správny a vecný. Generatívna umelá inteligencia však nezahŕňa iba textové generátory a editory ale aj grafické úpravy a generatívnu grafiku, obrázkov, taktiež kódov v rôznych úrovniach programových jazykov ako Python, Java, C++, upravovať CSS, alebo riešiť logické úlohy ako napríklad hrať šach, vytvárať odporúčania pre rôzne problémové situácie alebo tvoriť optimálne stratégie na základe vopred poskytnutých údajov. Všetko to závisí od sily výpočtovej techniky ako aj rozsahu dostupných údajov, počtu parametrov modelu a jeho schopnosti generovať aktuálny obsah a informácie. Napríklad verzia generatívnej umelej inteligencie GPT-3 obsahovala niečo okolo 175mld parametrov a prechod na platenú verziu GPT-4 už obsahoval niečo cez 1,8 bilióna parametrov, čo predstavuje značný skok a posun pre celé odvetvie generatívnej umelej inteligencie a jej budúcnosti. To všetko samozrejme

---

<sup>1</sup> Ing. Michael Šášky, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35, Bratislava, michael.sasky@euba.sk

súvisí s počtom investovaných miliárd na výskum a vývoj celého odvetvia generatívnej umelej inteligencie vo svete a v Európe, čomu sa v nasledujúcom článku budeme venovať.

## 1 Metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom príspevku je objasniť a poukázať na enormný vzostup technológie generatívnej umelej inteligencie a jej obrovský potenciál a význam pre firmy a spoločnosti v Európe. Na dosiahnutie cieľov príspevku sme využívali najmä zahraničné publikácie, odborné články a databázy. Postupovali sme od všeobecných po konkrétne riešenia problematiky v rámci teoretických aspektov. Použité boli výskumné metódy ako analýza a dedukcia. Metódu analýzy sme využili pri štúdiách, oficiálnych výstupoch a grafoch, relevantných inštitúcii a databáz pre zber a poskytovanie dát. Analyzovali sme využitie generatívnej umelej inteligencie v jednotlivých oblastiach a krajinách Európy. Pomocou dedukcie sme rozpoznali a transformovali základné aspekty technológie generatívnej umelej inteligencie ako nástroja pre využitie v komerčnej aj štátnej sfére, pre firmy a podniky, ktorých sa technológie a umelá inteligencia týka alebo ich dokáže obsiahnuť. Na záver sme vypočítali ročné a priemerné ročné koeficienty rastu AI na európskom trhu.

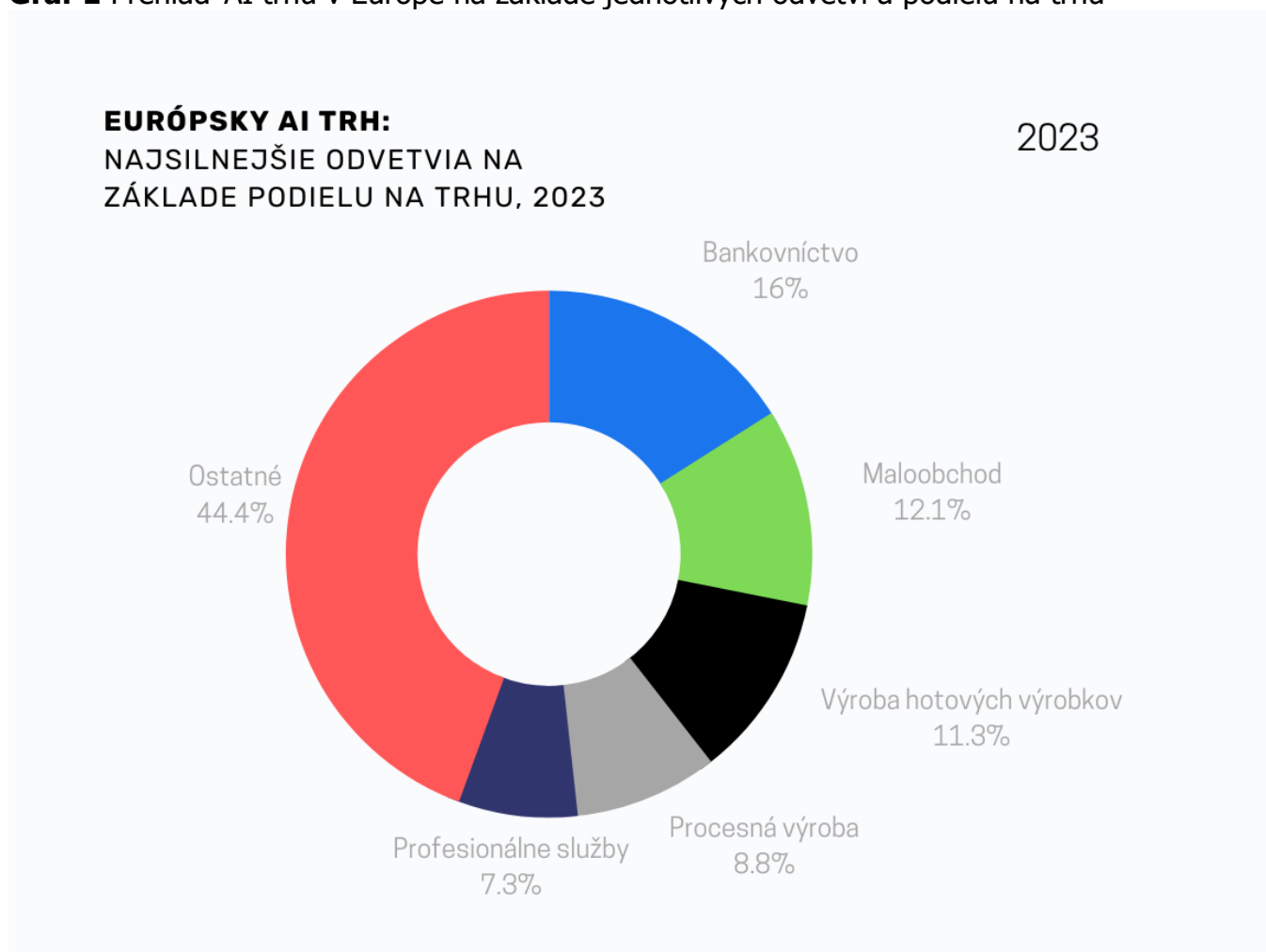
## 2 Výsledky a diskusia

Spoločnosť IDC predpovedala, že v roku 2023 budú výdavky vynaložené na umelú inteligenciu (AI) dosahovať približne 20% celosvetového trhu s AI aj napriek hospodárskym a politickým výzvam, ktorým svet a Európa čelí, taktiež pretrvávajúcej vojne na Ukrajine, vysokej inflácii a tiež stratám zamestnania zapríčinenými prepúšťaným najväčších technologických spoločností ako Amazon a podobne. Výdavky vynaložené na AI v Európe budú predstavovať medzi rokmi 2021 a 2026 ročnú mieru rastu 29,6%. Ukazovateľ hovorí, že ročná miera rastu v Európe bude v tomto období vyššia ako celosvetová miera rastu, ktorá má byť na úrovni 27,0%. Prudký rast a vývoj generatívnej umelej inteligencie v Európe je poháňaný západnou a strednou Európou a najväčšími technologickými spoločnosťami, ktoré sa dokázali rýchlo a efektívne adaptovať novo-rozvíjajúcemu sa trhu AI. "Spoločnosti si uvedomujú obchodné výhody, ktoré môžu získať prostredníctvom prijatia AI, vrátane zlepšenia obchodných operácií, optimalizácie procesov, efektívnosti, odolnosti a rozhodovania," hovorí Carla La Croce, manažérka výskumu pre IDC Customer Insights and Analysis.

Medzi najväčšie odvetvia s investíciami do umelej inteligencie sú bankovníctvo, maloobchod a tiež výroba a služby. V budúcnosti budú najmä tieto odvetvia tvoriť viac ako polovicu (55,5%) celkových vynaložených výdavkov na AI v Európe. Dôraz na zvýšenú bezpečnosť sa stáva kľúčovým, obzvlášť kvôli narastajúcemu riziku spojenému s AI, ktoré sa používa pri analýze a vyšetrovaní podvodov. Toto riziko je prítomné nielen vo finančných službách, ako sú banky a poisťovne, ale tiež v štátnom sektore a v odvetviach s vyšším stupňom ohrozenia, ako sú telekomunikácie a doprava. V bankovom sektore je hlavným využitím AI práve analýza podvodov a bezpečnosti. V maloobchode sa investície do AI zameriavajú na zlepšenie služieb pre zákazníkov. Obrovské využitie má AI v marketingu ako aj iných kreatívnych službách. Firmy poskytujúce profesionálne služby plánujú investovať najviac do optimalizácie IT systémov na zlepšenie svojej pružnosti a zvýšenie efektívnosti ich operácií, ako uvádza IDC v roku 2023.



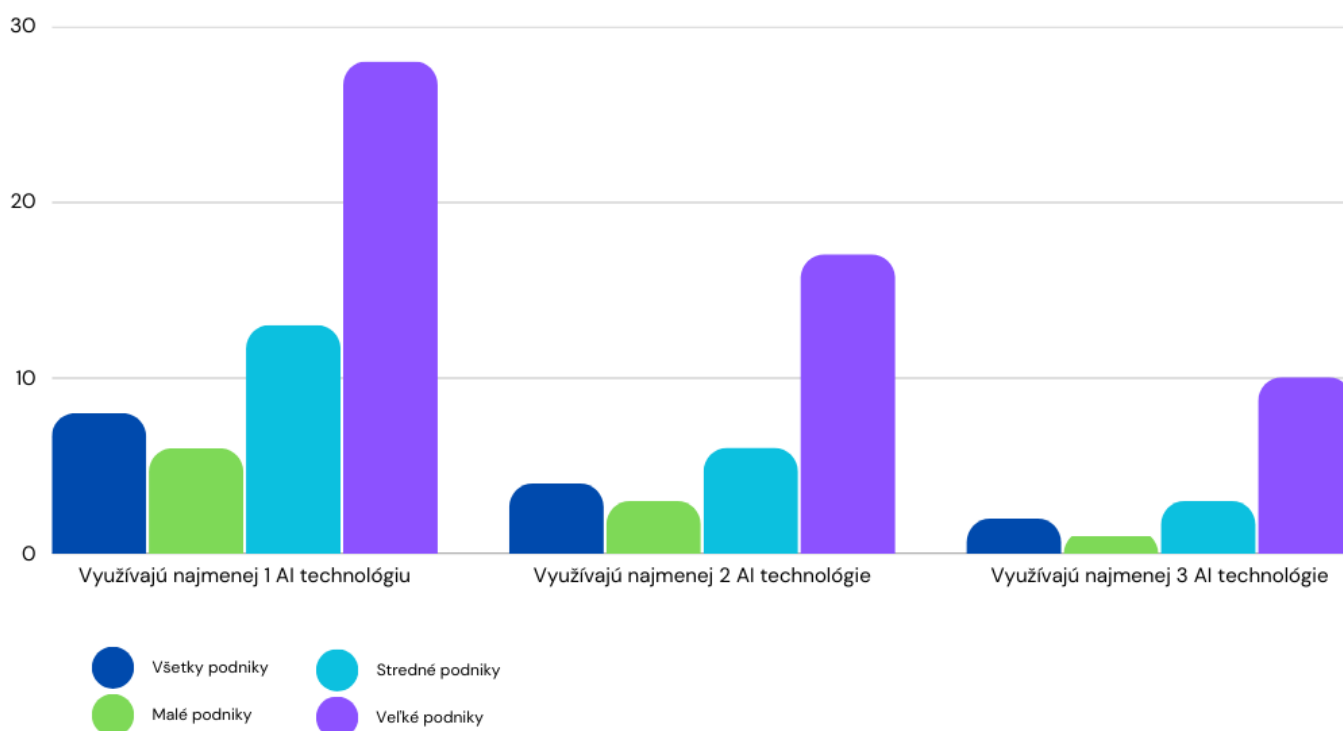
**Graf 1** Prehľad AI trhu v Európe na základe jednotlivých odvetví a podielu na trhu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe IDC Worldwide, 2023

V Európe je značný záujem o využívanie a vývoj softvéru umelej inteligencie a strojového učenia. Tento trend je dôsledkom akútneho nedostatku odborných pracovníkov a tiež pre samotný potenciál, ktorý AI poskytuje. Európske firmy sú stále viac naklonené využívaniu AI technológií. Sektor umelej inteligencie v Európe zažíva rýchly rozvoj. V období od 2021 do 2028 sa predpokladá, že severoamerický trh s AI softvérom bude rásť približne o 42% ročne. Očakávaný rast na európskom trhu je len mierne nižší, odhadovaný na približne 40%. Globálny trh technológie strojového učenia tiež zaznamenáva podobné tempo rastu. Predpokladaný ročný nárast v oblasti strojového učenia sa odhaduje na 33 až 38% v období od 2021 do 2029.

