





2  
2021  
Ročník V.



# REFLEXIE

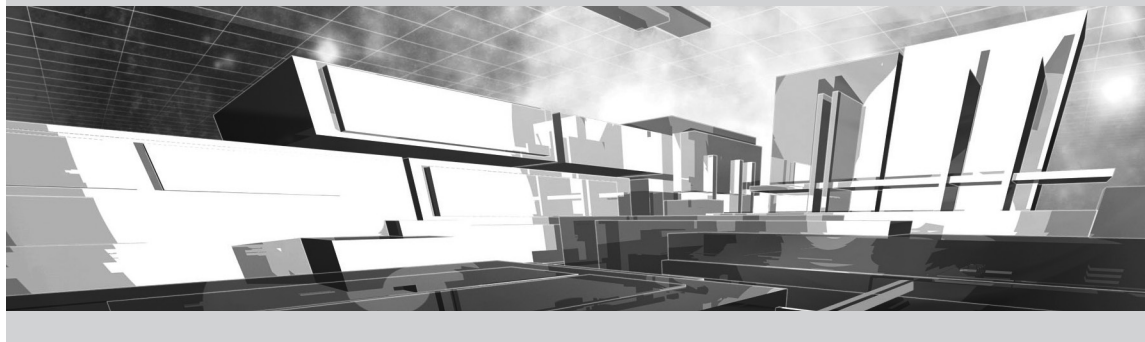
Kompendium teórie a praxe podnikania

PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE





# REDAKCIA



## REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania Prípadové štúdie

Číslo 2/2021, ročník V, dátum vydania: 30. jún 2021

Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

### Odborné texty

© Dr.h.c. mult. prof. PhD. Ing. Štefan Kassay, DrSc.  
© Ing. Anna Hrnčiarová Turčiaková, PhD.

### Redakčná rada

Ing. Anna Diačiková, PhD. – vedúci redaktor  
Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.  
prof. Ing. Alena Daňková, CSc.  
doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, PhD.  
Ing. Lucia Kassayová, MBA  
doc. Mgr. Peter Madzík, PhD.  
doc. Ing. Jana Piteková, PhD.  
prof. Ing. Iveta Ubrežiová, PhD.

### Recenzenti

prof. Ing. Viktória Bobáková, PhD.  
prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.  
doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD.

### Grafický dizajn

Dušan Ščepka  
Mgr. Milan Pudiš, PhD.

### Jazyková úprava

Ing. Gabriela Smerigová

### Vydala a vytlačila

Katolícka univerzita v Ružomberku  
VERBUM – vydavateľstvo KU  
Hrabovská cesta 5512/1A  
034 01 Ružomberok  
IČO 37 801 279

ISSN 2585-7428

Cena 6,- Eur

# OBSAH



<b>Ocenenie pre časopis REFLEXIE .....</b>	<b>10</b>
<b>PREDSLOV</b> Anna Diačiková .....	<b>11</b>
<b>Anna Hrnčiarová Turčiaková: Vybrané aspekty problematiky privátnych značiek</b> Koreferát k 18. časti edície Štefana Kassaya RIADENIE – Prípadové štúdie .....	<b>12</b>
<b>PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE A ICH ÚČEL V PREZENTOVANOM OBSAHU .....</b>	<b>24</b>
<b>1. prípadová štúdia</b>	
<b>Európska akadémia vied a umení v Salzburgu .....</b>	<b>27</b>
Architekti integrácie európskych ideí .....	27
Ideové vodcovia doby .....	27
Integrát multidisciplinárneho mozgového potenciálu ...	28
Zrod inštitúcie historického významu .....	28
Fenomén osobnosti a jej reflexia pri utváraní podmienok na rozvoj a integráciu vedy a umenia v daných spoločenských podmienkach .....	28
Profil zakladateľov .....	28
Historický dátum 7. marec 1990: založenie Európskej akadémie vied a umení .....	30
Stála sieť ako platforma pre medzinárodný dialóg .....	30
Prijímanie nových členov, členovia a spôsob financovania .....	30
Organizačná štruktúra základných zložiek a špecializované pracoviská .....	30
Ideové ciele, orientácia na budúcnosť .....	30
Interdisciplinárny dialóg akademikov sveta .....	33
Európske štúdie moderného vodcovstva v celosvetových súvislostiach .....	34
Nové podoby vzdelávania, nové možnosti a sprístupnenie štúdia na rôznych miestach .....	34
Založenie nadácie: Foundation Academia Scientiarum et Artium Europaea – Systematicnosť, rast authority a dôvery k Európskej akadémii vied a umenia .....	34
Charta tolerancie – Potreba spolunáležitosti, vzájomnej ohľaduplnosti a pomoci .....	35
Tolerancia: schopnosť spolunažívať .....	36
Európsky manifest 21. storočia .....	36
Komentár k manifestu .....	37
Protektormi EAVU sú prezidenti štátov .....	40
Vznik nadácií a nových inštitucionálnych štruktúr podporujúcich šírenie znalostí a ich uplatnenie na báze slušnosti a tolerancie .....	40
Tolerancia, etika a morálka ako spoločensky významný fenomén súčasnosti .....	41
<b>2. prípadová štúdia</b>	
<b>I.D.C. Holding, a.s.: Prelomové riešenia v nových, zložitých spoločensko-ekonomických podmienkach ...</b>	<b>45</b>
<b>Zachovanie tradície, akceptácia progresu .....</b>	<b>46</b>
Korporácia I.D.C. Holding, a.s. ....	46
Odštepny závod Pečivárne Sereď .....	46
Odštepny závod Figaro Trnava .....	47

I.D.C. Lolly, s.r.o. ....	48	Kľúčové zmeny v personálnej práci podniku na úrovni divízie .....	67
VÁCLAV & JEŽO, a.s. ....	48	Požiadavka na pracovné miesta na základe hodnotenia pracovných činností .....	68
Odštepny závod Obchod .....	48	Zmena organizačnej štruktúry .....	69
Zastúpenia v zahraničí .....	48	Systém odmeňovania .....	69
<b>Novodobá história podniku .....</b>	<b>49</b>	Stanovenie noriem spotreby práce .....	70
Excelentné výsledky si vyžadujú excelentnú stratégiu .....	49	Stanovenie zmennosti .....	70
Podnikateľská vízia .....	49	Stanovenie časového harmonogramu výberu a prijímania zamestnancov .....	71
<b>Hodnoty korporácie I.D.C. Holding, a.s. ....</b>	<b>50</b>	Vyhľadávanie vhodných kandidátov na dané pozície .....	71
<b>Determinovanosť stratégií značiek, produktov a produktových radov investičnou stratégiou .....</b>	<b>51</b>	Realizácia absolventského programu .....	72
Výrobná stratégia .....	53	Postupné skvalitňovanie výberového procesu .....	72
Investičná stratégia .....	53	Proces uzatvárania pracovnej zmluvy .....	73
<b>Postupy uplatnené v personálnej práci .....</b>	<b>54</b>	Program adaptačných a vzdelávacích aktivít .....	73
<b>Osobitosti zamerania personálnej stratégie v kontexte s korporačnou stratégiou .....</b>	<b>55</b>	Pracovné hodnotenie zamestnancov .....	73
Vzťah starostlivosti o zamestnancov a odmeňovania .....	55	Dosiahnuté hospodárske výsledky podniku za obdobie 2009 – 2012 .....	74
Potreba komplexného rozvoja .....	56	<b>Deň I.D.C. Holding, a.s. – výraz starostlivosti o zamestnancov a ich rodiny .....</b>	<b>75</b>
Moderné informačné a komunikačné technológie .....	57	<b>3. prípadová štúdia</b>	
Prínos strategického riadenia v I.D.C. Holding, a.s. ....	57	<b>Perspektíva automobilového priemyslu .....</b>	<b>77</b>
<b>Sociálna a personálna stratégia I.D.C. Holding, a.s. ....</b>	<b>58</b>	V prvej dvadsiatke svetových výrobcov .....	77
Sociálna starostlivosť o zamestnancov .....	58	Rast produkcie automobilového priemyslu pre najbližšie obdobie .....	80
<b>Kreativita a požiadavky praxe .....</b>	<b>59</b>	Súčasný stav a ďalšie smerovanie podniku .....	80
Reinžiniering .....	59	Viac ako 1000 automobilov denne – „Od Tankov k Touaregu“ .....	82
Znižovanie podielu ľudskej práce .....	59	Tvorba dodávateľských sietí .....	82
Stav pred modernizáciou pekárne .....	59	Rozdielnosť kultúr dodávateľských podnikov .....	83
Stav po modernizácii pekárne .....	59	Výdavky dodávateľov na výskum .....	87
Zvýšenie produktivity práce .....	61	<b>Volkswagen Slovakia: Excelentný projekt .....</b>	<b>89</b>
Rekonštrukcia balenia a obalov .....	62	Novodobá história hromadnej produkcie automobilov na Slovensku .....	89
Automatizované baliace linky .....	62	Spoluvytváranie moderného priestoru pre život .....	91
Nevyhnutnosť zmien kvalifikačnej štruktúry zamestnancov .....	62	Životné prostredie v podniku Volkswagen Slovakia, a.s. ....	92
Integrácia závodov .....	63	E-mobilita na Slovensku .....	92
Obsadenie novovzniknutých pracovných pozícií .....	63		
Skúsenosti zo spolupráce I.D.C. Holding, a.s. s univerzitami .....	63		
<b>Absolventský program ako súčasť starostlivosti o zamestnancov vrátane osobnostného rastu a budovania profesionálnej kariéry .....</b>	<b>65</b>		
Zamestnanosť a nezamestnanosť vo vzťahu k novým technológiám .....	66		

**Dr.h.c. Ing. Jozef Uhrík, CSc.: Štáfeta schopností – od projektu k realizácii ..... 94**

- Efektívne formy získavania vysokokvalifikovaných pracovníkov ..... 94
  - Kvalitný zamestnanec pre autopríemysel musí vyjsť pripravený už zo školy ..... 95

**Ing. Jaroslav Holeček: Osobnosť automobilového priemyslu ..... 96**

- O živote, o ľuďoch a automobiloch, o budúcnosti: Výroky Jaroslava Holečka, znalca ľudských pováh, profesionálnych ambícií charakterov a správanía sa v krízových situáciách... 96

**4. prípadová štúdia**

**Podnikateľská univerzita ..... 103**

- Projekt Podnikateľskej univerzity a jeho realizácia ..... 103
- Európska kultúra a európske hodnoty v podmienkach globálnej konkurencie ..... 104
  - Podniková kultúra a jej premeny vplyvom globálneho podnikateľského prostredia ..... 106
  - Premeny v štruktúre odvetví a nové kvalifikačné požiadavky na obsadzovanie pracovných pozícií ..... 106
- Potenciály spoločenského progresu v európskej dimenzii ..... 107
- Tvorba národného bohatstva a základné formy kapitálu... 108
- Inovácie – alfa a omega podnikania ..... 109
  - Inovačná spôsobilosť – výpovedná hodnota ukazovateľov a analýz ..... 109
  - Najinovatívnejšie podniky sveta ..... 109
  - Zvyšovanie inovačného potenciálu ..... 110
  - Inovačná stratégia v edukačnom procese Podnikateľskej univerzity ..... 112
  - Inovácie vo vzdelávaní ..... 113
  - Inovačný deficit, potreba systémovej zmeny vo vzdelávaní ..... 113
- Nevyhnutnosť dosiahnutia integrity vzdelávania

a podnikania ..... 113

- Diferencie medzi provinčnými a svetovými univerzitami ..... 114
- Rozvíjanie znalostného potenciálu a potrebný kapitál na etablovanie Podnikateľskej univerzity ..... 114
- Kooperácia a koordinácia základných oblastí spoločenského progresu ..... 115
- Vzdelávacia sféra – zvyšovanie inovačného potenciálu ..... 116
- Podnikateľská sféra – koncepcia vyplývajúca z globálneho nástupu znalostnej spoločnosti ..... 116
- Politicko-verejná sféra ..... 116

Názorová platforma zakladateľov Podnikateľskej univerzity ..... 118

Nevyhnutnosť reorganizácie investícií do vedy a výskumu ..... 119

- Granty a výskumné projekty – neefektívnosť administratívneho projektovania inovácií, degenerácia systému podporujúceho vedu a výskum ..... 119
- Projekt inovačnej stratégie a politickej deklarácie – inovácie nepatria do agendy politikov ..... 120

Moderná univerzita ..... 120

- Univerzita založená na praktických znalostiach, múdrosti a etike ..... 122
- Štyri piliere podnikateľskej univerzity ..... 124
- Započatie štúdiá pre podnikateľov a manažerov menších a stredných podnikov zo Slovenskej a Českej republiky ..... 125
- Riadenie a podnikanie ako profesia ..... 125
- Študenti Podnikateľskej univerzity ..... 125
- Osobitosti Podnikateľskej univerzity ..... 126
- Podnikateľská univerzita a regionálny rozvoj ..... 128

**ŽIVOTOPIS**

**Dr. h. c. mult. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc. .... 132**

Informácie o časopise Reflexie – o jeho histórii, vzniku, poslaní, podrobnom obsahu a ďalších aktualitách je možné získať na [www.manazmentpp.sk](http://www.manazmentpp.sk) a [www.kassay.eu/reflexie](http://www.kassay.eu/reflexie).





# Ocenenie pre časopis REFLEXIE

**Časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania získal prestížne ocenenie PODNIKOVÉ MÉDIUM ROKA 2017 v konkurencii slovenských tlačných a elektronických médií.**

Na slávnostnom vyhodnutí jubilejného 15. ročníka celoslovenskej súťaže **Podnikové médium roka 2017**, ktorej vyhlasovateľom je Klub podnikových médií na Slovensku a Slovak Business Agency, získal jednu z hlavných cien súťaže – cenu **PhDr. Mariána Matyáša pre ojedinelé projekty v oblasti podnikových médií** – časopis REFLEXIE. Táto cena sa udeľuje od roku 2007 a získali ju v minulosti mnohé významné inštitúcie a podniky za mimoriadne kvalitné projekty.

Súťaž ponúka overenie kvality médií organizácií v konkurencii iných účastníkov z celého Slovenska a prispieva k celkovému zvyšovaniu úrovne komunikácie, jej kultivovaniu a ku kvalite médií rôznych organizácií, či už miest, obcí, samosprávnych krajov, podnikov, či neziskových a rozpočtových organizácií v krajine.

Pre autorský kolektív časopisu je tento úspech významným ocenením, overením jeho kvality a zároveň zaväzujúcim v nepoľavení tvorivého úsilia.

*Redakčná rada časopisu Reflexie*



# PREDSLOV

**Anna Diačiková**, vedúci redaktor časopisu *Reflexie*

Vedecký časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejme z jeho titulu – praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi – dielo *Podnik a podnikanie* – od renomovaného autora a úspešného slovenského podnikateľa, vedca a pedagóga, Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefana Kassaya, DrSc.

Doma i v zahraničí (dielo vyšlo v piatich jazykoch – slovensky, anglicky, rusky, poľsky, maďarsky) je známe jeho 5-zväzkové dielo *pentalógia Podnik a podnikanie* (4 500 strán textu), ktoré sa snaží zrealizovať teoretické prístupy o podnikaní a tým zjednodušiť štúdium študentov vysokých škôl a postgraduálneho štúdia, doktorandov, ale je tiež využiteľné pre pedagógov, manažérov, či samotných akcionárov podnikov.

Uľahčiť dostupnosť tejto literatúry a priblížiť sa predovšetkým slovenským a českým študentom a ich pedagógom, vznikol v spolupráci s Katolíckou univerzitou v Ružomberku unikátny projekt, ktorý formou časopisu *REFLEXIE* prinesie *pentalógiu* všetkým, ktorí prejavia záujem a to prijateľnou formou. *Pentalógia* je štruktúrovaná do 18 hlavných tém a vychádza zo známej metodiky *Balanced Scorecard (BSC)* vypracovanej **Robertom Kaplanom** a **Davidom Nortonom**. Výkonnosť podniku je aplikáciou tejto metodiky hodnotená prostredníctvom štyroch vyvážených perspektív (finančnej perspektívy, zákaznickej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu) a v *pentalógii* je rozšírená o perspektívu podnikateľského prostredia, od ktorej sa ďalej odvíjajú *BSC* perspektívy podniku.

Časopis *Reflexie* vám postupne prinesie všetkých päť perspektív v nasledovnom logickom poradí:

## 1. Perspektíva podnikateľského prostredie:

• Vodcovia a manažéri • Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe • Podniková stratégia • Organizačné štruktúry

## 2. Finančná perspektíva:

• Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky • Finančné riadenie podniku • Analýza ziskovosti trhu • Investičná stratégia a investičné projekty

## 3. Zákaznícka perspektíva:

• Teória komunikácie a jej využitie v podnikovej praxi • Komponenty viacprierezovej komunikácie (A) • Komponenty viacprierezovej komunikácie • Starostlivosť o zákazníka

## 4. Perspektíva interných podnikových procesov:

• Základy projektovania inovatívneho podniku • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (A) • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (B) • Realizácia projektov v priemyselnej praxi

## 5. Perspektíva učenia sa a rastu:

• Človek, znalosti a znalostná spoločnosť • Prípadové štúdie • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

*Pentalógia*, na základe vedeckých a odborných príspevkov a prípadových štúdií, bola spracovaná na prelome miléníí, v neustále sa ekonomicky, spoločensky a politicky meniacom prostredí, avšak generalizujúce závery, overené časom, sú platné aj v súčasnosti. Každá téma je v úvode časopisu doplnená aktuálnym vedeckým alebo odborným príspevkom pedagógov z Katedry manažmentu v Poprade.

Ing. Anna Diačiková, PhD.

# Vybrané aspekty problematiky privátnych značiek

Koreferát k 18. časti edície Štefana Kassaya  
RIADENIE – Prípadové štúdie

*Anna Hrnčiarová Turčiaková*, Katedra manažmentu, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Inštitút Štefana Náhaluku v Poprade

## Predslov

V 18. časti piateho zväzku pentalógie, ktorú prináša druhé číslo V. zväzku Reflexií 2021 sa prof. Kassay venuje prípadovým štúdiám z oblasti vzdelávania a vedy a z oblasti výrobného praxe potravinárskeho a automobilového priemyslu. Oblasť potravinárskeho priemyslu dopĺňa predkladaný príspevok, ktorý prináša vybrané aspekty problematiky privátnych značiek predovšetkým v potravinárskom priemysle.

## Úvod

V podmienkach výraznej internacionalizácie a globalizácie svetovej ekonomiky dochádza k neustálemu nárastu konkurenčného boja, nasýtenosti trhu a tiež k zmenám nákupného správania spotrebiteľov. Uvedené skutočnosti vytvárajú tlak na hľadanie nových prístupov a aplikovanie efektívnych metód, ktoré sú schopné reagovať na meniace sa požiadavky a aktuálne trendy. V procese riadenia retailových spoločností sa uplatňuje celý rad moderných metód založených na kooperatívnej spolupráci subjektov najmä potravinárskeho dodávateľského reťazca a to výrobcov, sprostredkovateľov a obchodníkov, čomu sa prednostne venuje predkladaný príspevok. Cieľom uvedenej spolupráce je zvýšenie konkurencieschopnosti a znižovanie celkových nákladov pri zdokonaľovaní starostlivosti o zákazníkov.

Významným fenoménom v oblasti retailu, ktorý v poslednom desaťročí získal výrazný trhový podiel na Slovensku, sú privátne značky obchodných reťazcov.

## Značková politika

*„Milujeme značky, pretože život je vďaka nim zaujímavejší a ľahší a pretože sa prostredníctvom nich definujeme. Máme radi značky, ktoré nám pomáhajú povedať niečo o sebe“ (Olins, 2009)*

*Olins (Olins, 2009) ponúka odpoveď aj na otázku, prečo sú značky takým zreteľným a jedinečným prejavom našej doby: „Jednoducho preto, že vo svete, ktorý sa vzhľadom k prekrikovaniu konkurenčných ponúk stal neprehľadným, a vo svete, v ktorom je racionálna voľba takmer nemožná, predstavujú značky zrozumiteľnosť, istotu, spoľahlivosť, postavenie, členstvo – všetko, čo človeku pomáha pri vymedzovaní seba samého. Značky predstavujú identitu.“*

Značková politika je jednou z najvýznamnejších súčastí marketingovej stratégie. Značky sú v marketingových stratégiách riešené z rôznych pohľadov. Najčastejšie sú spájané s produktom alebo sú súčasťou sortimentnej a komunikačnej politiky. Pre firmy je strategické riadenie značiek hlavným predpokladom k úspechu.

Stratégia riadenia značiek má svoju tradíciu v marketingu výrobcov, ale stále viac sa uplatňuje i v marketingu obchodných firiem. Marketing v obchode obvykle zahŕňa nasledujúce oblasti: politiku miesta, cenovú a sortimentnú politiku, politiku prezentácie a umiestnenia tovaru, vnútornú a vonkajšiu komunikačnú politiku, politiku služieb zákazníkom a politiku obchodných značiek (Hesková, 2006).

Kotler (Kotler, 2001) definuje značku ako meno, názov, znak, výtvarný prejav alebo kombináciu predchádzajúcich prvkov. Ich zmyslom je odlišenie tovaru alebo služieb jedného alebo skupiny predajcov tovaru alebo služieb od konkurenčných predajcov.

Slovník marketingových pojmov vymedzuje značku ako meno, pojem, symbol či design alebo ich kombináciu určenú k rozpoznaniu tovaru alebo služieb predávajúceho alebo skupiny predajcov a k ich odlišeniu od tovaru či služieb konkurencie. (Clemente, 2004).

Podľa de Chernatony (de Chernatony, 2009) pre zjednodušenie hodnotenia boli rôzne interpretácie značiek zoskupené do troch kategórií. Kategórie vychádzajú z toho, či je interpretácia založená na hľadisku:

- 1) **vstupu**, kedy sa zdôrazňuje budovanie značky s cieľom ovplyvniť zákazníkov,
- 2) **výstupu**, teda zákaznickej interpretácie,
- 3) **času**, kedy je dôraz kladený na evolučnú povahu značky.

#### 1) Interpretácie značky založené na vstupe.

**Značka ako logo.** Jednu zo známych definícií zaviedla Americká marketingová asociácia (AMA) v roku 1960. Táto definícia za základ diferenciácie považuje primárne jej vizuálne zložky: meno, názov, symbol, vzor alebo ich kombinácia. Ich účelom je identifikovať tovar alebo služby jedného predávajúceho alebo skupiny predávajúcich a odlišiť ich od tovaru alebo služieb konkurencie. Príkladom značiek, ktoré je možné okamžite identifikovať na základe ich loga je napr. jedinečný tvar fľaše Coca-Cola. Ako uvádza Henderson a Cote (Henderson a Cote, 1998) dobré logo by malo:

- urýchliť rozpoznanie značky prostredníctvom vyvolania spomienok,
- umožniť vznik poznania o známom súbore asociácií spojených so správnou značkou,
- priaznivo ovplyvňovať rozhodnutie o výbere značky.

**Značka ako právny nástroj.** Budovanie značky predstavuje investíciu, a preto sa organizácie snažia vytvoriť právne vlastníctvo k privátnej značke, ako ochranu proti napodobiteľom. Registrácia ochranných známk sice poskytuje značkám istú právnu ochranu, ale napodobneniny štítkov pri tovare v maloobchodnom predaji sú dôkazom problému, keď sa výrobcovia príliš spoliehajú na legislatívu ako ochranu proti nekalým praktikám konkurencie (Lomax, 1999).