**Graf 2** Podniky využívajúce AI technológie podľa veľkosti a počtu

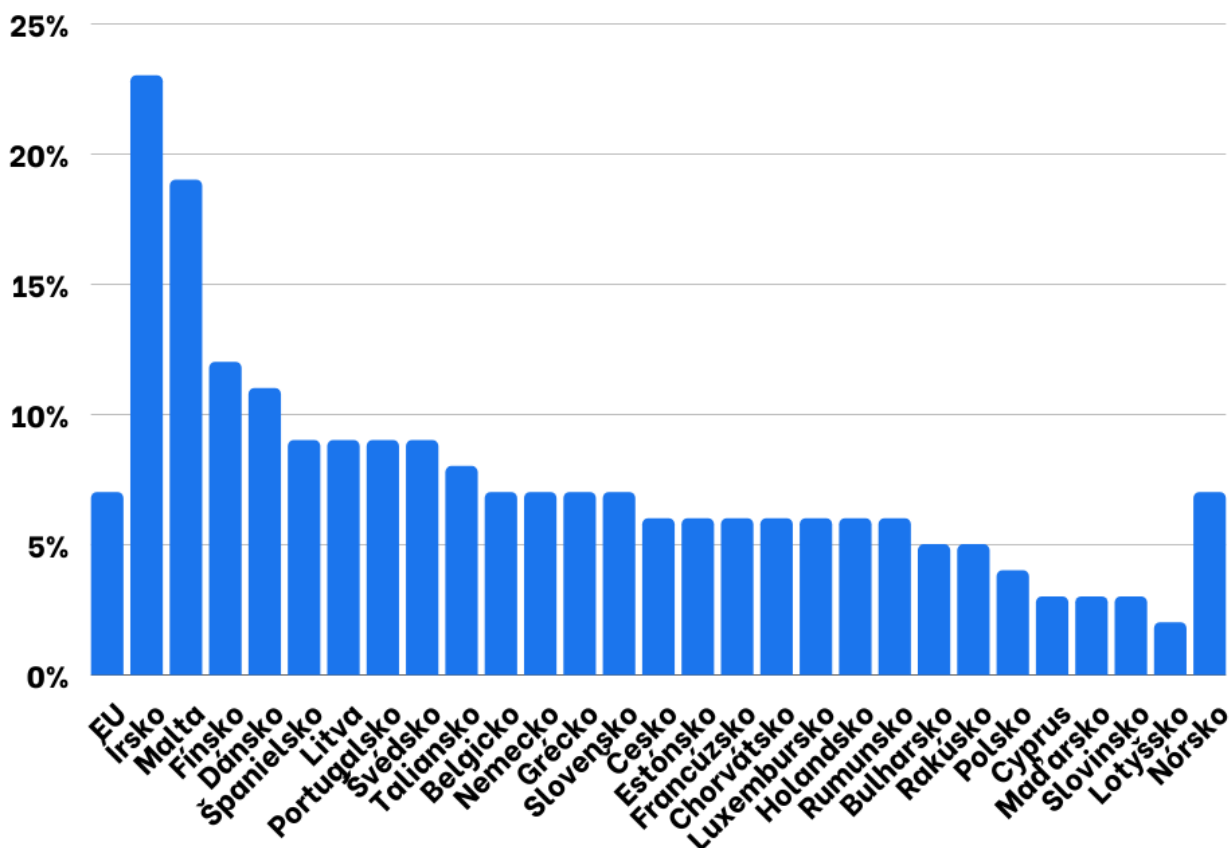


Zdroj: vlastné spracovanie na základe CBI, 2023

Rýchly nárast, o ktorom hovoríme, môže byť pripísaný dynamickému rozvoju, technickým inováciám a zvyšujúcim sa investíciám do IT sektora a celkovo digitálnych technológií. Podľa Grafu 2, hoci sú percentá rastu imponujúce, existuje ešte veľa priestoru na využitie umelej inteligencie aj v menších firmách. V roku 2021 využívala umelú inteligenciu len 8% firiem v Európe. Odborníci z oblasti predpokladajú, že tento podiel sa do januára 2023 minimálne zdvojnásobil. V súčasnosti sa AI technológie využívajú až v 75% európskych spoločnostiach v niektorých sektoroch, čo je z veľkej časti dôsledkom uvedenia ChatGPT na trh na jeseň 2022 (Eurostat, 2023)

Severné a západné európske krajiny sú obvykle hlavnými trhmi pre outsourcing AI. Ostatné krajiny Európy tiež sľubujú zaujímavé príležitosti, pretože rozmach AI technológií sa rozšíril do celej Európy naprieč odvetvami.

**Graf 3** Percento podnikov vo Finančnom sektore nad 10 zamestnancov využívajúce AI

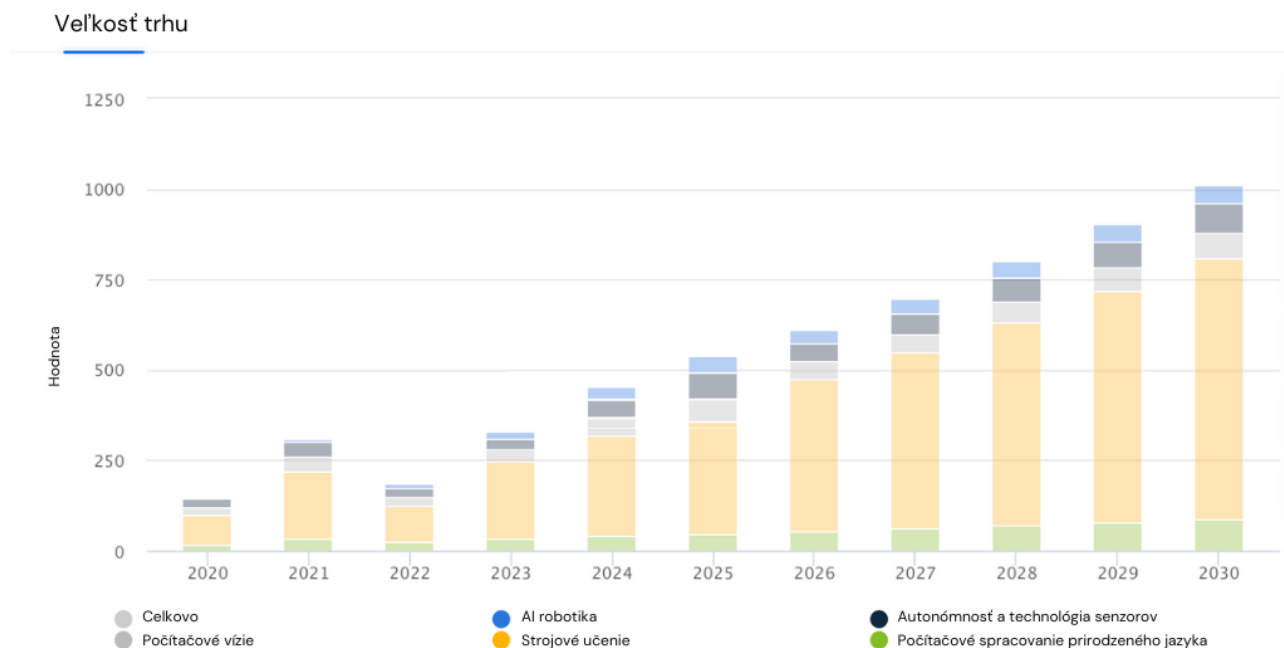


Zdroj: vlastné spracovanie na základe EUROSTAT

Pandémia COVID-19 mala veľmi pozitívny vplyv na rozvoj trhu generatívnej umelej inteligencie vzhľadom na nutnosť mnohých odvetví presunúť prácu na diaľku, čo viedlo k zvýšenému dopytu po technológiách generatívnej AI. Na trhu s AI vedie sektor softvéru vďaka rozvoju a schopnosti spracovávať obrovské množstvo dát a poskytovať inteligentné odpovede. Na druhej strane, sektor médií a zábavy na trhu prevláda, pretože generatívna AI je využívaná na tvorbu reklamných kampaní, kvalitných grafík a iného obsahu. Sektor finančných služieb tiež očakáva rýchly rast, vďaka narastajúcemu využívaniu veľkých dát a algoritmov strojového učenia, ako je uvedené v grafe 1 (Polaris Market Research, 2022).

Nasledujúci graf 4 poskytuje užitočný prehľad o veľkosti rôznych segmentov trhu s AI, čím umožňuje lepšie pochopenie dynamiky a rozloženia investícií v tomto rýchlo sa rozvíjajúcom odvetví. Táto vizualizácia je kľúčová pre porozumenie súčasného stavu a potenciálnych trendov v oblasti umelá inteligencie v Európe.

**Graf 4** Predpokladaný rozvoj Európskeho trhu umelej inteligencie na obdobie 2020-2030



Zdroj: vlastné spracovanie na základe Statista

Predpokladá sa, že trh generatívnej AI v Európe dosiahne v roku 2023 12,25 miliárd dolárov. V Európe trh momentálne zažíva 24,52% ročný rast, pričom výdavky vynaložené na technológiu AI do roku 2026 sú očakávané na úrovni z 33,2 miliárd dolárov a do roku 2030 56,8mld dolárov. Súčasná predpokladaná veľkosť trhu je vo výške 12,25 miliárd dolárov. Odhadovaný ročný percentuálny nárast na základe dostupných údajov v Európe sa od roku 2023 do roku 2026 zvýši o 39,42%. K výsledku sme sa dopracovali nasledovne:

Budúca hodnota trhu (BH) v roku 2026: 33,2 miliárd dolárov

Súčasná hodnota trhu (SH) v roku 2023: 12,25 miliárd dolárov

Počet rokov (n) medzi 2023 a 2026: 3 roky

Pre výpočet použijeme vzorec na výpočet ročného zloženého koeficientu rastu (RZKR):

$$RZKR = \left( \frac{BH}{SH} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

$$RZKR = \left( \frac{33,2}{12,25} \right)^{\frac{1}{3}} - 1$$

$$\left( \frac{33,2}{12,25} \right) = 2,71$$

$$(2,71)^{\frac{1}{3}} = 1,3942 - 1 = 0,3942$$

$$RZKR = 0,3942 \times 100 = 39,42\%$$

Takže odhadovaný ročný percentuálny nárast trhu s generatívnou AI v Európe od roku 2023 do roku 2026 je približne 39,42%.

V súčasnosti približne 33,33% organizácií pravidelne využíva generatívnu AI aspoň v jednej obchodnej funkcii. Ak Európa nasmeruje svoje úsilie na rozvoj a šírenie umelej inteligencie, vychádzajúc zo svojich súčasných zdrojov a digitálneho postavenia, môže to výrazne ovplyvniť jej ekonomiku. Odhaduje sa, že by HDP mohlo vzrásť až 2,7 bilióna eur, čo predstavuje 20% nárast. Tento krok by mohol znamenať významný každoročný nárast až do roku 2030. Je zaujímavé poznamenať, že takýto dopad by bol dvojnásobne väčší než v prípade iných technológií, ktoré kedy prišli v minulosti, uvádza portál McKinsey. Vidíme obrovský potenciál AI naprieč odvetviami. Európa má šancu stať sa lídrom v oblasti AI, čo by mohlo viesť k významným technologickým a ekonomickým posunom. Využitie AI by mohlo zefektívniť mnohé priemyselné a obchodné procesy, čo by zvýšilo produktivitu a inovácie. Je však dôležité, aby sa pri tomto rozvoji kládol dôraz na etiku a udržateľnosť, aby boli výhody AI rozdelené spravodlivo a s minimálnym negatívnym dopadom na spoločnosť. Ak sa Európa zameria na zlepšovanie svojich kapacít v AI a dosiahne úroveň porovnateľnú so Spojenými štátmi, jej rast HDP by mohol byť ešte vyšší. S pridaním ďalších 900 miliárd eur by sa celkové zvýšenie HDP vďaka AI mohlo do roku 2030 zvýšiť na 3,6 bilióna eur. V tomto kontexte vidíme Európu ako významného hráča v globálnej ekonomike umelej inteligencie. Podstatné je však držať krok v technologickej a digitálnej vyspelosti ako aj investíciám zameraným na vývoj umelej inteligencie naprieč odvetviami.