**Značka ako spoločnosť.** Pri tomto ponímaní značky sa na jednom konci spektra nachádza podnikové budovanie značky, kedy všetky aktivity týkajúce sa značky sú založené výhradne na spoločnosti ako celku. Na druhom konci spektra sa nachádza značka ako jedinečné meno, pri ktorom nie je ľahké rozpoznať, že by bolo spojené s nejakou konkrétnou spoločnosťou.

**Značka ako informačná skratka.** Úlohou predajcov je uľahčiť spotrebiteľom spracovávanie informácií o danej značke a zameriavať sa viac na kvalitu ako kvantitu informácií v komunikácii značky smerom k zákazníkom.

**Značka ako prostriedok na vytváranie pozície.** Ďalšou perspektívou používanou pri interpretácii značky je zaistenie, aby si zákazníci neustále spájali značku s konkrétnym funkčným prínosom. Značka je teda využívaná ako prostriedok, ktorý im umožní vytvoriť v mysliach kľúčovú funkčnú asociáciu. Úspešné značky reprezentujú určitý názor a priebežné vytváranie ich pozície toto posilňuje.

**Značka ako osobnosť.** Pomocou stvárnenia značky ako osobnosti, reprezentovanej napr. prostredníctvom nejakej celebrity v reklame na danú značku, môže byť pre zákazníkov značne jednoduchšie ohodnotiť a uvedomiť si emočnú hodnotu značky, napr. odmietavý postoj k určitej značke auta, pretože ju zákazník vníma ako symbol snobstva a nechce byť predmetom takéhoto typu asociácie.

**Značka ako súbor hodnôt.** Podľa tejto interpretácie sa značka považuje za súbor rôznych hodnôt. Posudzovanie značky ako súboru hodnôt poskytuje základ pre odlíšenie značky od iných značiek. Tak i keď napr. existujú rôzne značky terénnych vozidiel s pohonom štyroch kolies, Land Rover je výrazne iný, a to práve vďaka svojim hodnotám individualizmu, autenticity a slobody.

**Značka ako vízia.** V kontexte rozvoja značky ako vízie ide o stvárnenie budúcnosti nejakým pozitívnym spôsobom a potom sa snažiť túto budúcnosť dosiahnuť. Silná vízia značky je taká, ktorá zahŕňa tri vzájomne prepojené komponenty:

- budúce prostredie, ktoré je cieľom, ktorý sa usiluje značka dosiahnuť,
  - účel značky – teda dôvod existencie značky, ktorý vysvetľuje, akým spôsobom značka dosiahne zlepšenie určitého prostredia,
  - hodnoty, ktoré charakterizujú značku a umožňujú jej splniť daný účel.
- Bez správne nadefinovanej vízie hrozí nebezpečenstvo, že značka bude upadať, alebo sa posunie celkom iným smerom.

**Značka ako pridaná hodnota.** Túto perspektívu ponímania značky môžeme chápať tak, že sa jedná o nejaký prínos navyše k základnému produktu alebo službe, ktorý je k nim pridaný a ktorý kupujúci ocení. Môže ísť o funkčné alebo emočné prínosy.

## 2) Interpretácie značky založené na perspektíve výstupu.

**Značka ako imidž.** Ľudia nereagujú na realitu, ale na to, čo vnímajú ako realitu. Vynakladajú čas a úsilie na vyhľadávanie informácií o značkových produktoch a ich spracovaní. Predpokladá sa, že imidž značky sa vzťahuje k sieti informácií uložených v pamäti, ktorá pomáha zákazníkom definovať samých seba.

Teória imidžu predstavuje relatívne novú sféru teórie marketingu aplikovanú v maloobchodnej praxi. (*Lieskovská, 2000; Lieskovská, 2003*).

**Značka ako vzťah.** Interpretácia značky ako vzťahu je logickým rozšírením poňatia značky ako osobnosti: ak môže byť značka personifikovaná, potom medzi ňou a zákazníkom môže existovať vzťah.

## 3) Interpretácie značky založené na perspektíve času.

Značky sú dynamické ponuky. Musia sa vyvíjať, aby odrážali meniace sa požiadavky zákazníkov, ktorí získavajú stále viac skúseností a rovnako tiež preto, aby si trvale udržiavali pozíciu voči neustále sa meniacej konkurencii.

## Funkcie značky

Podľa *Machkovej (Machková, 2006)* k základným funkciám značky patrí:

- identifikácia výrobku, služby alebo firmy – značka umožňuje spotrebiteľovi orientáciu a zjednodušuje voľbu,
- diferenciacia – umožňuje výrobcovi či poskytovateľovi služieb odlišiť sa od konkurencie,
- diverzifikácia výrobkov a služieb – umožňuje vytvorenie akostných a cenových úrovní značiek.

Značka môže plniť i ďalšie funkcie akými sú napr:

- funkcia časovej a vecnej kontinuity (výrobky sa obmieňajú a modernizujú a sú na trh uvádzané pod rôznymi menami, avšak hlavná značka zostáva nositeľom kontinuity),
- funkcia nositeľa hodnoty (značka môže byť nehmotným vkladom do spoločného podnikania, môže byť súčasťou licenčných obchodov, zvyšuje predajnú cenu firmy pri fúziách a akvizíciách),
- funkcia tradície a záruky kvality výrobku, tvorca image spotrebiteľa, reprezentant životného štýlu i symbolu svojej doby a v neposlednom rade je značka významným marketingovým nástrojom, ktorý umožňuje komunikáciu so spotrebiteľmi, obchodnými partnermi a širokou verejnosťou (*Machková, 2006*).

Podľa *Kitu (Kita, 2000)* značka plní aj nasledujúce funkcie:

- **Identifikačná** – označuje pôvod výrobku a jeho výrobcu. Je garanciou kvality výrobkov alebo služieb.
- **Ochranná** – zaručuje právnu ochranu unikátnosti produktu pred zneužitím konkurenciou. Tým plní aj funkciu súťažnú.
- **Segmentačná** – zabezpečuje odlišenie značky od iných výrobkov na trhu pre zákazníkov, ktorí danú značku preferujú a náklonnosť k značke prejavujú svojou vernosťou pri nákupe.
- **Komunikačná** – udržuje kontakt medzi výrobcom a zákazníkom a slúži pri výmene informácií medzi nimi.

Uvedené funkcie značky pomáhajú nielen samotnému výrobcovi ale aj distribútorovi a zákazníkovi. Výrobcovi napomáha predat' produkt a pri určitej miere lojality posilňuje jeho pozíciu na trhu. Distribútorovi napomáha pri úkonoch spojených s objednávaním a distribúciou určitého produktu, keďže ho presne identifikuje. Spotrebiteľ potom následne jednoducho identifikuje produkt, čo mu urýchľuje nákup.

K hlavným prínosom úspešných značiek patrí vyššia vernosť a dôvera zákazníkov, menšia zameniteľnosť s konkurenčnými výrobkami, obmedzenie rizika poklesu dopytu, menšia citlivosť spotrebiteľov na výšku cien, pokiaľ je značka vnímaná ako symbol kvality, vyššia ziskovosť, lepšia vyjednávacía pozícia voči obchodným medzičlánkom i dodávateľom, možnosti využitia silnej pozície značky pre uvádzanie ďalších výrobkov na trh, úspora marketingových nákladov vďaka veľmi dobrému poznaniu značky a pod. (*Machková, 2006*).

Vernosť zákazníkov určitej značke znamená základňu, ktorá generuje vo väčšine prípadov značný objem predaja a tok zisku. Spoločnosť, ktorá nemá takúto základňu je zvyčajne ohrozená a je nútená vytvoriť si potenciál verných zákazníkov. Zákaznícka lojalita má často zásadný vplyv aj na náklady spojené s marketingovými aktivitami. Je totiž oveľa jednoduchšie udržať si verných zákazníkov ako prilákať nových. Častým a značne nákladným omylom je snaha o zabezpečenie rastu spoločnosti prilákaním nových zákazníkov na úkor zanedbávania súčasných

zákazníkov. Zákaznícka lojalita totiž navyše predstavuje zásadnú bariéru proti vstupu konkurencie čiastočne preto, že náklady na získanie nových zákazníkov a na zmenu ich vernosti sú často vysoké (Aaker, 2003).

Podľa Lieskovskej (Lieskovská, 2009) úloha zákazníka je vo svete trhového hospodárstva základným kameňom celého hospodárstva. Zdôvodňuje to tým, že celá ekonomika stojí a padá na realizácii produktu na trhu. Zákazník produkty hodnotí a rozhoduje sa, či kúpi alebo nekúpi a preto je rozhodujúcim posudzovateľom úspešného alebo neúspešného podnikania na trhu v akejkoľvek oblasti. Spotrebiteľské správanie sa, jeho znalosť a pochopenie sú nevyhnutnými súčasťami úspešného pôsobenia akéhokoľvek podnikateľského subjektu na trhu.

## Privátne značky

Pojem privátna značka je v našej literatúre málo zaužívaný. Bol prevzatý zo zahraničnej literatúry. Význam tohto pojmu má rôzne pomenovania, preto je dôležité správne vymedziť ich ponímanie a tým predísť nesprávnemu používaniu.

Viestová (Viestová, 2006) v publikácii Lexikón obchodu uvádza tri pojmy pod jedným výkladom. Podľa nej privátne značky alebo vlastné značky maloobchodných reťazcov sú vo svojej podstate značkami distribútora. Vznikli ako dôsledok vertikálnej kooperácie producentov s obchodnými reťazcami. Výrobca sa výrobou privátnych značiek vzdáva používania svojho mena na vlastnom výrobku v prospech obchodného reťazca.

Podľa Heskovej predstavuje privátna značka značku vo vlastníctve retailerov, obchodníkov a ďalších členov distribučného reťazca. Charakteristickým znakom privátnych značiek je ich príslušnosť ku konkrétnemu obchodnému reťazcu, v ktorom sú predmetom ponuky. Ekvivalentnými pomenovaniami sú: vlastná značka obchodníka, distribútora, maloobchodná a súkromná značka. Anglicky: *Retailer Brand*, *Own Label (Brand)*, *Private Label (Brand)*, *Price Label*, *Premium Look* (Hesková, 2006).

Vlastná značka obchodníka je značka, ktorú používa obchodník na označenie produktov, ktoré si dá vyrobiť na predaj výhradne vo svojich predajniach. Za produkty označené svojou vlastnou značkou preberá kompletnú starostlivosť. Charakteristickou črtou vlastnej značky obchodníka je zvyčajne nižšia cena produktov, pri zachovaní kvality porovnateľných značkových produktov výrobcov.

Fenomén privátnej značky existoval už oddávna. Pomocou nej sa snažili tradiční obchodníci a remeselníci získať vernosť svojich zákazníkov voči ich výrobkom.

História privátnych značiek sa začala písať na americkom kontinente v roku 1869, kedy spoločnosť The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P) uviedla na trh prvú privátnu značku (Hesková, 2006).

Na európskom trhu sa prvé privátne značky objavili vďaka britskej obchodnej spoločnosti Sainsbury's a to v sedemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia. Okrem Anglicka sa za európske miesto vzniku privátnej značky považuje aj Francúzsko, konkrétne obchodná sieť Carrefour.

Na Slovensko prenikli privátne značky s nástupom zahraničných obchodných reťazcov a počas svojho pôsobenia na trhu prechádzali postupným vývojom. Spočiatku boli považované za menej dôležité a menej kvalitné v porovnaní s brandovými produktami výrobcov. Postupne však získali väčšiu príťažlivosť pre spotrebiteľov a stali sa významným nástrojom konkurenčného boja nielen predajcov ale aj ich výrobcov.



Podľa *Heskovej* je privátna značka a jej vznik nepriamo spojený s rastom významu obchodu, ako hospodárskeho odvetvia v období internacionalizácie a koncentrácie v oblasti obchodu (*Hesková*, 2006).

Maloobchodníci ponúkajú svojim zákazníkom prostredníctvom vlastných značiek lacnejšiu alternatívu k značkovým produktom. Vďaka nákupom vo veľkých objemoch a tiež kvôli nižším reklamným a marketingovým nákladom, vynakladajú na nákup tovaru vyrábaného pod ich vlastnou značkou oveľa menej, než by zaplatili za porovnateľné značkové produkty. Rozdiel v nákladoch je zvyčajne taký veľký, že môžu svojim zákazníkom ponúknuť nižšie ceny a aj napriek tomu dosiahnu vyšší profit v podobe marže pre seba.

*Kumar* (*Kumar*, 2007) uvádza, že retaileri veria, že vyšší profit, ktorý generujú predajom privátnych značiek plynie zo štyroch zdrojov:

- lepšie marže,
- väčší vplyv a sila pri vyjednávaní s výrobcami,
- lojálnosť k značke,
- vyššia profitabilita zákazníkov.

### Privátna značka – príležitosť pre výrobcov, retailerov a spotrebiteľov

Privátne značky ovplyvňujú nielen konkurenciu v potravinovom dodávateľskom reťazci, ale aj škálu potravinových produktov dostupných pre spotrebiteľov. Dodávatelia značkových produktov tak čelia nielen vertikálnej konkurencii zo strany obchodníkov, ale tiež horizontálnej konkurencii, pretože retaileri začali predávať potravinové produkty pod vlastnou značkou a majú možnosť nahradiť značkové výrobky producentov práve privátnymi značkami. Dodávatelia privátnych značiek môžu profitovať z tohto vývoja, ale môžu aj stratit'. Vďaka výrobe privátnych značiek majú možnosť získania prístupu k zákazníkom veľkých obchodných reťazcov ale na druhej strane sa môžu stať závislými na konkrétnych predajcoch.

Pri pohľade na privátne značky zo zorného uhla všetkých subjektov potravinárskeho dodávateľského reťazca a to obchodných spoločností, výrobcov a spotrebiteľov je zrejmé, že medzi týmito subjektmi dochádza v kontexte privátnej značky k určitým interakciám.

Pre celkový úspech privátnych značiek je nutné optimalizovať ich prospešnosť v rámci všetkých subjektov potravinárskeho dodávateľského reťazca, teda obchodníkov, výrobcov i spotrebiteľov v ich vzájomnej súčinnosti. Sú to práve privátne značky, ktoré prinášajú viaceré výhody pre všetky zúčastnené strany.

**Maloobchodníkovi** vlastné značky v prvom rade umožňujú odlíšiť sa od konkurencie. Vďaka stabilnej a overenej kvalite za priaznivé ceny nepochybne prispievajú k zvyšovaniu lojality spotrebiteľov. Investícia do vlastných značiek znamená pre maloobchod aj lepšiu synergiu výdavkov a investícií a vďaka vyšším maržiam aj vyššiu rentabilitu.

**Pre výrobcov** je privátna značka významným konkurenčným nástrojom. Produkcia výrobkov pod privátnou značkou maloobchodníka prináša výhody v podobe stabilného odbytu v relatívne veľkých objemoch, pričom prakticky vôbec nemusia investovať do marketingu. Ochota obchodníkov investovať do vývoja a poskytnúť výrobcovi vlastné *know-how* prispieva k priebežnému vylepšovaniu a zefektívňovaniu výroby, ako aj ku skvalitňovaniu a rozširovaniu sortimentu výrobkov.

Prostredníctvom požiadaviek zo strany maloobchodníka pritom výrobca získa obraz o aktuálnych nárokoch a požiadavkách spotrebiteľov. Privátne značky tak v konečnom dôsledku

vložili moc do rúk spotrebiteľom, ktorí získali bezprostrednejší vplyv na ponuku na trhu, než to bolo kedykoľvek predtým.

Výrobca vyrábajúci produkty privátnej značky pre určitého maloobchodníka sa dobrovoľne vzdáva svojej identity. To znamená, že spotrebiteľ si daný produkt spojí s obchodným reťazcom, a nie s výrobcom.

*Hesková (Hesková, 2006)* uvádza dôvody, prečo sú výrobcovia ochotní vyrábať pod privátnou značkou:

- výrobca má zaručený odber tovaru,
- zvýšením objemu výroby dochádza k efektívnejšiemu využitiu výrobných kapacít,
- výrobca si znižuje celkové výrobné náklady,
- možnosť špecializácie výroby,
- relatívne nižšie náklady na propagáciu.

K týmto bodom treba ešte doplniť možnosť prieniku na zahraničné trhy, na ktoré by firma pod svojou značkou prenikala len ťažko a preto sa predaj pod značkou globálnych obchodných reťazcov stáva čoraz častejšie neoddeliteľnou súčasťou ich predajnej stratégie.

**Spotrebiteľa** produktov privátnych značiek zaujíma predovšetkým primeraná kvalita za prijateľnú cenu, ktoré sú zárukou značky maloobchodníka.

V zhode s pozitívnym vnímaním, spotrebiteľia stále viac hľadajú v predajniach výrobky privátnej značky. V minulosti boli privátne značky primárne zamerané na skupinu zákazníkov s nižšou kúpyschopnosťou. Kým dnes spotrebiteľia s nižšími príjmami nakupujú častejšie výrobky privátnych značiek ako ostatní, možno pozorovať, že aj solventnejší zákazníci siahajú po privátnych značkách. Je to spôsobené uvedomením si, že radšej kúpime za nižšiu cenu výrobok porovnateľnej kvality, ako by sme dali prednosť výrobcovi drahého značkového výrobku. Výsledkom je skutočnosť, že privátne značky sa stali akceptované širokou skupinou zákazníkov, ktorí sa pre ne rozhodujú oveľa ľahšie.

Podľa *Nótovej (Nótová, 2005)* privátna značka svojimi funkciami prispieva k:

- zvyšovaniu lojálnosti zákazníka,
- rozširovaniu ponuky výberu,
- uspokojovaniu potrieb zákazníka,
- zvyšovaniu ziskovosti,
- podporovaniu výroby.

## Privátne značky na Slovensku

Nákupné správanie a nákupné zvyklosti zákazníkov podliehajú meniacim sa trendom a rokmi sa vyvíjajú. Prejavuje sa to v každom segmente, privátne značky nevyvímajúc. Popularita privátnych značiek každým rokom narastá a zákazníci sa v nich nielenže výborne orientujú, ale dožadujú sa stále novších značiek z rozličných druhov sortimentu.

Úspešný príbeh píšu privátne značky aj na Slovensku a to hlavne v potravinárskom segmente maloobchodných a diskontných reťazcov ako sú BILLA, Kaufland, Tesco, Lidl a tiež slovenské reťazce COOP Jednota a CBA.

Podľa reprezentatívneho prieskumu, ktorý si dala spoločnosť Billa vypracovať (<https://instoreslovakia.sk/2019/01/az-74-slovakov-nakupuje-privatne-znacky-pravidelne-znacka-clever-najznamejsou-spontanne-menovanou-privatnou-znackou/>) až 74% Slovákov nakupuje privátne značky pravidelne. Až pre štvrtinu Slovákov zohrávajú obľúbené privátne značky pri nákupe dôležitú úlohu a to až do tej miery, že každý piaty človek cielene navštívi obchod,

kde hľadané privátne značky nájde. Privátne značky BILLA sú súčasťou moderného obchodu už viac ako 15 rokov.

Podľa uvedeného prieskumu jedna tretina Slovákov považuje privátne značky za rovnako kvalitné alebo kvalitnejšie ako značkové produkty. Za menej kvalitné ich považuje len 3,4 % spotrebiteľov. Zákazníci sa pre produkty privátnych značiek najčastejšie obracajú z dôvodu priaznivého pomeru ceny a kvality (57 %). Ďalšími dôvodmi kúpy privátnych značiek reťazcov sú priaznivá cena, predchádzajúca skúsenosť a kvalita. Privátne značky si pri nákupe bežne dáva do košíka takmer tri štvrtiny zákazníkov, pričom tretina ich nakupuje dennodenne. Po privátnych značkách najviac zákazníci siahajú v kategórií mliečnych produktov, mäsa, suchých potravín, ako strukoviny či ryža. Menej často kupujú zákazníci cukrovinky, nealko nápoje, pivo a potravu pre zvieratá pod privátnymi značkami.

### *Podiel privátnych značiek v obchodných sieťach na Slovensku*

Potravinárska komora Slovenska uskutočňuje už od roku 2013 prieskum podielu vystavenia privátnych značiek potravín na pultoch obchodov. Podľa výsledkov prieskumu <http://www.potravinari.sk/page7281sk.html> podiel privátnych značiek dosiahol v roku 2019 najvyšší podiel za posledných sedem rokov, t.j. 25,3 %, pričom oproti roku 2018 narástol o 1,3 percentuálneho bodu (p.b.). Z porovnania oproti roku 2015 vyplýva, že podiel zahraničných privátnych značiek narástol až o 5 p.b., pričom zahraničné privátne značky vytlačujú z pultov obchodov značkové potraviny. Dlhodobé merania od roku 2013 ukazujú, že podiel vystavenia privátnych značiek od roku 2014 kontinuálne narastá, a to až o 6,6 percentuálneho bodu oproti roku 2019.

Najväčšie zastúpenie privátnych značiek na pultoch v maloobchode má už tradične reťazec LIDL (56 %), nasleduje Kaufland (23 %) a COOP Jednota (23 %), najnižší podiel privátnych značiek je v reťazci CBA (13 %). Medziročný nárast podielu privátnych značiek bol zaznamenaný v reťazci COOP Jednota a Tesco, v ostatných reťazcoch podiel medziročne poklesol, alebo bol stabilný.

Obchodná sieť	Rok 2019	Zmena oproti roku 2018
COOP Jednota	23 %	+ 3 p. b.
CBA	13 %	- 3 p. b.
Billa	17 %	0 p. b.
TESCO	18 %	+ 1 p. b.
Kaufland	23 %	0 p. b.
Lidl	56 %	- 3 p. b.

Tab. 1. Prehľad zastúpenia privátnych značiek potravín na predajných pultoch vybraných obchodných reťazcov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: <http://www.potravinari.sk/page7281sk.html>

### *Podiel privátnych značiek v jednotlivých kategóriách potravín*

Najvyšší podiel zastúpenia privátnych výrobkov na regáloch je v kategóriách mlieko (68 %), mäsové výrobky – balené, nemrazené (42 %), konzervované produkty (40 %) a cestoviny (39 %). Najmenší podiel privátnych výrobkov je v kategóriách víno (6 %), pivo, liehoviny a destiláty (9 %) a cukrovinky nečokoládové (12 %).

Privátne značky zaznamenali rast podielu v takmer každej sledovanej kategórii (12 zo 16), pokles bol zaznamenaný len 3 kategóriách. Najvýraznejší nárast bol v kategóriách mlieko, cestoviny a nečokoládové cukrovinky (plus 4 p.b.) Pokles zaznamenali kategórie spracovaných produktov (mínus 3 p.b.).

Položka	Rok 2019	Zmena oproti roku 2018
Mlieko	68 %	+ 4 p. b.
Mäsové výrobky	42 %	+ 2 p. b.
Konzervované produkty	40 %	- 1 p. b.
Cestoviny	39 %	+ 4 p. b.
Mliečne výrobky – prírodné syry	37 %	+ 2 p. b.
Mliečne výrobky – ostatné	35 %	+ 1 p. b.
Oleje	34 %	+ 2 p. b.
Trvanlivé pečivo	31 %	+ 1 p. b.
Nealko	29 %	+ 2 p. b.
Spracované produkty	27 %	- 3 p. b.
Vody a minerálky	24 %	+ 2 p. b.
Cukrovinky čokoládové	22 %	+ 4 p. b.
Cukrovinky nečokoládové	12 %	+ 1 p. b.
Liehoviny a destiláty	9 %	+ 1 p. b.
Pivo	9 %	0 p. b.
Víno	6 %	+ 1 p. b.