## Záver

V závere tohto príspevku môžeme konštatovať, že generatívna umelej inteligencie v Európe zažíva výrazný nárast a stala sa kľúčovou technológiou s veľkým potenciálom do budúcnosti. Investície do umelej inteligencie, naprieč odvetviami jasne naznačujú dôležitosť tejto technológie pre európsky trh ale tiež globálny trh. Dopyt po AI technológii neustále rastie kvôli nedostatku odborníkov a novým možnostiam, ktoré AI prináša. Nehovoríme teda len o možnostiach efektivity práce a rýchlosti samotnej technológie. Nové verzie generatívnej umelej inteligencie napríklad od spoločnosti OpenAI vo verzii 4, kde je technológia generatívnej AI priamo spojená s aktuálnymi dátami na internete, predstavuje nový rozmer využitia a aplikácie generatívnej umelej inteligencie v rôznych oblastiach a odvetviach. Táto technológia má tiež potenciál ovplyvniť spôsob, akým podniky vykonávajú svoje operácie a rozhodnutia. Výzvy týkajúce sa etiky, zabezpečenia údajov a ochrany osobných údajov sú neoddeliteľnou súčasťou pokroku generatívnej AI a preto prichádzajú rôzne regulácie alebo opatrenie, ktoré majú zamedziť zneužívaniu dát alebo vykonávať takú činnosť, ktorá by bola v rozpore s doterajšími pravidlami. Európska únia sa zatiaľ usiluje chápať umelú inteligenciu ako prínosnú technológiu, ktorá môže zmeniť digitálny svet, ktorý poznáme v súčasnosti. Avšak samotná Európska únia patrí medzi najprísnejších regulátorov spomedzi všetkých krajín a kontinentov na svete. Preto bude veľmi dôležité prijať pravidlá a regulácie, ktoré súčasne nebudú obmedzovať potenciál samotnej technológie AI ale zároveň budú chrániť práva, dáta, a bezpečnosť občanov. Zároveň prijať také opatrenia, ktoré by mali v budúcnosti zamedziť zneužívaniu AI na rôzne účely naprieč odvetviami. V neposlednom rade je tiež dôležité, aby sa aj samotné firmy pripravili na tieto zmeny a prešli na transformáciu a vo všeobecnosti začlenenie umelej inteligencie do svojich procesov. Rast generatívnej AI bude mať výrazný vplyv na ekonomický rozvoj nielen v Európe, a to najmä rast HDP, produktivity práce a rýchlo-rastúci trend technológii a rozvoja podnikov a nemanuálnych prác.

## Zoznam použitej literatúry

1. Baidoo-Anu, D., & Ansah, L. O. (2023). Education in the era of generative artificial intelligence (AI): Understanding the potential benefits of ChatGPT in promoting teaching and learning. *Journal of AI*, 7(1), 52-62.
2. CBI (2023). The European market potential for Artificial Intelligence and Machine Learning software development services, Jun, 2023. dostupné na: <https://www.cbi.eu/market-information/outsourcing-itobpo/artificial-intelligence-ai-and-machine-learning-ml/market-potential>
3. Eurostat (2021). Artificial intelligence in EU enterprises, 2021. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210413-1>
4. IDC (2023). European Artificial Intelligence Market Driven by the Need for More Efficient Operations and Enhanced Security, Says IDC, 2023. Dostupné na: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR250505223>
5. McKinsey (2023). What makes Europe different when it comes to harnessing the opportunities of gen AI? Our leaders share their perspectives. McKinsey, 2023. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/lifting-europes-ambition/leveraging-generative-ai-in-europe-the-opportunities-and-challenges>
6. Polaris Market Research (2023). Generative AI Market Share, Size, Trends, Industry Analysis Report, By Component (Software and Services); By Technology; By End-Use; By Region; Segment Forecast, 2023 – 2032. Dostupné na: <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/generative-ai-market>
7. Statista (2023). Artificial Intelligence – Europe. Statista, Market insight, 2023. Dostupné na: <https://www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/europe>
8. TheBrainyInsights (2023). Generative AI Market Size by Technology (Transformers, Diffusion Networks, Generative Adversarial Networks, and Variational Auto-encoders), Component (Service and Software), Vertical (BFSI, Media and Entertainment, Healthcare, IT and Telecommunication, Automotive, and Transportation, and Others), and, Regions, Global Industry Analysis, Share, Growth, Trends, and Forecast 2023 to 2032. Dostupné na: <https://www.thebrainyinsights.com/report/generative-ai-market-13297>

# NÁJOMNÉ BÝVANIE – KATEGORIZÁCIA, TEORETICKÉ PRÍSTUPY K PROBLEMATIKE A ICH APLIKÁCIA V SR.

Andrej Včelík<sup>1</sup>

---

## **Abstract**

*Traditionally, the share of home ownership is very high in Slovakia and other CEE countries. Rental housing, as such very much preferred in the German-speaking countries, has been widely omitted in this region, predominantly having a connotation of an alternative for impoverished social class. Although social housing is just a subcategory, there is not clear border line between those two segments and the existing theory is not explicit either. Various theoretical approaches are identified in this paper; starting with the discussion whether housing is considered as human right or not and how states and constitutions approach this topic. Prevailing political ideology has also its implication on how states and municipalities execute their supportive role when it comes to the housing affordability. We also assess the situation in the Slovak Republic with respect to the theoretical approach ascribed in this paper.*

## **Key words**

*rental housing, social housing, home ownership rate, DACH countries, housing affordability policy*

**JEL Classification: O18, R31, Z18**

---

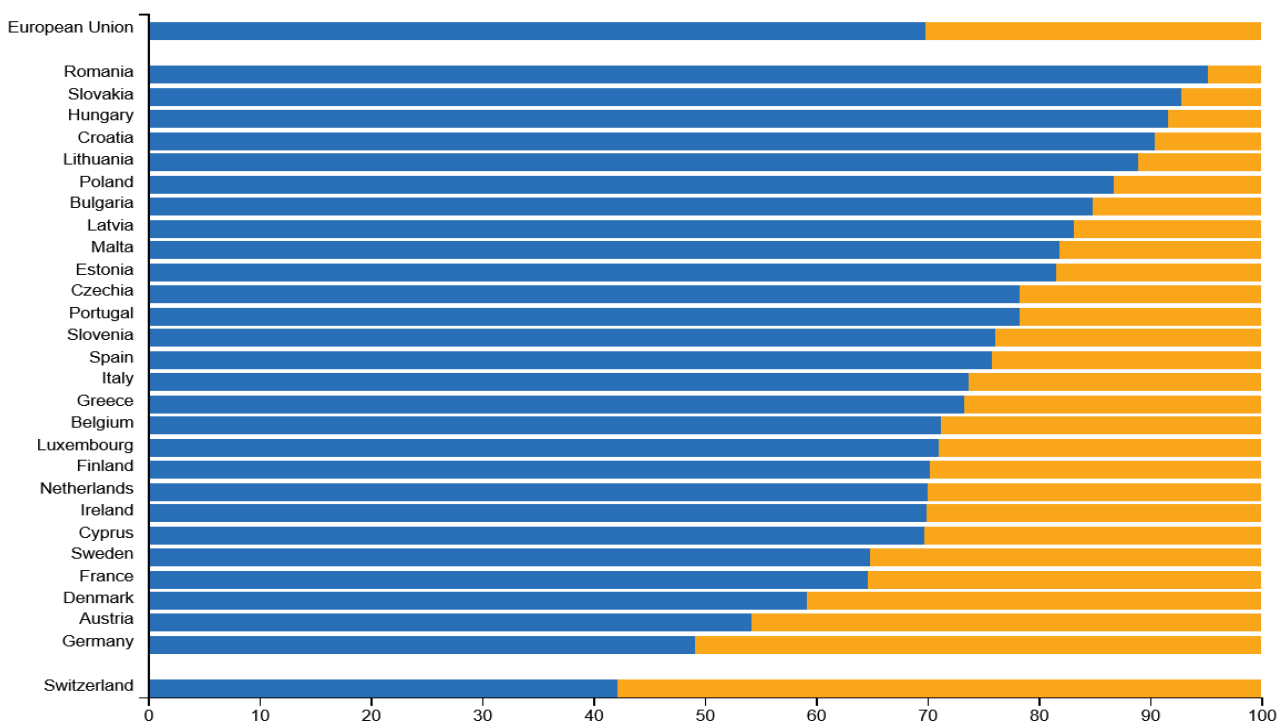
## **Úvod**

Tradične sa podiel vlastníctva domov a bytov v krajinách strednej Európy pohybuje veľmi vysoko, pričom Slovenská republika dosahuje až cez 90 % podiel. Nájomné bývanie, ktoré je v nemecky hovoriacich krajinách preferovanou alternatívou a dosahuje až takmer polovičný podiel, má v slovenských reáliách konotáciu sociálneho bývania pre ekonomicky slabšie vrstvy. Podobná situácia je aj v ostatných krajinách V4 a podiel nájomných bytov tu významne nepresahuje 20 %.

---

<sup>1</sup> Ing. Andrej Včelík, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, andrej.vcelik@euba.sk

**Graf 1:** EU – rozdelenie krajín podľa pomeru vlastného a nájomného bývania



Zdroj: EUROSTAT, 2021

Zmena paradigmy v prospech nájomného modelu prináša, okrem zlepšenej dostupnosti bývania, aj mnohé ďalšie efekty pre ekonomiky, ktoré sú pomerne vyčerpávajúco popísané v dostupnej literatúre. V našich publikáciách sa tomuto fenoménu venuje Brňák (2017), ktorý ako jeden z najdôležitejších dopadov uvádza zníženú mobilitu pracovnej sily (pri prevažujúcom vlastníckom bývaní). Podľa ním uvádzaných údajov sa v roku 2012 v rámci Slovenska presťahovalo (resp. zmenilo byt) 7,7 % obyvateľov. Pre porovnanie v tom istom čase boli hodnoty v Nemecku 20,8 %, v Dánsku 31,3 % a vo Švédsku 37,6 %. Tento fakt potvrdzuje aj práca maďarských autorov (Hegedüs et al., 2023), ktorí definujú tento problém pre celú zónu EU – 11 (cca 7 %) s porovnaním pre krajiny jadra EU (priemerne cca 20 %). Mobilita pracovnej sily je na Slovensku pomerne frekventovaným problémom a štát má vo svojej politike rôzne programy na jej odstránenie, respektíve podporu ako jednu z vysokých priorit aj prostredníctvom podpory nájomného bývania (Inštitút zamestnanosti, 2006). Súvislosť mobility pracovnej sily (ako aj iných) konštatuje aj správa Inštitútu finančnej politiky (2019).

Existujú však aj štúdie skúmajúce ďalšie efekty zvýšeného podielu nájomného modelu v spoločnosti: Oswald (1996) formuloval hypotézu o vzťahu medzi mierou vlastníctva a nezamestnanosťou; *embourgeoisement thesis* skúma vzťah medzi zvyšujúcim sa blahobytom nižších vrstiev (*affluent worker*) a zmenou voličských preferencií a segregácie obyvateľstva – zmenou rozloženia sociálnych tried v rámci topografie mesta (Walks 2016, Kohl 2017) a koncentrácie „bohatých“.

So vzrastajúcou nedostupnosťou bývania ako následkom enormného rastu cien nehnuteľností, ktorý zasiahol takmer všetky vrstvy naprieč spoločnosťou, sa problematika nájomného bývania dostáva do popredia aj v krajinách V4. Vlády a samosprávy začali tvoriť politiky smerujúce k podpore nového developmentu a investorskej podpory; nielen v oblasti tradičnej podpory tzv. sociálnych bytov, ale hlavne v segmente strednej triedy, ktorá bola doteraz výrazne opomínaná.