Tab. 2. Podiel privátnych značiek na pultoch predajní SR podľa kategórií

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: <http://www.potravinari.sk/page7281sk.html>

Zo zverejnených výsledkov prieskumu je zrejmé, že najnižšie zastúpenie privátnych značiek je v tých kategóriách, kde je značka výrobcu pre spotrebiteľa osobitným garantom chuťových vlastností potravy, a to najmä pri alkoholických nápojoch. Naopak, pri potravinách komoditného charakteru ako mlieko, mäsové výrobky či cestoviny je najdôležitejším aspektom pre spotrebiteľa cena a preto v týchto kategóriách hrajú prím práve privátne značky obchodných reťazcov.

### *Zastúpenie slovenských potravín v sortimente privátnych značiek obchodných reťazcov*

Zahraničné privátne značky vytláčajú z pultov obchodov nielen značkové potraviny, ale aj privátne značky vyrobené na Slovensku. Vyplýva to z prieskumu, ktorý pre Potravinársku komoru Slovenska uskutočnila agentúra Go4insight (<https://ekonomika.sme.sk/c/22254424/podiel-vyrobkov-so-znackou-obchodnych-retazcov-rastie.html>).

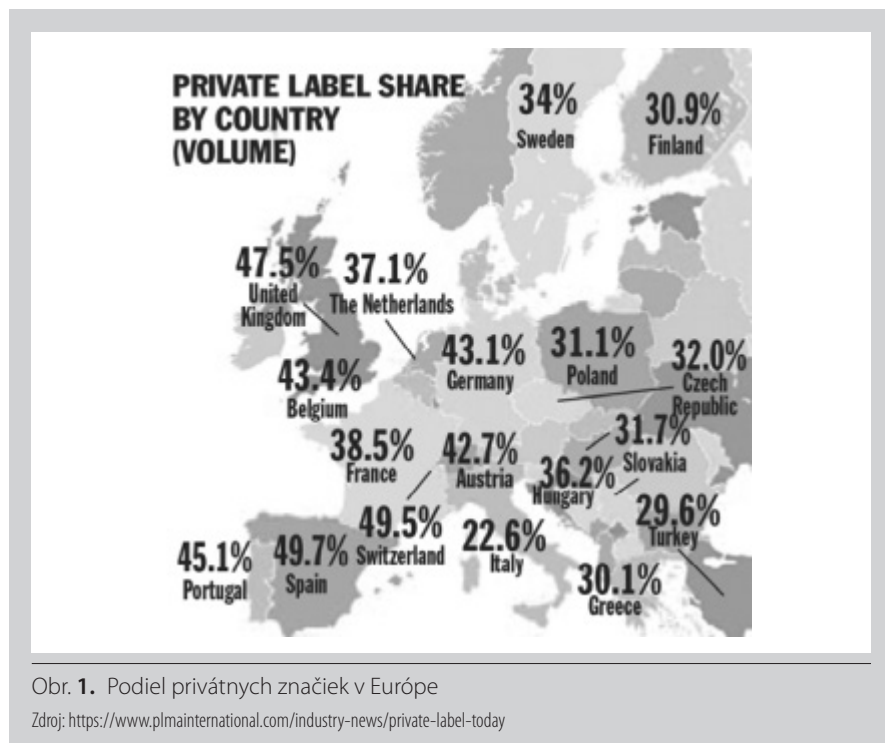
Pri podiele 25 % privátnych značiek je 18 % zahraničných privátnych značiek a 7 % slovenských privátnych značiek. Drvivú väčšinu z privátnych značiek pritom tvoria zahraničné privátne značky. Napríklad v obchodnom reťazci Lidl je to až 51 %, zostávajúcich 5 % sú privátne značky vyrobené na Slovensku. Rovnako reťazec Kaufland preferuje zahraničných výrobcov privátnych značiek, ostatné reťazce majú vyvážený podiel zahraničných a slovenských privátnych značiek. Jedine reťazec COOP Jednota vyrába väčšinu privátnych značiek na Slovensku.

Spoločnosť Lidl Slovenská republika v súčasnej neľahkej situácii v snahe pomáhať slovenským dodávateľom uvádza na trh novú privátnu značku Slovenskô. Nová značka je vizuálne zjednotená a ľahko odlišiteľná. Zákazníci v ponuke nájdú desiatku slovenských výrobkov.

Ako uvádzajú Stratégie najdôležitejšie kritérium pre výber dodávateľov značky Slovenskô je lokálnosť (<https://strategie.hnonline.sk/marketing/2293560-lidl-prichadza-s-novinkou-slovensko-na-trh-uvadza-novu-privatnu-znacku>). V sortimente sú zastúpené kvalitné slovenské výrobky – od zeleniny, mäsových výrobkov, mliečnych výrobkov až po pekárenské produkty. Nechýbajú ani výrobky typické pre regióny Slovenska ako bryndza, korbáčiky, parenica, šúľance, pirohy. Výrobky Slovenskô sú primárne určené pre slovenských zákazníkov. V budúcnosti však Lidl nevylučuje ani ich distribúciu do zahraničia, najmä do Českej republiky. Privátna značka Slovenskô je jedným z veľmi silných projektov na podporu slovenského potravinárstva a poľnohospodárstva. Bude unikátna práve tým, že bude mieriť na to najtypickejšie slovenské, pochádzajúce z rôznych regiónov, rôznych kútov Slovenska, od Spiša, cez Gemer až po Západné Slovensko a zákazník v predajni bude vidieť regionálne špeciality. Nová značka zatiaľ zahŕňa desiatky produktov, ktoré plánuje reťazec rozšíriť zapojením aj ďalších dodávateľov s ich produktami.

### Európsky trend privátnych značiek

Privátne značky sú podľa SAMO Slovenskej aliancie moderného obchodu celoeurópsky trend (<https://www.webnoviny.sk/firmy-institucie/samo-slovenska-aliancia-moderneho-obchodu/>). Vyvíjajú ich obchodníci v spolupráci s výrobcami, aby čo najlepšie vystihli potreby a chute svojich zákazníkov. V rámci EÚ vrátane SR prebieha otvorená súťaž o spotrebiteľa, ktorý



sám slobodne rozhoduje, či uprednostní produkt privátnej značky alebo značkový výrobok. Viaceré privátne značky produkujú slovenskí výrobcovia potravín, ktorí sa vďaka spolupráci s obchodnými reťazcami dokážu dostať aj na zahraničné trhy. Mnohé slovenské firmy vďaka tejto spolupráci znásobili svoju produkciu, tržby a zisky, pretože obchodné reťazce dostali ich výrobky cez privátne značky aj na zahraničné trhy. Ide o ukázkový spôsob spolupráce, ktorý je v prospech slovenských výrobcov potravín, ktoré tieto privátne značky produkujú. Zároveň je aj v prospech slovenských spotrebiteľov, ktorí majú takto zabezpečenú širšiu ponuku výrobkov. Slovenská aliancia moderného obchodu (SAMO) je presvedčená, že najväčším problémom slovenských výrobcov potravín je najnižšia podpora zo strany štátu v rámci krajín V4, čo ich znevýhodňuje nielen v porovnaní so značkovými výrobcami z v rámci krajín V4, ale rovnako aj pri uchádzaní sa na otvorenom európskom trhu o výrobu privátnej značky. SAMO preto dlhodobo podporuje navýšenie národných dotácií pre slovenských výrobcov potravín aspoň na úroveň priemeru krajín V4.

V súčasnosti si privátne značky vo viacerých krajinách Európy (obr. 1) pripisujú na svoj účet aj viac ako 40%-ný podiel zo všetkých predávaných produktov, napr. Švajčiarsko, Španielsko, Belgicko, Portugalsko, Nemecko, Spojené Kráľovstvo. Na Slovensku bol tento podiel v roku 2020 podľa organizácie Asociácia výrobcov privátnych značiek (Private Label Manufacturers Association, PLMA) takmer 32%.

## Záver

Rast privátnych značiek je v súčasnosti nezvratným procesom. Ponúkajú schopnosť prežiť tak predajcom, ktorí svojou ponukou privátnych značiek získajú lojalitu svojich zákazníkov, ako aj výrobcom, ak nemajú naplnené výrobné kapacity. Rovnako nemenej dôležité sú príležitosti, ktoré privátna značka prináša.

Príležitosťou pre predajcov je zdokonaľovanie ponuky výrobkov. Pre výrobcov môže byť príležitosťou optimalizovať výrobnú kapacitu a príležitosťou pre nás všetkých ako spotrebiteľov stále širšia a lepšia ponuka výrobkov.

Ďalší výskum privátnych značiek z pozície výrobcu odporúčame zamerať na skúmanie rizika, ktoré vyplýva z možnej závislosti od dodávania privátnej značky pre obchodné reťazce a tiež skúmanie nevýhod, ktoré prináša výrobcovi rozširovanie sortimentu privátnych značiek.

Podľa *Kapitánovej (Kapitánová, 2021)* k riešeniu problémov slovenských výrobcov privátnych značiek by mala prispieť aj pripravovaná novelizácia zákona o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, ktorú predložil do parlamentu rezort pôdohospodárstva. Cieľom novely je zabezpečiť rovnováhu v obchodných vzťahoch medzi odberateľmi a dodávateľmi potravín. Podľa návrhu by mal spotrebiteľ na privátnych značkách poznať obchodné meno a sídlo skutočného výrobcu. V prípade, ak o to výrobca požiadala, odberateľ by mal povinnosť na obale uviesť aj obchodnú značku výrobcu, ktorá by mala byť rovnocenne znázornená v porovnaní s privátnou značkou. Pozmeňujúci návrh novely zákona o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch nebol v čase písania tohto príspevku (máj 2021) schválený. Prijatie navrhovanej novely tohto zákona by mohlo prispieť k vylepšeniu pozície výrobcov privátnych značiek.

## Literatúra

1. AAKER, D. Brand building budování značky. 2003. Brno: Computer Press. 328 s. ISBN 80-7226-885-6.
2. DE CHERNATONY, L., DRURY, S., SEGAL-HORN, S. (2004) Identifying and sustaining services brands' values. *Journal of Marketing Communications*, 10 (2), 73–93.
3. DE CHERNATONY, L. 2009. Od vize k vyšším ziskom. Computer Press. ISBN-13: 978-0-7506-6749-4.
4. HENDERSON, P., COTE, J. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62, 14 – 30.
5. HESKOVÁ, M. 2006. Category management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7259-49-9.
6. KAPITÁNOVÁ, T. (2021) Tovar a predaj. Téma vydania. s. 16, 17, 18. Dostupné online: <https://www.biznis.sk/article/privatne-znacky-sa-v-krize-hlasia-o-slovo/606e9ac1d3d6d3320fab53cc> [citované 25. 5. 2021].
7. KOTLER, P. 2001. Marketing management. 10. rozšírené vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.
8. KUMAR, N., STEENKAMP, E. M. 2007. Private label strategy. How to Meet the Store Brand Challenge. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2007. 270 s. ISBN-13: 978-1-4221-0167-4. ISBN-10: 1-4221-0167-3.
9. LIESKOVSKÁ, V. 2009. Vybrané prejavy spotrebiteľského správania sa v období globálnej hospodárskej a finančnej krízy. *Ekonomické rozhľady ročník 38/2009. Volume 3/2009. ISSN 0323-262X*.
10. LIESKOVSKÁ, V. Poznatky z teórie imidža v maloobchodnej praxi. In *Ekonomický časopis : časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku*. Bratislava: Slovak Academic Press. ISSN 0013-3035, 2003, roč. 51, č. 6, s. 749–762.
11. LIESKOVSKÁ, V. Imidž v teórii a praxi. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2000. 128 s. ISBN 80-225-1252-4.
12. LOMAX, W., SHERSKI, E., TODD, S., 1999. Assessing the risk o consumer confusion: some practical test results. *Journal o Brand Managment*, 7 (2), 119–132.
13. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2006 2. rozšírené a prepracované vydanie. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
14. NŤOVÁ, I. Privátne značky – strašiak či dobrodinec: Reťazce sa snažia speňažiť silu vlastného mena a zlepšiť lojalitu zákazníkov. In: *Trend*, 2005.
15. OLINS, W. 2009. O značkách, 1. vyd. Praha : Argo, 2009. 253 s. ISBN 978-80-257-0158-4.
16. VIESTOVÁ, K. a kol.: *Lexikón obchodu*. Vydavateľstvo EKONÓM 2006, s. 262. ISBN 80-225-2131-0.