Jedným z významných negatívnych dopadov vlastníckeho modelu aj vysoká zadlženosť domácností ako následok investície do vlastného bývania a z toho vyplývajúce spoločenské a makroekonomické riziká. Toto potvrdzuje aj Národná banka Slovenska vo svojej Správe o finančnej stabilite z mája 2020, pričom v tom roku boli z dôvodu ochrany hypotekárnych dlžníkov zavedené prísnejšie kritéria pre poskytovanie úverov na bývanie. Kohl (2017) taktiež upozorňuje, že vysoká miera vlastníctva expanduje hypotekárny trh a vytvára predpoklady na vyššiu zraniteľnosť ekonomík a spoločenských tried počas finančných kríz. Štúdie tiež potvrdzujú, že domácnosti, ktoré nenesú bremeno vysokých hypotekárnych splátok investujú tieto prostriedky do vzdelania detí, zdravotnej starostlivosti a podobne.

Lídrom nájomného bývania v Európe sa stali krajiny DACH; modely v Nemecku a Rakúsku sa v najväčšej miere rozvíjali po druhej svetovej vojne ako následok potreby obnovy zničeného bytového fondu. Avšak korene tejto tradície siahajú už do predvojnových období, predovšetkým do obdobia industrializácie priemyslu a potreby ubytovania pracovnej sily koncentrovanej v mestách. Okolnosti rozvoja nájomnej tradície vo Švajčiarsku sú iné, avšak vysoko efektívne a môžu taktiež slúžiť ako inšpirácia pre národné politiky, ktoré chcú presmerovať model vlastníctva do alternatívnych foriem zabezpečenia potreby bývania.

Pre potreby definovania takej politiky chceme poukázať na rôzne prístupy, ktoré sa uplatňujú v Európe z pohľadu samotnej definície nájomného bývania a adresátov tejto politiky. Pre úspešnú implementáciu je potrebné rozlíšiť predovšetkým kategóriu sociálneho bývania a jeho podpory od podpory nájomného bývania tzv. strednej triedy ako je definovaná napr. v meste Viedeň (kde mestské nájomné bývanie dosiahne až do 80% príjmovej škály obyvateľstva).

V poslednej časti tejto práce je stručná projekcia situácie Slovenskej republiky v oblasti nájomného bývania do teoretických východísk spomínaných v druhej kapitole. Reflektujeme pritom vývoj po roku 1989 a kontext privatizácie bytového fondu, tiež zmeny v politike podpory bývania ako následok zníženej dostupnosti charakteristickej po doznení finančnej krízy a enormného rastu celého nehnuteľného trhu po roku 2014.

## 1 Metodika práce

V tejto práci skúmame teoretické prístupy k problematike bývania jednak v generálnom kontexte (*existuje právo na bývanie?*) a tiež ako je všeobecne definovaná a rozdelená kategória bývania a aké teoretické prístupy sa k nej uplatňujú. Jednotlivé definície a kategórie potom majú dopad na vykonávanie politiky tej - ktorej krajiny alebo oblasti.

Popisujeme nielen strohú kategorizáciu, ktorá sa celosvetovo ustálila ako napríklad pohľad OECD na túto problematiku, ale v ďalších podkapitolách pozorujeme aj dôsledky zmien politických elít, ekonomických prúdov a ich nazeranie túto problematiku. Uvádzame, ako sa táto politika menila v čase a ako ju v priebehu (predovšetkým povojnových období) zásadne ovplyvňovali dopady meniaceho sa ekonomického prístupu - napríklad postupného nástupu libertariánskych prúdov v NSR v osemdesiatych rokoch.

Zvolenou výskumnou metódou je rešerš dostupnej vedeckej literatúry, predovšetkým na špecializovaných vedeckých databázach (Web Of Science, Researchgate, Sciencedirect) a následná syntéza týchto zdrojov. Ako kľúčové slová pre vyhľadávanie boli zvolené termíny *rental housing, rent control properties, housing markets in Switzerland, Germany,*

*Austria* a príbuzné varianty týchto hesiel. V pohľade na prax v Slovenskej republike používame oficiálne vládne štatistiky Ministerstva dopravy, ŠÚSR a podobne. Niektoré zdroje neprešli recenzným konaním (napr. Oren, 2011), tieto však poväčšine interpretujú/komentujú oficiálne vládne dokumenty ako Ústava Slovenskej republiky, zákony alebo vykonávacie vyhlášky.

## 2 Výsledky a diskusia

Prístup k problematike nájomného bývania a jeho celkovej podpory je rôznorodý a závisí od neho subvencovanie a celková ďalšia podpora, ktorú vydávajú štáty, či už priamo alebo prostredníctvom samospráv.

### 2.1 Bývanie ako ľudské právo

Právo na bývanie je zakotvené v čl. 25 Všeobecnej deklarácie ľudských práv („Každý má právo na životnú úroveň zabezpečujúcu jemu i jeho rodine zdravie a blahobyt vrátane potravy, šatstva, bývania, lekárskej starostlivosti...“, t.j. ratifikujúce štáty by mali mať tieto princípy prenesené ďalej do svojich legislatív. Z európskeho pohľadu je ešte aktuálnejšia Európska sociálna charta (Časť I, bod 25.: „Každý má právo na bývanie“), podobné princípy ale definujú aj ďalšie nadradené právne normy.

Jednotlivé štáty reflektujú tieto dokumenty rôzne a majú rozdielne prístupy k otázke bývania ako základnej ľudskej potrebe. Všeobecne sa dá skonštatovať, že 38 % štátov má v nejakej forme zakotvené toto právo do ústavy. Formy, ako štáty reflektujú uvedené právo do svojich ústav sú nasledovné (Oren, 2021):

**Tab. 1:** Úrovně definovania práva na bývanie v ústavách sveta.

Každý človek/občan má právo na bývanie.
Verejné orgány budú podporovať potrebné podmienky/politiku na zabezpečenie práva na bývanie.
Každý človek/občan má právo na bývanie. Štát musí prijať konkrétne opatrenia na realizáciu tohto práva.
Všetci majú právo na konkrétny štandard bývania. Štát musí prijať zoznam opatrení na jeho realizáciu vrátane národného plánu, financovania a špecializovaných inštitúcií alebo fondov. Zúčastnené strany sú konkrétne uvedené (napr. obce, súkromný sektor).
Všetci majú právo na konkrétny štandard bývania. Štát musí prijať zoznam opatrení na jeho realizáciu vrátane národného plánu, financovania a špecializovaných inštitúcií alebo fondov. Zúčastnené strany sú uvedené (napr. obce, súkromný sektor) a <u>zabezpečujú reguláciu nájomného.</u>

Z európskych štátov majú toto zakotvené v rámci ústavy Belgicko, Francúzsko, Holandsko, Fínsko, Portugalsko a čiastočne Nemecko. Ďalšie štáty majú toto právo zakotvené v právnych predpisoch týkajúcich sa napríklad sociálnej oblasti (Rakúsko, Maďarsko, Spojené kráľovstvo) alebo ho nemajú riešené v legislatíve vôbec, ako napríklad Bulharsko alebo Slovensko.

## 2.2 Kategórie bývania a základné rozdelenie politík podpory

V rámci EU sa v oblasti bývania štatisticky vykazujú nasledovné kategórie (OECD):

- samostatný vlastník – vlastníctvo z vlastných prostriedkov bez záťaže splácania hypotekárnym/iným úverom;
- vlastník platiaci hypotéku – vlastníctvo s pravidelným splácaním úveru slúžiaceho na nadobudnutie nehnuteľnosti;
- nájomca platiaci trhové nájomné – nájomca/podnájomník platiaci trhové nájomné (vrátane situácie ak je platba nájmu refundovaná napr. dotáciou, podporou a podobne);
- nájomca platiaci redukované trhové nájomné - nájomca/podnájomník platiaci nižšie ako trhové nájomné;
- nájomca neplatiaci nájomné – zahŕňa ubytovanie člena rodiny zadarmo, byty plne hraené zamestnávateľom, atď.

Z uvedeného vyplývajú isté kategorizačné nejasnosti. Jednak je to rozdiel medzi trhovým a redukovaným nájomným, ktorý nemusí byť vždy jasný, zároveň metodika nerozlišuje medzi súkromným a verejným prenajímateľom. Pre potreby tejto práce je ale podstatné predovšetkým rozlíšenie medzi bežným nájmom a sociálnym bývaním. V Slovenskej republike je sociálne bývanie charakterizované ako bývanie určené sociálne odkázaným skupinám (ľudia v hmotnej núdzi alebo iné nízkopríjmové skupiny obyvateľstva); pojem sociálne bývanie napríklad vo Viedni však do tejto kategórie zahŕňa aj regulované nájomné bežnej strednej triedy. Celkovo sa terminológia líši od štátu k štátu - v Dánsku sa používa pojem „*spoločné bývanie*“ alebo „*neziskové bývanie*“; vo Francúzsku „*bývanie za mierne nájomné*“; v Nemecku „*podpora bývania*“; vo Fínsku „*vládou podporované bývanie*“; vo Švédsku „*verejnoprospešné bývanie*“ atď.

UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) v práci *Social Housing in the UNECE Region Models, Trends and Challenges* (2015) takisto akcentuje obtiažnosť jednotného zadefinovania termínu nájomné bývanie alebo sociálne bývanie vzhľadom na rozdielnosť jednotlivých jurisdikcií a prístupov. Obzvlášť to komplikuje štatistické porovnávanie jednotlivých politík v rôznych štátoch. Finálnu definíciu teda stanovuje nasledovne: "*Social housing*" has no one definition, it is in essence a key word used to enable governments and interested stakeholders to exchange knowledge about the part of their housing system that is aimed to satisfy the housing need, that is supported by the state and distributed through administrative process distinct to their local contexts."

Z pohľadu politík podpory bývania pracuje s nasledovnými tromi základnými modelmi, ktoré zadefinoval Ghekiere (2007):

- univerzálny (*universal*)
- všestranný (*generalist*)
- reziduálny (*residual*)

Tieto modely sú všeobecne akceptované a používajú sa v množstve prác ako univerzálny prístup ku kategorizácii tejto problematiky. Ich bližšie rozdelenie popisuje vo svojej práci napríklad Brňák (2017, krátené):

*Univerzálny model*

Cieľom modelu je sprístupniť bývanie čo možno najväčšiemu počtu záujemcov prostredníctvom mestských, obecných podnikov (napr. Švédsko) alebo mimovládnych neziskových organizácií (napr. Dánsko, Holandsko). Uvedený typ sociálneho bývania má za cieľ poskytnúť kvalitatívne primerané a cenovo dostupné bývanie (regulované nájomné) čo najširšej populácii bez ohľadu na ich príjem, t.j. pre žiadateľov neexistuje „príjmový strop“ na domácnosť (UNECE, 2015). Pre nízkopríjmové domácnosti a domácnosti ohrozené chudobou a sociálnou exklúziou ostáva možnosť čerpať rôzne formy podpory a príspevkov (napr. príspevok na bývanie). Výsledkom je zabezpečenie sociálneho mixu domácností s rôznych sociálno-ekonomických skupín obyvateľstva a eliminácia sociálneho vylúčenia a rezidenčnej segregácie. Krajiny aplikujúce univerzálny model sociálneho bývania sa vyznačujú vysokou mierou zastúpenia tohto typu bývania od 18% do 32% z celkové bytového fondu (Holandsko, Švédsko a Dánsko).

#### *Všestranný model*

Uvedený model má dominantné zastúpenie v politikách bývania krajín EÚ. Ide najmä o krajiny, ktorých sa percentuálne zastúpenie sociálneho bývania v celkovom bytovom fonde pohybuje v intervale 0% až 19% (UNECE, 2015, zahŕňa dve subkategórie: 0 – 4% a 5 – 19%). Do pozornosti sociálneho bývania sa dostávajú domácnosti, ktoré nie sú schopné si samostatne zabezpečiť dôstojné bývanie za primeranú a dostupnú cenu. Tento model reaguje na nedostupnosť bývania na trhu. Bývanie je poskytované prijímateľom selektívne na základe definovaných prioritných kritérií, postupov a pravidiel. Ide najmä o určené fixných stropov príjmov. Tento model sociálneho bývania preferuje nízkopríjmové domácnosti, zraniteľné domácnosti a vybrané ohrozené skupiny, resp. domácnosti. Všestranný model sociálneho bývania je aplikovaný, napr. v Rakúsku, Francúzsku, Fínsku, Luxembursku, Poľsku a mnohých iných krajinách EÚ. Slovenská republika aplikuje uvedený model sociálneho bývania, avšak v kombinácii s reziduálnym modelom (spolu s krajinami ako, napr. Francúzsko, Fínsko, Belgicko a Nemecko).