# Prípadové štúdie

## a ich účel v prezentovanom obsahu

*Diktát času je neúprosný. Všetko je dnes inakšie ako pred rokmi, keď sa formulovala vhodná štruktúra diela, ktoré by bolo prínosom k rozvoju spoločenskej produkčnej praxe s jednoznačným cieľom: udržať podnik, prežiť zložitosti doby vyvolané celosvetovou krízou a pomôcť podnikom osvetlením nových efektívnych metód a nástrojov, ktoré by viedli k rastu konkurencieschopnosti v zložitom globálnom prostredí.*

Na základe priaznivých ohlasov, ktoré nasledovali po vydaní prvých štyroch zväzkov pentalógie, možno už dnes povedať, že teoretické konštatácie prebiehajúcich javov a podnikových procesov sa dostatočne priblížili, pre dané obdobie dokonca v príslušnom predstihu. Myšlienkový predel v obsahu diela a jeho kvalitatívne rozlíšenie toho „čo bolo“, „čo je a čo nás čaká“, je jedným zo spôsobov uvedomenia si, že vývoj diania na zemeguli je nezvratný, čo sa týka svojho smeru, odlišuje sa iba rýchlosť diania a príslušná akcelerácia za predpokladu, že tento vývoj chápeme ako historickú skúšku človečenskej múdrosti s možnosťou vymknúť sa z nepriaznivých dôsledkov nehospodárneho narábania s prírodným bohatstvom našej planéty. Zahŕňa uzrozenie samých seba, pochopenie nevyhnutnosti pripraviť sa na nie najperspektívnejšiu budúcnosť v zmysle toho, že „dobré už bolo“. Zmeny a rast náročnosti riešení si vyžiadali aj väčšiu pozornosť venovanú výkladu látky a plnšie využitie známych, ale nových výrazových prostriedkov, vrátane grafického stvárnenia danej problematiky. Iba opis problematiky dneška s presahom do budúcnosti by



nemusel byť dostačujúci na úplne pochopenie kardinálnych otázok dneška, ktoré ľudstvo musí riešiť v záujme zachovania vlastnej existencie, existencie spoločnosti a existencie zeme so všetkým, čo môže poskytnúť zdravému a rozumnému životu ľudí. Preto sú dôležitým „prídavkom“ každého vydaného zväzku pentalógie do väčšej hĺbky vysvetľované konkrétne príklady konkrétnych úspešných podnikov či inštitúcií, ktoré v danom čase vybočili z návykových postupov riadenia a išli svojou vlastnou cestou.

Neformálne posudzovanie pracovného výkonu je proces, ktorý možno poodhaliť práve v príkladoch z praxe, a to v prípadových štúdiách. Aj v tomto piatom zväzku sú zaradené štúdie vynikajúcich počínov v učení a raste, ako i spôsoby dosiahnutia žiaduceho výsledku s požiadavkou zladenia každodenného úsilia ľudí zainteresovaných na spoločnom diele, na dotvorení, uspôsobení alebo i etablovaní potrebného účelovo usporiadaného systému, napríklad produkčného podniku alebo edukačnej inštitúcie či iného zoskupenia ľudského tvorivého potenciálu.

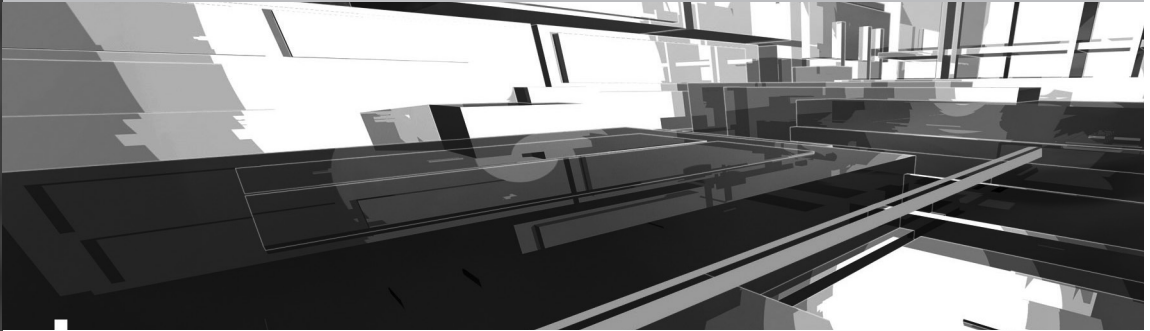
- |                           |   |
|---------------------------|---|
| <i>Prípadová štúdia 1</i> | <i>Európska akadémia vied a umení v Salzburgu</i> |
| <i>Prípadová štúdia 2</i> | <i>I. D. C. Holding, a.s.</i>                     |
| <i>Prípadová štúdia 3</i> | <i>Perspektíva automobilového priemyslu</i>       |
| <i>Prípadová štúdia 4</i> | <i>Podnikateľská univerzita</i>                   |



## 1. prípadová štúdia

# Európska akadémia vied a umení v Salzburgu

## Excelentnosť inštitúcie spočíva v excelentnosti ľudí



• Existujú inštitúcie, v ktorých sa produktivita chápe prioritne ako „produktivita myslenia“. Integrovaná spôsobilosť a rozvíjajúce sa aktivity strhávajú v nadnárodnom rámci do víru kreativity tie najlepšie mozgy sveta, novátorov, tvorcov nových ideí či prevratných technických riešení aj s ohľadom na životné prostredie a ekológiu vzťahov medzi ľuďmi, podporu a uplatnenie multidisciplín, integritu znalostí zacielených na riešenie globálnych problémov ľudstva. Jednou z takýchto inštitúcií, ktorá dosahuje excelentné výsledky, je Európska akadémia vied a umení so sídlom v Salzburgu.

### Architekti integrácie európskych ideí

Európska dimenzia bola základnou ideou zamýšľanej inštitúcie integrujúcej najlepšie mozgy doby, ktorá postupne nadobudla svoju konkrétnu podobu pri založení Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu.

### Ideová vodcovia doby

Osobnosti svetového mena, nositelia Nobelovej ceny, prezidenti republík, filozofi, myslitelia, spisovatelia, hudobníci, architekti a umelci tvoria sieť jedinečných myšlienok a počínov orientovaných na pozdvihnutie ducha doby a riešenie najzávažnejších otázok ľudstva. Jadro tvoriace budúcnosť je obsiahnuté v osobnostiach zakladateľov inštitúcie, ich spoločensky prospešných ambíciách, v odhodlaní veci zmeniť a slúžiť dobru. Majú jasné vízie a ciele a pričádzajú na scénu dejín v čase, keď ich spoločnosť potrebuje.

## Integrát multidisciplinárneho mozgového potenciálu

Znalec ľudského organizmu, anatómie človeka, motora jeho života, kardiochirurg *Felix Unger*; znalec ľudskej duše, predstaviteľ duchovnej obce, bývalý viedenský arcibiskup, kardinál *Franz König* a znalec spoločenského diania, politológ a filozof *Nikolaus Lobkowicz* sa zhodli na tom, že realizácia cieľov takejto dimenzie je možná v prípade etablovania a fungovania siete európskych vedcov a umelcov, ktorí by tvorili integrát multidimenzionálneho mozgového potenciálu schopného riešiť akútne problémy, ktorým Európa čelí.

## Zrod inštitúcie historického významu

V roku 1985 bola založená pracovná skupina v Salzburgu. Už samotné založenie tejto pracovnej skupiny, zloženej z trojice nositeľov európskych ideí, ako aj ich profesijná orientácia, boli príslubom vzniku niečoho výnimočného, prospešného pre ľudí a potrebného na dosiahnutie žiadaného spoločenského pokroku, prispievajúceho k udržaniu životných podmienok a zvyšovaniu kvality života na našej planéte.

## Fenómén osobnosti a jej reflexia pri utváraní podmienok na rozvoj a integráciu vedy a umenia v daných spoločenských podmienkach

V dejinách zohrával fenómén osobnosti takmer vždy jednu z rozhodujúcich úloh. Svet sa od začiatku vyvíjal a formoval viac-menej pod vplyvom silných jednotlivcov. Mená ako *Felix Unger*, *Franz König*, *Nikolaus Lobkowicz* sú nepochybne synonymom osobností, pre ktoré sú dominantnými psychologické, filozofické, teologické, historické a národné princípy. Možno konštatovať, že dedičné genetické vlastnosti a sociálny pôvod osobností a následne zapojenie sa do edukačného procesu, ktoré formujú svetonázor i myslenie osobností, ale taktiež konkrétna historická doba a poznanie jej reálií súčasne s etnickou príslušnosťou, boli osobnostnou bázou zakladateľov.

## Profil zakladateľov

Filozofia dejín dokazuje, že absencia významných osobností, najmä tých tvoriacich, vedie k brzdeniu ľudskej schopnosti neustále napredovať. Popritom musíme mať na zreteli kategórie rozličných ľudí z najrozmanitejších vrstiev, profesií a tvorivých oblastí, ktorí sa zaslúžili o rozvoj svojho odboru, pričom ich aktivity môžu mať lokálny, regionálny, krajový, národný, nadnárodný alebo dokonca svetový význam. Rozhodnutie založiť EAVU je teda výsledkom vplyvu dejinne významných okolností a osobnostných kvalít zakladateľov povýšených synergiou osobností každého zo zakladateľov.



Zľava: *Felix Unger*, *Franz König*, *Nikolaus Lobkowicz*



Obr. 1.1 Európska akadémia vied a umení

Slávnostná recepcia, na ktorej prezident Európskej akadémie vied a umení (EAVU) Felix Unger privítal účastníkov a vystúpil s aktuálnym príspevkom, zároveň predstavuje príležitosť pre nových členov akadémie na nadväzovanie nových kontaktov. Každoročne sa na začiatku marca členovia akadémie stretávajú na slávnostnom zhromaždení. Túto slávnosť, v rámci ktorej sa vítajú a oficiálne prijímajú noví členovia, Európska akadémia vied a umení usporadúva raz za rok. Slávnostné zhromaždenie nesie každý rok inú vedeckú tému.

#### **Felix Unger**

Vždy sa zaujímal o zdánlivo vzdialené vedecké odbory a preto videl príležitosť na živý výmenu názorov s kolegami. Navyše, dúfal, že príspeje k pozitívnemu rozvoju spoločnosti a kultúry v Európe. Kľúčom k tomuto prístupu bola jeho výchova. Od ranej mladosti ho rodičia a prarodičia učili rešpektovať ľudí rôznych náboženstiev a filozofie a snažiť sa o dialóg s tými, ktorí majú odlišné názory ako sú jeho vlastné. Od polovice 80. rokov Unger a kardinál König organizovali pravidelné stretnutia s poprednými vedcami z Viedne, Mníchova, Innsbrucku a Salzburgu. Pre Königa bola vo vede v popredí najmä otázka etiky: považoval ju za reflexiu príčiny, pretože sa týka ľudského konania – a to nielen rozlišovaním medzi dobrom a zlom, ale medzi pozitívnymi a negatívnymi hodnotami.