#### *Reziduálny model*

Posledným modelom aplikovaným v štátoch EÚ je model reziduálny. Uvedený model je aplikovaný najmä vo Veľkej Británii, Estónsku, Írsku, Malte, Bulharsku, Litve a i. Reziduálny model je najčastejšie zavádzaný v krajinách EÚ, v ktorých nie je nasýtený dopyt po sociálnom bývaní. Cieľom reziduálneho modelu sociálneho bývania je poskytnúť primerané a cenovo dostupné bývanie vybraným kategóriám domácností, ktoré sú väčšinou priamo závislé od rôznych finančných transferov a dávok sociálnej pomoci (napr. nezamestnaní, zdravotne znevýhodnení, seniori apod.) a v mnohých ohľadoch sú vytláčané alebo im je úplne znemožnený prístup na trh s bývaním. Sociálne bývanie je sprístupnené vybraným skupinám ohrozených domácností, pričom preferovaným kritériom je výška príjmu domácnosti.

### **2.3 Kategórie politik podpory podľa smeru transferu**

Pri hľadaní možného spôsobu kategorizácie týchto dvoch typov subvencovaného bývania by ďalším (nie však výlučným) indikátorom mohol byť smer transferu samotnej nájomnej subvencie. Pri sociálnom bývaní býva príjemcom veľmi často priamo nájomca vo forme príspevku na bývanie; pri verejnom nájomnom bývaní sa uplatňujú schémy dotácie samotného projektu tak, aby výsledná požadovaná cena nájmu bola nižšia ako trhová sadzba.

## 2.4 Odvetvie bývania - voľba medzi reguláciou odvetvia a prístupom *laissez-faire*

Pojednanie o prístupe k odvetviu bývania ako regulovanému odvetviu uspokojujúcemu základné potreby, počažmo v prípadoch niektorých štátoch ústavnému právu, sa obmedzíme na príklad dobrej praxe z Nemecka a Rakúska. V týchto krajinách bola situácia po roku 1945 z pohľadu bytového fondu kritická a nebolo možné očakávať ruku trhu, ktorá by v rozumnom čase dokázala znovu vystavať bytový fond v požadovanom objeme. Okolnosťami povojnového vývoja štátnych politík v nemecky hovoriacich krajinách sa zaoberá práca Kadiho a kolektívu (2021). Táto prináša porovnanie Viedne a Berlína z pohľadu vývoja jednotlivých politík bývania. Obe mestá začínali zhruba s rovnakým prístupom, k divergencií ich politík začalo dochádzať v sedemdesiatych rokoch, kedy sa v Nemecku začala presadzovať neoliberálna politika propagujúca znižovanie zásahov štátu do trhu. Tento vývoj vyvrcholil na začiatku 90-tych rokov, kedy Nemecko zrušilo subvencovanie výstavby bývania na národnej úrovni. Nasledovala taktiež privatizácia a odpredaj nájomného bývania: podiel mestských bytov poklesol v období 1990 – 2016 z 28 % na 18 % celkového fondu. Zároveň sa do súkromných rúk odpredalo veľké množstvo pozemkov. Výsledok bol, že mesto Berlín nebolo schopné svojou ponukou regulovať enormný trhový rast nájomného, ktoré v období 2011 – 2018 stúplo o 65 % (Wohnugsbericht 2018). Strata pozemkového fondu zároveň sťažovala reštart celého programu.

Mesto Viedeň tiež zaznamenalo istý vývoj v zmysle aplikácie neoliberálneho prístupu. Jednalo sa predovšetkým o čiastočnú dereguláciu právneho nastavenia nájomných vzťahov, ktorými sa vyjednávacía pozícia presunula v prospech súkromných prenajímateľov. Rakúska politika podpory nájomného bývania je dlhodobo konzistentná bez ohľadu na politickú reprezentáciu. Avšak aj tu boli mierne neoliberálne korekcie – napríklad mesto Viedeň ako také taktiež v období 2004 – 2015 pozastavilo výstavbu nových bytov na vlastný účet. (Pokračovala však výstavba cez modely neziskových developerov, ktorí boli podporovaní mestom Viedeň, ako aj modely iných alternatívnych foriem výstavby verejných bytov.) Nedošlo ale k žiadnemu odpredaju/privatizácii už existujúceho bytového fondu ani pozemkov. Vďaka tomu zostal objem fondu ovládaného mestom stále vysoký – a v roku 2018 bola skladba celkového bytového fondu v oboch mestách nasledovná:

**Tab. 2:** Skladba bytového fondu podľa druhu vlastníctva a účelu. Porovnanie Viedne a Berlína.

	počet domácností	verejné a mestské nájomné bývanie	družstevné a neziskové nájomné bývanie	súkromné nájomné bývanie	bývanie vo vlastnom
Berlín	1 950 000	15,50%	10%	59%	15,50%
Viedeň	905 000	23%	21%	33%	19%

Zdroj: Investitionsbank Berlin (2019): Wohnungsmarktbericht 2018. Berlin.

## 2.5 Alternatívne politiky podpory nájomného bývania

Absolútnym európskym premiantom v podiele nájomného bývania je Švajčiarsko. Ako v jedinej európskej krajine nezasiahnutej následkami druhej svetovej vojny zdroj tejto politiky nestál na podobných základoch, ako v prípade Nemecka alebo Rakúska, ani nevychádzal z podobnej predvojnovnej tradície. Okrem faktorov demografického

a makroekonomického charakteru však štát zahájil politiku podpory nájomného modelu paradoxne práve postihovaním (penalizovaním) vlastníctva prostredníctvom politiky zdaňovania vlastníctva, zisku a politiky aktívneho zdaňovania prevodov majetku (Schneider – Wagner, 2016).

**Tab. 3:** Prehľad zdanenia vlastníkov nehnuteľností podľa švajčiarskej daňovej legislatívy

Forma dane	Popis/sadzba
Potenciálny nájom ( <i>imputed rent</i> )	Každý vlastník nehnuteľnosti pričítava k daňovému základu potenciálny zisk z prenájmu (aj keď neprenajíma)
Daň z bohatstva	Počítaná podľa cenovej mapy ( <i>fair market value</i> )
Daň z nehnuteľnosti	0,03 %-0,4 %
Daň zo zisku z predaja	Zdaňuje sa nárast hodnoty kúpa/predaj bez časového obmedzenia
Daň z prevodu nehnuteľnosti	1 % - 3 %

Zdroj: Schneider, Wagner 2016, vlastné spracovanie

Vysoké zdaňovanie vlastníctva sa aplikuje aj v ostatných DACH krajinách, čo však môže súvisieť s tradične vysokou mierou zdanenia týchto krajín skôr ako špecifický nástroj podpory tej či onej formy bývania. Napríklad zdanenie prevodu nehnuteľností sa aplikuje aj v Nemecku, dokonca v miere až do 5,0 %, rovnako ako napríklad poplatok za zápis do katastra nehnuteľností vo výške 0,2 % z transakcie. Daň zo zisku pri predaji nehnuteľnosti je v Rakúsku uvalená na každú nehnuteľnosť, ktorá neslúži ako vlastníkova registrovaná adresa, a to až do výšky 25 %.

Na regionálnej a samosprávnej úrovni sa vo svete uplatňujú ďalšie alternatívne prístupy k politike podpory ako podiely nájomných bytov v komerčných projektoch, *density bonus* (zmena územných plánov) a podobne.

## Záver

Bývanie ako ľudská potreba je jednoznačne definované v nadnárodných dokumentoch, reflexia do jednotlivých národných právnych rámcov je rôzna. Z pohľadu európskej tradície má odvetvie bývania špeciálne postavenie vo väčšine krajín a sociálne bývanie má podporné programy vo väčšine štátov. Publikované práce však ani v teoretickej ani praktickej nedávajú jednoznačnú odpoveď ako rozkatégorizovať „verejné“ a „sociálne“ bývanie. Napríklad Rakúsko, označované ako reprezentant všestranného modelu, má nastavené kritériá pre prijímateľov sociálneho bývania tak, aby vylúčilo iba horný príjmový kvintil populácie, t.j. aj keď označené ako sociálne, jedná sa masové resp. široko dostupné bývanie. Domnievame sa, že – okrem zjavne ťažkej úlohy v podobe stanovenia hranice finančnej núdze, rozlíšenia nízkeho, stredného alebo vyššieho príjmu - je snaha tvorcov týchto politík zamedziť segregácii týchto skupín obyvateľstva a ich nárokov na čerpanie tejto služby (platné hlavne pri modeli univerzálnom aj všestrannom).

V Slovenskej republike právo na bývanie nie je zakotvené v ústave. Táto len garantuje právo na ochranu domova a súkromia. Dokonca toto právo nie je explicitne upravené ani

v iných právnych normách. Slovensko fakticky až do roku 1989 nepoznalo súkromné vlastníctvo bytov. V období po zmene režimu sa byty vlastnené štátom, družstevné bývanie, mestské a podnikové byty prevádzali kompletne na obce a následne (do 1993) sa za veľmi výhodných podmienok sprivatizoval takmer kompletne celý existujúci bytový fond (odhad ZMOS je 2-3 % aktuálnej trhovej hodnoty). Vlastniť bývanie sa stalo novým štandardom.

Všeobecným porevolučným konsenzom sa odvetvie nehnuteľností celkovo ponechalo voľnej ruke trhu; aj výstavba bytov v štátnej rézii (tzv. sociálnych) bola obmedzená na minimum, jediným segmentom boli byty, ktoré developovali prevažne obce, aj to v minimálnej miere.

Tab. 2: Celkový počet obstaraných bytov v obecnom vlastníctve s rozdelením podľa spôsobu obstarania vrátane percentuálneho podielu

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Spolu
Celkový počet podporených bytov	1 589	1 288	1 399	2 007	1 900	1 348	1 524	1 385	999	1 026	14 465
Počet bytov obstaraných kúpou (% podiel)	251 (15,8)	245 (19,0)	792 (56,6)	1 883 (93,8)	1 754 (92,3)	1 193 (88,5)	1 230 (80,7)	1 091 (78,8)	715 (71,6)	516 (50,3)	9 670 (66,9)
Počet bytov obstaraných výstavbou (% podiel)	1 338 (84,2)	1 043 (81,0)	607 (43,4)	124 (6,2)	146 (7,7)	155 (11,5)	294 (19,3)	294 (21,2)	284 (28,4)	510 (49,7)	4 795 (33,15)

Zdroj: Ministerstvo dopravy a výstavby

Z pohľadu UNECE teda SR patrí medzi krajiny s reziduálnym modelom a v zmysle kategorizácie podľa percenta fondu bytov na sociálne účely sme v najnižšej možnej podskupine 0 -4 %. Čo sa týka konzistentných programov podpory bývania existoval jedine program Štátneho fondu rozvoja bývania a príspevkov Ministerstva dopravy a výstavby. Tieto boli svojimi podmienkami určené predovšetkým na podporu výstavby v obciach alebo na renováciu staršieho bytového fondu. Jedinou alternatívou pre väčší rozbeh výstavby sa stal program štátom podporovaného nájomného bývania podľa zákona č. 222/2022, ktorý sa naštartoval v roku 2023.

Miera zdanenia vlastníctva alebo prevodu nehnuteľností v SR je veľmi nízka, daňová povinnosť sa odvíja spravidla od ceny nadobudnutia a neexistuje efektívna a v čase menená cenová mapa resp. iná forma aplikácie *fair market value* princípu. Zdanenie zisku z predaja je ohraničené piatimi rokmi (Nemecko a Rakúsko 10 – 15 rokmi). Z uvedeného možno jednoznačne konštatovať, že legislatívne nastavenie uprednostňuje vlastnícky model a nemá motivačný charakter v prospech voľby nájmu.