#### **Franz König**

Tiež dospel k názoru, že rozdiely v špecializovaných znanostiach a terminológii sťažovali komunikáciu a blokovali pohľad na celok: pre neho bol tento väčší celok viac než len súčet rôznych špecializovaných oblastí. Počas rozhovorov v Salzburgu sa Unger a König rozhodli tento dialóg inštitucionalizovať; uznali potrebu vytvorenia novej akadémie, ktorá by mala brať do úvahy ľudské meniace sa chápanie sveta, rešpektujúce samotnú transformáciu zmyslu termínu „veda“: témy relevantné pre spoločnosť by sa mali diskutovať živo, medzi disciplinárne a nadnárodné. V roku 1988 kardinál König predstavil Felixu Ungera politickému filozofovi a vtedajšiemu prezidentovi katolíckej univerzity v Eichstätt, Nikolausovi Lobkowiczovi. Lobkowicz nebol potrebné presvedčať o prínosoch akadémie – bol nadšený od začiatku.

#### **Nikolaus Lobkowicz**

Hľadal možnosti, ako zastaviť pokles hodnôt, ktorý pozoroval v Európe. Uvedomil si, že táto výzva oslovuje reprezentantov všetkých disciplín – filozofov a historikov, vedcov aj inžinierov. V Európskej akadémii vied a umení videl spôsob, ako presvedčiť jej členov, a tým vedu ako celok, aby v tomto smere podnikli pre spoločný výskum viac. Európska akadémia vied a umení by vďaka svojmu kompetentnému medzinárodnému členstvu mohla riešiť rozhodujúce problémy Európy a plniť priekopnícku intelektuálnu rolu. Lobkowicz bol jej prvým členom a od roku 1990 viceprezidentom Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu. Má bohatú publikačnú činnosť.

## Historický dátum 7. marec 1990: založenie Európskej akadémie vied a umení

Cieľ, ktorý vyplynul z osobných motívov a motivácie troch významných osobností daného obdobia sa ukázal byť ideálnym základom na vybudovanie a ustanovenie Európskej akadémie vied a umení. Tento cieľ bol dosiahnutý 7. marca 1990: Európska akadémia vied a umení svoju činnosť začala vo svojom sídle v Salzburgu. Prezidentom EAVU sa stal *Felix Unger*.

## Stála sieť ako platforma pre medzinárodný dialóg

Stredoeurópska a východoeurópska sieť (CEEN) je platformou na dialóg medzi prezidentmi národných akadémii vied z krajín strednej a juhovýchodnej Európy. EAVU iniciovala vznik CEEN na začiatku roku 2003 v súvislosti s vtedy pripravovaným rozšírením EÚ.

## Prijímanie nových členov, členovia a spôsob financovania

Členstvo v EAVU možno získať dvomi spôsobmi, a to buď ponukou členstva zo strany EAVU alebo návrhmi členov EAVU. Na základe odporúčania nominačnej komisie rozhodne senát o prijatí nového člena. EAVU je podporovaná Rakúskou republikou. Ďalej je EAVU odkázaná na finančnú podporu vo forme členských príspevkov.

Európska akadémia vied a umení má približne 1 500 členov. Medzi nimi je 29 nositeľov Nobelovej ceny a mnohé iné významné osobnosti: pápež *Benedikt XVI.*, *Nikolaus Harnoncourt*, *Arnulf Rainer*, kardinál *Christoph Schönborn*, *Thomas Hampson* a ďalší. Protektormi EAVU sú hlavy štátov, ako: kráľ Španielska *Juan Carlos de Borbón*, prezident Rakúskej republiky *Heinz Fischer*, prezident Macedónska *Gjorge Ivanov*, prezident Slovenskej republiky *Ivan Gašparovič*, prezident Chorvátska *Ivo Josipović*, spolková radkyňa Švajčiarska *Doris Leuthard*, princ Luxemburska *Jean de Luxembourg*, prezident Slovinska *Orut Pahor*, prezident Grécka *Karolos Papoulias*, kráľ Belgicka *Philippe* a prezident Ruskej federácie *Vladimir V. Putin*.

## Organizačná štruktúra základných zložiek a špecializované pracoviská

Prezídium tvoria prezident a štyria viceprezidenti. Ostatné výkonné činnosti zabezpečujú pokladník, generálna tajomníčka, tajomník pre východné kontakty, tajomník pre rozšírenie, tajomník pre Officium Futurum, Grapharius a audítori. Organizačná štruktúra sa vyvíjala postupne na základe skúseností a aktuálnych potrieb. Hlavnou úlohou je naplňať ideové zámery zakladateľov tak, aby sa multidisciplinárne zvládli inovačné príležitosti a dosahoval sa v jednotlivých vedných disciplínach rozvoj vedy zahŕňajúci praktické výstupy. Teoretické závery vo vybraných vedných disciplínach sa realizujú v špecializovaných inštitúciách, ktoré sú súčasťou Európskej akadémie vied a umení (obr. 1.2 a 1.3).

## Ideové ciele, orientácia na budúcnosť

Mimoriadne osobnosti zakladateľov a ich mimoriadne idey neobyčajným spôsobom prispeli k budovaniu budúcnosti. Za obdobie vyše dvoch desaťročí sa Európska akadémia vied a umení stala ekvivalentom excelentnosti mimoriadneho významu nielen v európskom, ale aj v celosvetovom rámci.

- prepojené dialógy v prepojenom svete, interdisciplinárny dialóg, prepojené myslenie, nadnárodný vedecký dialóg,
- interdisciplinárne činnosti, stierajúce hranice medzi odborními, ideológiami a vedeckými

*Delegácia Európskej akadémie vied a umení*

● Austria, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien ● Croatia, Ruder-Bošković –Institute, Zagreb ● Czech Republic, Institute of Molecular Genetics, Praha, ● Estonia, Estonian Academy of Sciences, Tallinn ● France, Rémi Brague, Paris ● Georgia, The Technical University of Georgia, Tbilisi ● Germany North, Fraunhofer MEVIS, Bremen ● Germany South, IEPG – Institut für medizinische Ethik, Mannheim ● Greece, Evangelos Theodorou, Athens ● Hungary, Pázmány Péter Catholic University, Píliszaba ● Israel, Knesset Avishay Braverman, Jerusalem ● Italy, Istituto Giannino, Rome ● Jordania, Kamel S. Abu Jaber, Amman ● Latvia, Latvian Academy of Sciences, Riga ● Luxemburg, University of Luxemburg, Luxemburg ● Macedonia, Macedonian Academy of Sciences and Arts, Skopje ● Montenegro, Montenegrin Academy of Sciences and Arts, Podgorica ● Portugal, Hospital da Luz, Lisbon ● Romania, Romanian Academy, Timisoara ● Serbia, Serbian Academy of Sciences and Arts, Belgrade ● Slovakia, Slovak Academy of Sciences, Bratislava ● Slovenia, Slovenian Academy of Sciences and Arts, Ljubljana ● Spain, Academia Europea de Ciencias y Artes – España, Madrid ● Sweden, University of Stockholm, Stockholm ● Switzerland, University of Fribourg, Bern ● UNESCO, Gocha Chogovadze, Paris ● United Kingdom, European Policy Forum, London ● USA / Central States, Department of Languages and Cultures, University of Colorado, Colorado Springs ● USA / East, Old Dominion University, Norfolk ● USA / West, Law Offices of Bruce Janigian, Sacramento

*Členovia Európskej akadémie vied a umení – laureáti Nobelovej ceny*

Nobelova cena sa vo všeobecnosti považuje za najhodnotnejšie ocenenie, ktoré sa v súčasnosti udeľuje. Nobelove ceny sa udeľujú za činnosť v piatich kategóriách: fyzika, chémia, medicína, literatúra a za prínos pre mier. Okrem toho sa udeľuje aj cena v oblasti ekonomických vied. Ocenení veľikáni vedy v rozličných odboroch sa podieľajú aj na dosahovaní cieľov vytyčených Európskou akadémiou vied a umení. Základ úspechu inštitúcie spočíva v spôsobe jej organizácie, materiálnych a finančných zdrojoch, ale predovšetkým v osobnostnej a profesionálnej kvalite jej členov. Už na základe uvedených skutočností je zrejmé, že všetky predpoklady na naplnenie cieľov EAVU, ako aj ďalšieho osobnostného rastu každého člena EAVU, sú naplnené.

Zhores I. Alferov, fyzika, 2000 ● Werner Arber, medicína, 1978 ● Gerd Binnig, fyzika, 1986 ● Günter Blobel, medicína, 1999 ● Aaron Ciechanover, chémia, 2004 ● Paul J. Crutzen, chémia, 1995 ● Manfred Eigen, chémia, 1967 ● Gerhard Ertl, chémia, 2007 ● Mikhail Gorbatschow, mier, 1990 ● Peter Grünberg, fyzika, 2007 ● Theodor W. Hänsch, fyzika, 2005 ● Harald zur Hausen, medicína, 2008 ● Jules A. Hoffmann, medicína, 2011 ● Robert Huber, medicína, 2011 ● Charles Kuen Kao, fyzika, 2009 ● Wolfgang Ketterle, fyzika, 2001 ● Bernard Lown, mier, 1985 ● Luc Montagnier, medicína, 2008 ● Rudolf L. Moßbauer, fyzika, 1961 ● Erwin Neher, fyzika, 1991 ● Ryoji Noyori, chémia, 2001 ● Paul Nurse, medicína, 2001 ● Edmund S. Phelps, ekonómia, 2006 ● Reinherd Selten, ekonómia, 1994 ● Dan Shechtman, chémia, 2011 ● Joseph E. Stiglitz, ekonómia, 2002 ● Elie Wiesel, mier, 1986 ● Torsten N. Wiesel, medicína, 1981 ● Kurt Wüthrich, chémia, 2002

*Zakladajúci členovia*

Adam Dieter, München †, Andreae Clemens-August, Innsbruck †, Bauer Günther G., Salzburg, Berg Alterzbischof Karl, Mattsee †, Berger Albert, Klagenfurt, Berner Peter, Paris, Brücke Peter, Linz, Bühler Wilhelm, Wien, Bürkle Horst, Starnberg, Cernusco Alexander, Innsbruck, Chen John-Ren, Innsbruck, Deusch Manfred, Wien, Diemath Hans Erich, Salzburg, Eder Rudolf, Wien, Ehrlenspiel Klaus, München, Eibl-Eibesfeldt, Irenäus, Andechs Faliste Michel, Lille, Felten Florens, Salzburg, Finsterwalder Ottokar, Wien, Fischer Michael W., Salzburg, Franz Chlodwig, Wien, Friedrich Heinz, München, †, Gneuss Helmut, München, Górník Erich, Wien, Grötzbach Erwin, Eichstätt †, Grün Oskar, Wien, Haas Hans-Dieter, Gröbenzell, Hepp Hermann, München, Hippus Hanns, München, Hofstadter Ferdinand, Regensburg, Jeglitsch Franz, Le Oben, Kenner Thomas, Graz, Landesmann Hans, Salzburg, Lesch Otto Michel, Wien, Meitingner Otto, München, Menzel Christian, Salzburg, Morel Julius, Innsbruck †, Mortier Gérard, Paris, Müller Lothar, München, Ottmann Henning, München, Pachinger Otmar, Innsbruck, Peichl Gustav, Wien, Peter Klaus, München, Precht Manfred, Freising, Rastetter Johann Wolfgang, München, Repgen Konrad, Bonn, Ritschel Karl Heinz, Salzburg, Rotter Hans, Innsbruck, Sandhöfer Friedrich, Salzburg, Schmidtke Heinz, Garching, Schmolz Franz Martin, Salzburg †, Schwandt Peter, München, Schwarz Helmut, Wien, Spaemann Robert, München, Spangler Johann Wolfgang, München, Spann Wolfgang, München, Stierstadt Klaus, München, Stremitzer Heinrich, Wien, Szczypiorski Andrzej, Warsaw †, Thuram Klaus, München, Trümper Joachim, Garching, Unger Carl, Wien †, Weinmann Hans-Martin, Straßlach, Wetzels Egon, Bernau, Wilhelm Klaus, München, Winnacker Ernst-Ludwig, München, Wozniakowski Jacek, Kraków, Ziegler Hubert, München.

kultúrami, nadnárodný dialóg a vizionársky vývoj nových vedeckých poznatkov a znázornení sú základnými piliermi Európskej akadémie vied a umení.