Zmena paradigmy v prospech postupného zvyšovania podielu nájomného bývania prináša významné sociálne a ekonomické benefity. Tieto boli jednoznačne popísané v literatúre ako aj podporené empiricky a dostupnými štatistickými dátami. Potrebu zmeny prístupu, ako aj odporúčania na potrebné smerovanie takýchto zmien, konštatujú aj dokumenty a štúdie vládnych alebo samosprávnych entít. (Szologayová - ZMOS, 2019; Kubala – Peciar, 2019). Napriek proklamáciám o zmene prístupu vládnej politiky však nateraz Slovensko teda zostáva krajinou, ktorá podľa súčasného nastavenia favorizuje vlastníctvo nehnuteľností na bývanie, pričom nájomný model zostáva v prevažnej miere dočasnou voľbou pred nadobudnutím vlastnej nehnuteľnosti alebo riešením pre rodiny v núdzi.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. EUROSTAT. (2021). *House or flat – owning or renting*. Dostupné 9.10.2023, na <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/housing/bloc-1a.html?lang=en>
2. Elia Werczberger (1997). *Home ownership and rent control in Switzerland*. In *Housing Studies*. London: Taylor&Francis, 12:3, strany 337-353, DOI: 10.1080/02673039708720900
3. GHEKIERE, Laurent. (2007). *The development of Social Housing in the European Union; when general interest meets Community interest*. Summary of the Publication. Dexia Editors: Paris.
4. Hegedüs et al. (2023). *Housing market and housing indicators*. Dostupné 24.11.2023, na [https://www.researchgate.net/publication/367092431\\_HOUSING\\_MARKET\\_AND\\_HOUSING\\_INDICATORS](https://www.researchgate.net/publication/367092431_HOUSING_MARKET_AND_HOUSING_INDICATORS)
5. Investitionsbank Berlin. (2019). *Wohnungsmarktbericht 2018*. Dostupné 6.10.2023, na <https://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/wohnungsmarktbericht/>
6. Inštitút zamestnanosti. (2006). *Mobilita pracovného trhu*. Dostupné 6.10.2023, na <https://www.iz.sk/sk/stanoviska/mobilita-pracovneho-trhu>
7. KADI, Justin et al. (2021). *Post-Neoliberal Housing Policy? Disentangling recent reforms in New York, Berlin and Vienna*. In *European Urban and Regional Studies*. London: SAGE Publishing Inc. , Vol. 28/4, str. 353-374. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673037.2015.1132685?scroll=top&nedAccess=true>
8. Kucs <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r26740.pdf>
9. Kubala, Jozef – Peciar, Vladimír. (2019). *V nájme ďalej zájdeš*. Inštitút finančnej politiky. Dostupné 24.11.2023 na [https://www.mfsr.sk/files/archiv/24/Podpora\\_byvania\\_analyza.pdf](https://www.mfsr.sk/files/archiv/24/Podpora_byvania_analyza.pdf)
10. Metodika OECD. (2020). *Housing Market*. Dostupné 9.10.2023, na <https://www.oecd.org/housing/data/affordable-housing-database/housing-market.htm>
11. Oren, Michelle et al. (2021). *Right to housing*. Dostupné 7.10.2023, na [https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/194755/1/EBP080323804\\_0.pdf](https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/194755/1/EBP080323804_0.pdf)
12. UNECE. (2021). *Social Housing in the UNECE Region Models, Trends and Challenges*. Dostupné 9.10.2023, na [https://unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/Publications/Social\\_Housing\\_in\\_UNECE\\_region.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/Publications/Social_Housing_in_UNECE_region.pdf)
13. Schneider, Martin; Wagner, Karin. (2016). *Housing Markets in Austria, Germany and Switzerland*. Dostupné 6.10.2023, na [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2841641](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2841641)
14. SZOLGAYOVÁ, Elena Ing. arch. PhD. a kol. – ZMOS. (2019). *Podpora nájomného bývania. Združenie miest a obcí Slovenska (ZMOS)*. Dostupné 12.10.2023, na [https://www.ia.gov.sk/data/files/np\\_PKSD/Analzy/ZMOS/Analzya\\_Podpora\\_najomneho\\_byvania\\_FINAL\\_17102019\\_ZMOS.PDF](https://www.ia.gov.sk/data/files/np_PKSD/Analzy/ZMOS/Analzya_Podpora_najomneho_byvania_FINAL_17102019_ZMOS.PDF)
15. Walks, Alan (2016) *Homeownership, Asset-based Welfare and the Neighbourhood Segregation of Wealth*. In *Housing Studies*. London: Taylor&Francis, 31:7, 755-784, DOI: 10.1080/02673037.2015.1132685



# NÁJOMNÉ BÝVANIE – AKTÍVNE PROGRAMY PODPORY, ÚSPEŠNOSŤ ICH IMPLEMENTÁCIE V SR.

Andrej Včelík<sup>1</sup>

---

## ***RENTAL HOUSING – ACTIVE SUPPORTING PROGRAMS IN THE SLOVAK REPUBLIC AND THEIR IMPLEMENTATION EFFECTIVITY.***

### ***Abstract***

*The tradition of rental housing is not too much popular in Slovakia and in all other V4 countries. The ownership paradigm seems to be very strong in this region compared to e.g. DACH countries. Based on that, there was not substantial demand for supporting the rental housing development schemes among the population nor political representation. This situation changed in the post 2014 period when the property pricing started to rise and the housing affordability deteriorated across all social classes. This paper examines the existing housing oriented supporting schemes as well the new ones that have been introduced lately. Those are assessed also by volume of projects that have been completed employing respective programmes. We also focus on alternative approach that was introduced by the City of Bratislava which, inspired by some other capital cities, changed the zoning for existing developers' target areas, increased their massing and gained some portion on the newly created apartments in return.*

### ***Key words***

*rental housing, housing affordability policy, housing supporting schemes*

**JEL Classification: O18, R31, H81**

---

### **Úvod**

Nájomné bývanie sa po druhej svetovej vojne stalo v nemecky hovoriacich krajinách reálnou alternatívou k tradičnému modelu vlastníctva nehnuteľnosti. Premiantom Európy je Švajčiarsko, v ktorom väčšina obyvateľov (cca 58%) býva v prenajatých nehnuteľnostiach, nasledovaná Nemeckom a Rakúskom, v ktorých sa tento podiel pohybuje okolo 50% (EUROSTAT, 2021). Na opačnom konci spektra sa nachádzajú stredoeurópske krajiny – Slovensko, Maďarsko, Chorvátsko, Litva a Poľsko v ktorých podiel obyvateľov obývajúcich nájomné byty nepresahuje 15%. Úplným lídrom je Rumunsko s vlastníckym podielom 96% v roku 2021.

Na Slovensku sa do roku 1989 hromadne bývalo v štátnych bytoch, v osobnom vlastníctve boli iba domy a k nim príslušiacie pozemky. Na začiatku deväťdesiatych rokov bol kompletný bytový fond prevedený na obce, ktoré takmer celý tento fond sprivatizovali a byty si odkupovali nájomníci za zlomok, cca 2-3% aj vtedajšej trhovej hodnoty (Szologayová - ZMOS, 2019). Vo vlastníctve obcí a bytových družstiev zostalo cca 3,5% bytového fondu. Novou paradigmou sa stalo vlastníctvo bývania.

---

<sup>1</sup> Ing. Andrej Včelík, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, andrej.vcelik@euba.sk

Nájomné bývanie, ako forma dlhodobého bývania strednej triedy, bolo na dlhý čas odsunuté mimo širší záujem verejnosti alebo programov politických strán. S rozbehom hypotekárnych úverov, ktoré do 1.7.2018 mohli dosahovať hodnoty nad 90% spolu s veľmi benevolentným nastavením pre príjmové schopnosti žiadateľov (NBS, 2018) a zvyšovania kúpnej sily obyvateľstva, boli byty dostupné pre veľmi široké príjmové časti obyvateľstva. Rast cien bytov, ktorý začal v 2014 po odznení finančnej krízy postupne akceleroval a dosiahol až dvojcifernú medziročnú mieru rastu (Včelík, 2023). Deloitte Property Index (počet čistých ročných plátov potrebných na nákup nehnuteľnosti o veľkosti 70 m<sup>2</sup>) sa v mnohých častiach Slovenska dramaticky zhoršil; v roku 2021 dosiahol pre celé Slovensko priemernú hodnotu 9,22. V porovnaní s rokom 2012 prišlo k dramatickému nárastu, v niektorých regiónoch dokonca k jeho zdvojnásobeniu.

**Tab. 1:** Deloitte Property Index (cena bytu 70 m<sup>2</sup> ako násobok čistého ročného príjmu domácnosti)

	2012	2021	difference
<b>BRATISLAVA</b>	7,28	10,88	49%
TRNAVA	4,20	5,84	39%
TRENČÍN	3,12	5,56	78%
<b>ŽILINA</b>	3,73	6,73	81%
BANSKA BYSTRICA	4,21	6,44	53%
<b>KOŠICE</b>	4,90	7,88	61%
PREŠOV	4,09	6,86	68%
NITRA	3,40	5,08	49%

Zdroj: ŠÚSR, štatistiky NBS, vlastné prepočty (Včelík, 2023). *Pozn.: Deloitte Property Index v originálnom prepočte kalkuluje hrubé príjmy (nakolko sa porovnávajú rôzne krajiny s odlišnými daňovými modelmi). Pre účely výpočtu a porovnania regiónov výlučne v rámci SR sme používali údaje o čistých mzdách.*

Táto razantná zmena dostupnosti bývania mala za následok aj zosilnenie verejnej diskusie o prehodnotení prístupu k tejto téme. V doterajšom nastavení existovala štátna podpora na výstavbu nájomných bytov v dvoch formách:

- úver z vládnej agentúry Štátny fond rozvoja bývania (ŠFRB)
- nenávratný príspevok Ministerstva dopravy

Tieto programy však boli zamerané prioritne na tzv. sociálne bývanie. Určenie hranice medzi sociálnym bývaním a kategóriou bývania štandardnej strednej triedy nie je úplne jednoznačné a neexistuje na to parameter alebo definícia. Spomenuté schémy však zavádzali kritériá na všetky aspekty finančného modelovania projektu. Okrem veľmi prísnych kritérií na nákladovú stránku (finančné stropy na maximálnu výšku nákladov na m<sup>2</sup> a pozemky v ne-prémiových lokalitách), zároveň taxatívne určujú maximálnu možnú výšku nájomného, ktoré smie byť účtované budúcim užívateľom. Rovnako boli nastavené kritériá na strop pre príjem domácností a jej členov, ktorí sa chceli stať žiadateľmi. Tieto sa odvíjali od životného minima, respektíve boli aj rôzne nacenené pre napríklad najmenej rozvinuté regióny Slovenska.

So vzrastajúcou nedostupnosťou bývania ako následok spomenutého enormného rastu cien nehnuteľností, ktorý zasiahol takmer všetky vrstvy naprieč spoločnosťou sa problematika nájomného bývania dostáva do popredia. Vlády a samosprávy začali tvoriť politiky smerujúce k podpore nového developmentu a investorskej podpory; nielen teda v oblasti tradičnej podpory tzv. sociálneho bývania, ale hlavne pre segment strednej triedy, ktorá bola dovtedy silne opomínaná. Ako výsledok týchto aktivít bol v roku 2022 prijatý Zákon o podpore štátneho nájomného bývania č. 222/2022 (Národná rada SR, 2022), ktorý definuje rámec pre podporu súkromných spoločností a ich výstavby bytov, ktoré sa zaradia do programu tzv. štátnych nájomných bytov. Program teda nie je založený na zaviazaní štátu na kapitálové výdavky spojené s vlastnou výstavbou alebo jej úverovaním; predpokladá výstavbu súkromným sektorom (developermi) a následne odkup a dlhodobé financovanie silnými finančnými investormi na báze 25-ročného vzťahu, počas ktorého musia byť byty k dispozícii pre štátny regulovaný nájom. Forma podpory tejto výstavby a prevádzkovania je predovšetkým v daňových bonusoch a taxatívnym určením minimálneho nájomného zo strany štátu.

Vymenované programy patria v podstate k tradičným schémam podpory výstavby. V poslednej časti skúmanej problematiky sa pozeráme na inovatívne riešenia s ktorými prichádzajú mestá v snahe obstarat' si bytový fond pri existujúcich limitoch na dostupnosť zdrojov. Medzi, v Slovenskej republike alternatívne prístupy, patrí model iniciovaný Mestom Bratislava, ktorý rozvinul spoluprácu mesta a developerov vlastníacich významné mestské územia. Spolupráca spočíva v zmene územného plánu pre privátne vlastnené územia výmenou za podiel na novovzniknutej ploche, ktorá je generovaná práve ďalším uvoľnením výstavby v danom území. Typickým príkladom je napríklad zmena výškového regulatívu alebo koeficientu zastavanosti, čo má za následok rapídne precenenie pozemku developera a budúceho zisku z predaja postavených plôch. Tento nástroj, v zahraničnej literatúre označovaný ako *density bonus*, bol použitý v slovenských reáliách prvý krát. Keďže sa jedná o pomerne elegantné riešenie kapitálovej náročnosti výstavby (celú výstavbu financuje developer a mestu po dokončení prevádza napríklad 25% plochy z prírastku do okamžitého užívania), je vysoký predpoklad jeho ďalšieho rozšírenia aj v iných metropolách a mestách krajiny.

## 1 Metodika práce

V tejto práci skúmame praktické modely financovania výstavby alebo inej formy obstarania nájomných bytov z pohľadu štátu alebo obcí, so zameraním sa na dotačné alebo iné štátom podporované schémy. V prvom kroku vymenováваме jednotlivé formy financovania z pohľadu ich formy (nenávratná subvencia, úver, daňové alebo iné zvýhodnenie). Pre tieto účely čerpáme z otvorených zdrojov, hlavne z webových stránok štátnych inštitúcií zodpovedných za dané financovanie, respektíve zákonov a vyhlášok, ktoré upravujú ich činnosť. Taktiež sa obraciame na vládne zdroje s ohľadom na výpočet dostupnosti a objemu zdrojov, ktoré sú celkovo na rozvoj tohto segmentu alokované. Taktiež sa zameriame na zjednodušené zhrnutie parametrov v nasledovných oblastiach:

- aké projekty môžu byť danou schémou podporené
- ktoré subjekty môžu o ňu žiadať
- aká je cieľová skupina obyvateľstva, na ktorú je táto pomoc nastavená (obyvatelia v núdzi, sociálne bývanie, štátni zamestnanci alebo zamestnanci samospráv apod)
- aké sú finančné limity pre výstavbu alebo prenájom

- aké sú ostatné finančné podmienky (úroková sadzba, doba splácania atď)

V ďalšej časti práce, ktorá sa zameriava na posúdenie úspešnosti jednotlivých projektov budeme taktiež čerpať zo zdrojov vládnych entít a agentúr zameraných na túto oblasť. Uvedieme tiež príklady dobrej praxe, obce v ktorých sa podarila objemovo väčšia výstavba. Zvolenou výskumnou metódou je teda rešerš dostupnej literatúry a webových stránok, ich syntéza a vlastné prepočty založené na údajoch z týchto zdrojov.

## 2 Výsledky a diskusia

OECD (2021) rozoznáva päť základných typov programov na podporu výstavby bytov:

- úvery so zvýhodnenými sadzbami;
- granty;
- daňové úľavy a iné zvýhodnenia;
- poskytnutie pozemku na výstavbu;
- iné (dotovanie developerských nákladov, podpora pri splácaní úverov, *density bonus*).

V Slovenskej Republike sa stavali nájomné byty v podstate výlučne v režii samospráv, teda obcí/miest a krajov. Do prijatia zákona 222/2022 (Štátny program na podporu nájmu sa štát ako taký aktívne neangažoval v žiadnej výstavbe s výnimkou napríklad služobných bytov pre príslušníkov Ozbrojených síl SR a podobne.

Z vymenovaných kategórií podpory boli a sú funkčné programy úverov so zvýhodnenými sadzbami (ŠFRB) a grantov (Ministerstvo dopravy)

### 2.1 Úvery Štátneho fondu rozvoja bývania

Na čerpanie úverov z tohto programu majú oprávnenie predovšetkým obce alebo iné subjekty samosprávy, ako aj iné právnické osoby zaoberajúce sa bytovou výstavbou. Žiadateľ však musí splniť kritériá/obmedzenia jednak na strane nákladovej, ako aj na strane výnosovej:

- maximálny náklad na m<sup>2</sup> plochy bytu je 1.840 EUR/ m<sup>2</sup> resp. 1.533 (bez DPH) v Bratislave. V obci do 10.000 obyvateľov je maximálna možná výška nákladov 1.480 resp. 1.233 (bez DPH);

*(pozn.: tieto sumy je možné navýšiť pri použití zelených technológií a postupov – tepelné čerpadlá, zelené strechy a podobne)*

- priemerná veľkosť bytu 60 m<sup>2</sup>, maximálne 80 m<sup>2</sup>;
- výška nájmu (výnosu) môže dosahovať maximálne 10% obstarávacieho nákladu ročne (tento strop sa uplatňuje pre iné právnické osoby, resp. súkromnú sféru)
- povinnosť zachovávať nájomný charakter bytu minimálne 30 rokov (obce počas celej životnosti)

Schválené projekty dostávajú úver s 30 ročnou splatnosťou a úrokovou sadzbou 1,00% p.a. počas celej doby splácania. V porovnaní s komerčnými úvermi sa jedná o výhodné sadzby – v prvom polroku 2023 sa dlhodobé úvery na nehnuteľnosti

poskytovali za priemernú úrokovú sadzbu 3,15% p.a. (NBS, 2023). V otázke dĺžky splácania sa úvery na nehnuteľnosti poskytujú na 20, maximálne 25 rokov. V tomto smere sa jedná o nadštandardné podmienky.

Z pohľadu konečných užívateľov bytov jedná sa o produkt typického sociálneho bývania – maximálna možná výška príjmu žiadateľa je naviazaná na životné minimum; pre obecnú výstavbu platí pravidlo troj-, v osobitných prípadoch maximálne štvornásobku životného minima domácnosti. Napríklad pre manželský pár s dieťaťom 2sa podľa Ministerstva sociálnych vecí a rodiny jedná o kombinovaný príjem do výšky 1.737,66. (priemerná mesačná mzda v hospodárstve za 2Q 2023 dosiahla 1.419 EUR mesačne (SÚSR, 2023)). m2

## 2.2 Granty Ministerstva dopravy

Schéma Ministerstva dopravy má povahu dotácií, t.j. nevratného príspevku a upravené sú zákonom 443/2010 a vyhláškou, ktorá každoročne aktualizuje výšku dotácie v závislosti od vývoja cien stavebných nákladov. Z tejto dotačnej schémy je možné nadobúdať aj hotové byty po kolaudácii jednoduchým odkupom.

Aj v prípade tohto príspevku sa jedná – z pohľadu nastavenia limitov výstavby a výnosov – o charakter výstavby skôr sociálneho typu. V drvivšej väčšine projektov tohto typu sú kombinované práve zdroje ŠFRB, Ministerstva dopravy a vlastných zdrojov, poväčšine teda pozemku. Kombináciou týchto programov vedia obce postaviť bytové jednotky bez priamych kapitálových výdavkov.

Základné pravidlá podpory sú nasledovné (Ministerstvo dopravy, 2023):

- z okruhu žiadateľov sú úplne vylúčené iné osoby ako mestá/obce, kraje, bytové družstvá a spoločenstvá vlastníkov alebo neziskové organizácie;
- 35 – 45% obstarávacích nákladov;
- priemerná podlahová plocha nepresiahne 60 m<sup>2</sup> (max. povolená plocha bytu je 80 m<sup>2</sup>);
- maximálne náklady na m<sup>2</sup> plochy bytu sú totožné ako u ŠFRB: 1.840 EUR/m<sup>2</sup> resp. 1.533 (bez DPH) v Bratislave. V obci do 10.000 obyvateľov je maximálna možná výška nákladov 1.480 resp. 1.233 (bez DPH);

*(pozn.: tieto sumy je možné navýšiť pri použití zelených technológií a postupov – tepelné čerpadlá, zelené strechy a podobne).*

Z pohľadu konečných užívateľov bytov platia pri kombinácii ŠFRB a grantu práve spodné stropy príjmových limitov domácností, ktoré môžu žiadať respektíve užívať tieto byty. Jedná sa teda o nástroj určený na podporu výstavby pre najzraniteľnejšie časti obyvateľstva.

## 2.3 Štátom podporované nájomné bývanie

Program štátneho nájmu sa objavil prvý krát v programe vlády v roku 2020, pričom vykonávací zákon vstúpil do platnosti 1.7.2022. Na rozdiel od predchádzajúcich nástrojov je táto schéma plne riadená štátom respektíve Agentúrou, zriadenou Úradom vlády, Úradom podpredsedu vlády a Ministerstva financií SR; teda s úplným vylúčením samosprávnych entít. Zároveň predkladatelia zákona argumentovali rozpočtovou neutralitou návrhu respektíve minimálnou potenciálnou mierou zaťaženia (NRSR - Doložka vybraných vplyvov).

Princíp schémy je prenesenie plánovania, inžinieringu, výstavby a celkového riadenia projektu na súkromnú sféru – developerov. Títo postavajú bytové domy, ktoré sa ako celok predávajú investičným partnerom. Títo uzatvárajú investorskú zmluvu so štátom, pričom sú zadefinované nasledovné princípy:

- na nadobudnutie bytov sa vzťahuje DPH znížená na úroveň 5%;
- štát garantuje minimálne nájomné pre jednotlivé lokality/kraje a typy bytov;
- nájomníci si môžu uplatniť u zamestnávateľa nárok na príspevok o veľkosti do 4,00 €/m<sup>2</sup>, najviac však 360 € mesačne. Tento príspevok je plne odpočítateľný zo základu dane z príjmu právnických osôb;
- doba zmluvného vzťahu je 25 rokov, po dosiahnutí konca zmluvy môžu byť byty vyňaté zo systému a napríklad predané na voľnom trhu;

Z pohľadu užívateľov bytov, systém je nastavený výrazne benevolentnejšie, t.j. zasahuje zásadne širšiu skupinu obyvateľov z pohľadu príjmov. Rodina s jedným dieťaťom uchádzajúca sa o trojizbový byt môže vykazovať hrubý príjem cca 6.133 € (Web ŠPNB, 2023). Zároveň je stanovené aj kritérium minimálneho príjmu a síce osem násobok životného minima. Register záujemcov o bývanie prevádzkuje agentúra.

Investorom do projektu sa môžu stať právnické osoby spĺňajúce nasledovné (hlavné) kritériá:

- pochádzajú z EU alebo Švajčiarska;
- prenájmajú byty minimálne 10 rokov;
- vlastníka minimálne portfólio 10.000 bytov;
- vykazujú posledných 5 rokov konsolidované aktíva vo výške 1 mld EUR.

S týmito investormi štát podpisuje investorskú zmluvu (rámcovú), projekty sa následne schvaľujú osobitne.

Z pohľadu metodiky OECD sa v tomto prístupe kombinujú nástroje tretej kategórie - daňové úľavy a iné zvýhodnenia. Momentálne sú do systému zapojení dvaja investori, počet rozpracovaných projektov však nie je verejne známy.

## 2.4 Alternatívne prístupy (poskytnutie pozemkov a iné nástroje)

V záverečnej časti budeme rozoberať pre Slovensko alternatívne nástroje politiky štátnej podpory výstavby. Zatiaľ nevyužitým, ale v zahraničí celkom rozšíreným postupom je *density bonus*. Jedná sa o proces, kedy mesto alebo iná samospráva zmenou územného regulatívu umožní novú výstavbu vysoko nad rámec pôvodných regulácií územia a tým navýši hodnotu pozemku držaného súkromným vlastníkom. Typickým príkladom sú brownfieldy, ktoré sa zmenou územného plánu stanú z pôvodnej, napríklad

výrobnej alebo dopravnej funkcie, budúcimi štvrtami pre kancelárie, bytovú výstavbu a podobne. Výmenou za túto zmenu mesto získava určitý podiel na navýšenej ploche po dokončení; v praxi je to zmluva o budúcej kúpnej zmluve, kedy sa priestory (byty) prevádzajú na mesto za symbolické peňažné plnenie.

### Územie YIT/Agátová

Jedná sa o browfield o celkovej rozlohe 31.900 m<sup>2</sup>, ktoré mali pôvodne kód funkčného využitia 502 E (industriálne využitie, nulový povolený podiel bytov na výstavbe). Mesto, v rámci zmeny celkového územného regulatívu, povolilo na väčšine územia (29,4 tis) výstavbu bytov – kód 101, na zvyšku územia byty kombinované s funkciou napríklad doplnkových služieb (kód 202). Ako následok zmeny má mesto nárok na podiel z vytvorenej nadhodnoty podľa dohodnutého prepočítavacieho vzorca, čo konkrétne v tomto prípade predstavovalo nárok na cca 1.450 m<sup>2</sup> postavených bytov, vo finančnom vyjadrení cca 4,85 mil. EUR (Agadu, 2023).

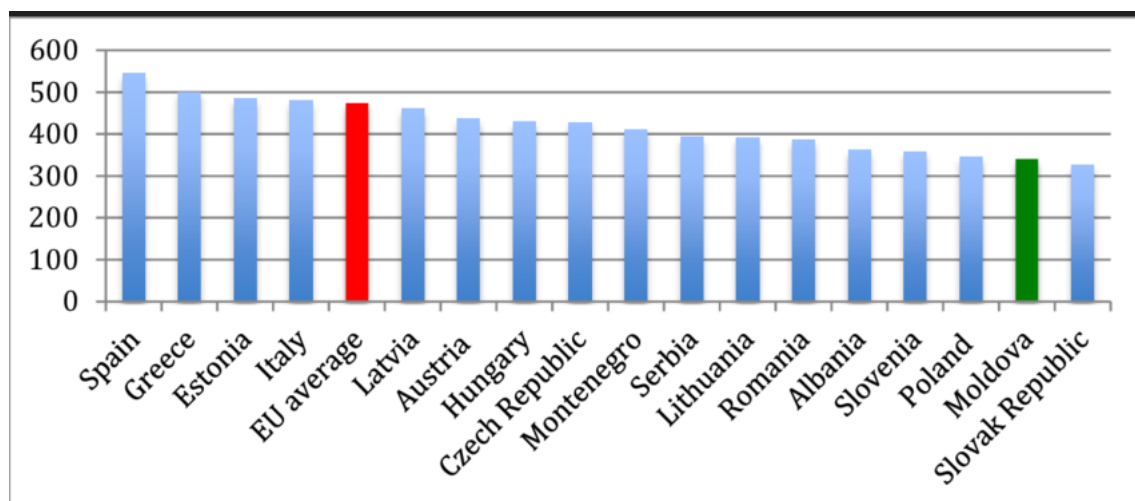
Tento nástroj sa podarilo dohodnúť na viacerých územiach Bratislavy, kde sa vytvorila takáto spolupráca so piatimi developermi. Celkový počet takto získaných bytov by sa mal pohybovať okolo 150 (ASB, 2022).

Ďalšie zo spôsobov definovaných OECD (subvencia developerských nákladov, poskytovanie pozemkov, pomoc pri splácaní úverov) zatiaľ neboli použité. Nanajvýš sa diskutuje o príspevkoch na odstránenie environmentálnych záťaží, teda podpore developerských nákladov (napr. územie Istrochem), v tomto smere sa však javí vhodnejšie zapojenie štátu a nasmerovanie použitia eurofondových zdrojov.

## Záver

Výstavba bytov v Slovenskej Republike bola dlhodobo poddimenzovaná - z pohľadu počtu bytov na tisíc obyvateľov figuruje na najnižších priečkach v celoeurópskom kontexte.

**Graf 1:** Počet existujúcich bytov na 1000 obyvateľov



Zdroj: UNECE, Country Profiles On Housing And Land Management, 2015

Celkový bytový dlh je teda zásadný. Zároveň je už dlhodobo vnímaný problém nepružnej legislatívy a nedostatočného územného plánovania, ktoré by umožnilo flexibilnejšiu výstavbu bytov, hlavne súkromným sektorom. Aj z pohľadu tvorby sociálneho bytového fondu Slovensko zaostáva. Existujúce programy (ŠFRB, MD) nepriniesli zásadné počty bytov, ktoré by vytvorili dostatočnú ponuku pre sociálne slabšie vrstvy obyvateľstva.

V štatistikách krajín OECD patrí SR do najnižšej kategórie kategórie 0-4% podielu sociálnych bytov na celkovom fonde.

Program štátom podporovaného bývania zatiaľ nedodal ani jeden byt. Keďže sa však jedná de facto o kúpu hotových bytov, môže tento program priniesť v jednom momente veľké počty bytov nakúpené v balíkoch. Priebežné schvaľovania alebo rozpracovanosť agentúra nezverejňuje. Ku koncepcii tohto programu obstarania bytov však treba poznamenať, že sa rozhodne nebude jednať o rozpočtovo neutrálny mechanizmus: atraktivita prenájmu týchto bytov pre užívateľov vzniká až v momente, kedy sa aktivuje podpora zamestnávateľa a príspevok k plateniu nájomného. Nakoľko 30-40% bytov je uvažovaných pre štátnych zamestnancov, náklady tohto programu bude do veľkej miery znášať práve štát respktíve rozpočty zodpovedných ministerstiev (obrana, vnútro, školstvo a podobne).

Alternatívne programy obstarania nájomných bytov ako je napríklad uplatnenie *density bonus* sú tiež momentálne v úvodnej fáze svojho pôsobenia: príslušná zmena územného plánu bolo prijaté v júni 2023 (Bratislava, 2023), projekty ešte musia prejsť kompletných inžinieringom v zmysle novej regulatívy (územný plán, stavebné povolenie a stavba samotná. V každom prípade ide o perspektívny nástroj, ktorým je možné korigovať zastaralé koncepty územnej politiky mesta (územný plán mesta Bratislava pochádza z roku 2007, bol iba čiastočne korigovaný parciálnymi zmenami) a zároveň nadobúdať byty s nulovou investíciou. Tento model zároveň znižuje častý odpor obyvateľstva k nájomným domom, nakoľko sa jednotlivé byty rozptýlia v rámci väčšinového podielu komerčne predaných bytových jednotiek.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Agadu (2022). *Zmluva o spolupráci č. MAG 7895/2022 vo vzťahu k projektu „AGADU“*. str. 30. Dostupné 16.10.2023, na [https://archivzverejnovanie.bratislava.sk/assets/File.ashx?id\\_org=700026&id\\_dokumenty=80968](https://archivzverejnovanie.bratislava.sk/assets/File.ashx?id_org=700026&id_dokumenty=80968)
2. ASB. (2022). *Bratislava rozbehla nájomné bývanie v spolupráci s developermi, hovorí námestníčka primátora Plavuchová*. Dostupné 16.10.2023, na <https://www.asb.sk/development/realitny-trh/bratislava-rozbehla-najomne-byvanie-v-spolupraci-s-developermi-hovori-namestnicka-primatora-plavuchova>
3. Bratislava. (2023). *Mestské zastupiteľstvo hlavného mesta SR Bratislavy - Zasadnutie 29.06.2023*. Dostupné 9.10.2023, na <https://zastupitelstvo.bratislava.sk/mestske-zastupitelstvo-hlavneho-mesta-sr-bratislavy-2022-2026-zasadnutie-29062023/bod-8/>
4. Národná rada SR, 2022, <https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/zakon&MasterID=8312>
5. NBS (2018). *Vestník NBS – opatrenie NBS č. 7/2018*. Dostupné 12.10.2023, na [https://www.nbs.sk/\\_img/documents/\\_legislativa/\\_vestnik/opat7-2018.pdf](https://www.nbs.sk/_img/documents/_legislativa/_vestnik/opat7-2018.pdf)
6. NBS. (2023). *Priemerné úrokové miery z úverov bánk*. Dostupné 12.10.2023, na <https://nbs.sk/statisticke-udaje/financne-trhy/urokove-sadzby/priemerne-urokove-miery-z-uverov-bank/>
7. NRSR. (2021). *Doložka vybraných vplyvov*. Dostupné 11.10.2023, na <https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=497753>
8. SZOLGAYOVÁ, Elena Ing. arch. PhD. a kol. – ZMOS. (2019). *Podpora nájomného bývania. Združenie miest a obcí Slovenska (ZMOS)*. Dostupné 12.10.2023, na



[https://www.ia.gov.sk/data/files/np\\_PKSD/Analyzy/ZMOS/Analyza\\_Podpora\\_najomneh\\_o\\_byvania\\_FINAL\\_17102019\\_ZMOS.PDF](https://www.ia.gov.sk/data/files/np_PKSD/Analyzy/ZMOS/Analyza_Podpora_najomneh_o_byvania_FINAL_17102019_ZMOS.PDF)

9. ŠÚSR. (2023). *Príloha Mzdy 2Q 2023 výber údajov*, Dostupné 10.10.2023, [https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf\\_sprava\\_detail/a82474d8-0b96-46ed-b6ce-988458cda543!/ut/p/z1/tvFNc4IwFPwtPXjMvKcEiMfoWMCqU22pkksnfKgUDSgZrP--od-NLD3700FxeMrO72X0LAIYglGzyjdR5qeTOvCPhvM\\_dgA0GXY44mFgYjJ9eZv7wseeFNix\\_A9hsMcLgIT97izHtIrVBXOe\\_gQCRKF3pLURIXMstqQuSqzWRhe6guZTHvXHTqIzU1VE25w42daYLMYXrUZemjGDcdwh1spTETpKRPmPUZkkqbWq18IWSpxDdhV7eytvGwQuHo-GLb8jQ4z51J4hs4tkYcD9c9OeWhdz6AVzRiIwH96KHrgvLJs9OEKp2Mzt4-WNEH2F8qxVTe\\_5xOAhuuimVzj41rP6jHPNP7zgdTjcmgdTbVrqE1V3Uah\\_umXUmxXo6sqiIzyf-8AU4hHS3/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/a82474d8-0b96-46ed-b6ce-988458cda543!/ut/p/z1/tvFNc4IwFPwtPXjMvKcEiMfoWMCqU22pkksnfKgUDSgZrP--od-NLD3700FxeMrO72X0LAIYglGzyjdR5qeTOvCPhvM_dgA0GXY44mFgYjJ9eZv7wseeFNix_A9hsMcLgIT97izHtIrVBXOe_gQCRKF3pLURIXMstqQuSqzWRhe6guZTHvXHTqIzU1VE25w42daYLMYXrUZemjGDcdwh1spTETpKRPmPUZkkqbWq18IWSpxDdhV7eytvGwQuHo-GLb8jQ4z51J4hs4tkYcD9c9OeWhdz6AVzRiIwH96KHrgvLJs9OEKp2Mzt4-WNEH2F8qxVTe_5xOAhuuimVzj41rP6jHPNP7zgdTjcmgdTbVrqE1V3Uah_umXUmxXo6sqiIzyf-8AU4hHS3/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)
10. UNECE. (2023). *UNECE Country Profiles on Housing and Land Management...* Dostupné 16.10.2023, na [https://www.researchgate.net/publication/346402442\\_UNECE\\_Country\\_Profiles\\_on\\_Housing\\_and\\_Land\\_Management\\_-\\_Republic\\_of\\_Moldova\\_PART\\_IV\\_LAND\\_ADMINISTRATION\\_AND\\_MANAGEMENT\\_REAL\\_ESTATE\\_MARKETS](https://www.researchgate.net/publication/346402442_UNECE_Country_Profiles_on_Housing_and_Land_Management_-_Republic_of_Moldova_PART_IV_LAND_ADMINISTRATION_AND_MANAGEMENT_REAL_ESTATE_MARKETS)
11. Včelík, A. (2022) Is housing for everyone? Comparative analysis of selected regions in Slovakia. In LÜLEYOVÁ, A. (ed.). *EDAMBA 2022: Conference Proceedings*. Bratislava: University of Economics in Bratislava, 2023. ISBN 978-80-225-5042-0, pp. 506-518. <https://doi.org/10.53465/EDAMBA.2022.9788022550420.506-518><https://journals.euba.sk/m/edamba/content/2022/is-housing-for-everyone-comparative-analysis-of-selected-regions-in-slovakia>
12. ŠPNB. (2023). <https://www.najomnebyvanie.info/najcastejsie-otazky/najomca/>

**Title:** Merkúr 2023 : Proceedings of the International Scientific Conference for  
PhD. Students and Young Scientists

**Published by:** Vydavateľstvo EKONÓM, University of Economics in Bratislava  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava

**Publishing year :** 2023

**ISBN 978-80-225-5112-0**