**Odvaha a zodpovednosť.** Lídri EAVU musia riskovať, čeliť častej nepriazni okolia, konkurenčným tlakom a prekonávať ich, ako aj vysporiadať sa s prirodzenou averziou a pochybnosťami, čo si vyžaduje odvahu a je mimoriadne náročné v období spoločenskej tenzie a neustálych turbulencií. Úlohou inštitúcií je organizovať vedecké sympóziá, propagovať a zabezpečovať výskum, ako aj diskusie o tolerancii (obr. 1.4).

Prezídium EAVU				
Dekani	Filozofia a kultúrohistorické vedy	Medicínske vedy	Umenia	Svetové náboženstvá (teologické vedy)
	Sociálne, právne a hospodárske vedy	Technické a environmentálne vedy	Prírodné vedy	

Obr. 1.2 Organizačná štruktúra Európskej akadémie vied a umení

Inštitúty EAVU	European Heart Institute (EHI), Salzburg	Institute of Advanced Studies on Sustainability, Munich	European Institute of Medicine (EOM), Salzburg	Institute for Global Mapping and Research, Salzburg
	EuroLAT, European – Latvian Institute for Cultural and Scientific Exchange	Institute for Interdisciplinary Science and Cultural Exchanges	Mozart – Opern Institut an der Universität Mozarteum Salzburg	Kardinal König Institut, Salzburg
	Alma Mater Europaea	Institute for Global Research in Intellectual Property (IGRIP)	Institut für komplexe Systeme und Integration in den Humanwissenschaften	

Obr. 1.3 Inštitúty ako špecializované výkonné zložky Európskej akadémie vied a umení

<b>Dva velké projekty</b>  Prijatie pozície lídra a cieľov vytýčených v EAVU je zároveň prijatím zodpovednosti za riadenie, vedenie a usmerňovanie inštitúcie na každej úrovni.	<b>Prvý veľký projekt</b>  Na základe skutočností a validovaných zistení výskumu by sa v rámci celej Európy mala poskytovať optimálna zdravotná starostlivosť. Tento projekt sa takisto zameria na interdisciplinárnu diskusiu medzi priemyslom a medicínou.	<b>Dosiahnutie cieľa</b>  Založenie príslušných inštitútov.  Príslušné inštitúty sa budú zameriavať na komplexnú zdravotnú starostlivosť.  Založenie inštitútu tolerancie.
	<b>Druhý veľký projekt</b>  Pre predstaviteľov Európskej akadémie vied a umení je tolerancia cnosťou, podľa ktorej môže človek ako jedinec žiť slobodne v súlade s právom. Tolerancia znamená správať sa tak, aby sa neublížovalo susedom alebo sa neobmedzovala ich sloboda.	

Obr. 1.4 Dva dlhodobé vytýčené ciele



## Interdisciplinárny dialóg akademikov sveta

### *Svetová sieť aktuálnej vedeckej komunikácie o otázkach nadnárodného významu*

Európska akadémia vied a umení so sídlom v Salzburgu sa zameriava na interdisciplinárnu diskusiu medzi špecializovanými oblasťami, ideológiami a vedeckými kultúrami, ako aj na podporu nadnárodných dialógov a vizionárskeho vývoja nových vedeckých poznatkov a akademického myslenia. V súčasnosti (2013) združuje viac ako 1 500 vedcov a výskumníkov, filozofov a umelcov z Európy, Ázie a USA, vrátane 29 nositeľov Nobelovej ceny. Výsledkom je skupina expertov, ktorá sa zaoberá etickými a vedeckými hodnotami v čoraz viac roztrieštenej spoločnosti. Koncentruje sa na tri kľúčové oblasti, a to rozvíjanie poznatkov, šírenie vedeckých informácií, realizácia veľkých medzinárodných projektov.

**Rozvíjanie poznatkov.** V rámci sympózií, kongresov a vedeckých, interdisciplinárnych pracovných kolektívov sa diskutuje o dôležitých témach, ktoré ovplyvňujú budúcnosť, akými sú ohrozenie životného prostredia technológiami a priemyslom, genetické inžinierstvo, hospodárstvo a globalizácia, hranice medicínskej techniky atď. Dôležitý je pritom etický princíp vedeckej diskusie. O žiadnej téme neprebiehajú abstraktné diskusie, ale vždy sa zvažuje vplyv danej debaty na kultúrne, etické a konsenzuálne hodnoty a vývoj. Pri vede a výskume sa vníma ich autonómnosť a zároveň možná závislosť od objednávateľov, hospodárskych podmienok a humánnych cieľov. Témou kritickej diskusie je pritom aj vplyv globalizácie a celosvetovej komunikačnej a informačnej estetiky.

**Šírenie vedeckých informácií.** Vedecké informácie, poznatky a procesy majú byť zrozumiteľné a v podstatných spoločensko-politických a etických aspektoch sprostredkované čo najširšej verejnosti. Jedným z kľúčových cieľov akadémie je zabezpečiť, aby všetci ľudia mali prístup k informáciám. Popri vydávaní publikácií sa na šírenie informácií využívajú aj elektronické médiá a nové interaktívne komunikačné systémy.

**Presadenie veľkých medzinárodných projektov.** Za veľkú výzvu považuje Európska akadémia vied a umení vypracovanie správy „Health in the Regions“, o ktorú požiadal Európsky parlament. Ide o rozvoj vysoko kvalitného systému zdravotníctva, ktorý zaručuje plnenie princípu „Zdravie pre všetkých“ („Health for All“). Tento projekt sa realizuje interdisciplinárne. Prizvalo sa 17 veľkých medicínskych odborných spoločností, aby vypracovali návrhy na klasifikáciu a normy. Združenia lekárov, zväzy pacientov, experti z oblastí financií, správy nemocníc a poistenia vypracovali návrhy štruktúry a systému financovania európskeho zdravotníckeho trhu. Na základe názoru Európskej akadémie vied a umení efektívnosť a kvalitu zabezpečí len vytvorenie solidárneho spoločenstva.

V záujme naplnenia cieľov, ktoré vytyčila EAVU a ktoré prezentovali jej vrcholoví činitelia na všetkých fórach, a to aj v jednotlivých krajinách, v ktorých členovia EAVU pôsobia, členovia EAVU ako jednotlivci vynakladajú veľké intelektuálne úsilie.

## Európske štúdie moderného vodcovstva v celosvetových súvislostiach

*Alma Mater Europea*

### Nové podoby vzdelávania, nové možnosti a sprístupnenie štúdia na rôznych miestach

Alma Mater Europea je inštitúciou Európskej akadémie vied a umení. V roku 2010 sa Akadémia rozhodla založiť Alma Mater Europea so svojimi 1 500 členmi, 29 laureátmi Nobelovej ceny a s podporou významných mienkotvorných osobností sveta a ďalších politických inštitúcií.

Cieľom Alma Mater Europea je v medzinárodnom kontexte vychovávať k európskemu vodcovstvu v oblastiach zdravia, ekonómie, kultúry, práva, výživy a životného prostredia na základe etických štandardov vo vede a podporovať toto vodcovstvo. Základ týchto návrhov pramení v rôznych kreatívnych prvkoch existujúcich v Európe, ktoré čelia novým výzvam. Táto koncepcia má úzku spojitosť s neustálou spätnou väzbou, pochádzajúcou z rôznych zdrojov, s cieľom dosiahnuť, aby sa študenti naplno snažili o európsku cestu. V zložitom globalizovanom svete je taktiež dôležité podporovať odlišný typ vodcovstva a používať pritom nový prístup k vzdelávaniu, ktorý je vhodný pre 21. storočie. Fakulta je úzko spätá s Európskou akadémiou vied a umení a výnimočne sa zameriava na nadnárodný prístup.

Štúdium sa rozšíri do rôznych častí Európy. Preto je veľmi dôležité mať funkčné siete medzi rôznymi miestami a sídlom v Salzburgu. Univerzita je zriadená pri EAVU a je akreditovaná v súlade s Bolonským procesom. Na univerzite budú vyučovať aj členovia EAVU zo Slovenska.

**Vzdelávanie.** Alma Mater Europea zahŕňa rozličné oblasti vzdelávania s rôznym zameraním. Vo všeobecnosti sa kľúčové témy zameriavajú na vzdelávanie a vedomosti našej spoločnosti, zdravie, výživu, životné prostredie, právo, ekonomiku, ako aj etiku vo vede. S cieľom podporovať toto úsilie zároveň existujú aj ďalšie vlastné inštitúcie. Ponúkanými stupňami vzdelania sú bakalár, magister a doktorát. Štruktúra jednotlivých programov bude zodpovedať systému ECTS – European Credit Transfer System (európsky systém prenosu kreditov). Okrem študijných programov sa budú konať aj kurzy a semináre s certifikáciou, ktoré sú spolu s úplne novými témami taktiež súčasťou vzdelávacieho programu.

**Organizačná štruktúra.** Alma Mater Europea je súčasťou Európskej akadémie vied a umení so sídlom v Salzburgu. Výučba sa koná na rôznych miestach, ako napríklad v Maribore, Mníchove, Kremse, Viedni a Jeruzaleme. Účasť na týchto kurzoch vyžaduje zaslanie prihlášky. Vyučovacím jazykom je hlavne angličtina, ale na požiadanie sa môže v závislosti od miesta, kde sa študijný program uskutočňuje, vyučovať aj v iných jazykoch.

Založenie nadácie: Foundation Academia Scientiarum et Artium Europaea – Systematicnosť, rast autority a dôvery k Európskej akadémii vied a umenia

Nadácia Academia scientiarum et artium Europaea vznikla 24. novembra 2004 vo Viedni. Akadémia vied a umení je v Rakúsku zriaďovateľom nadácie s názvom „Europäische Akademie der Wissenschaften und Künste-Privatstiftung.“ Nadácia má konkrétny cieľ identifikovať ďalšie finančné prostriedky pre projekty Akadémie a dosiahnuť ich výšku v súvislosti s rastom zložitosti, rozsahu a spoločenskej významnosti riešených úloh.

## Charta tolerancie – Potreba spolunáležitosti, vzájomnej ohľaduplnosti a pomoci

Ľudský život prechádza neustálymi zmenami. Špecifickými prvkami našej doby sú rýchlosť a rozsah ďalekosiahlych zmien, ktoré môžu viesť ku krízam seba orientácie. Tá naopak môže viesť k veľkému množstvu netolerancie, ktorú treba prekonať kultúrou tolerancie. Jednou z hlavných potrieb nášho života sa zdá byť určenie základnej cnosti – tolerancie.

**Zvyšovanie individualizmu zväzda mnoho ľudí** k tomu, aby nedbali na ostatných, ale sústredili sa len a len na svoj vlastný svet. Toto vystavuje nebezpečenstvu ľudské práva, ktoré poskytujú každému človeku inherentné hodnoty nezávisle od osobných úspechov a prospernosti.

**Ohrozuje sa aj rodina**, ktorá je čoraz menej schopná uskutočňovať svoju hlavnú úlohu, a to byť stabilným jadrom ľudských spoločností. Dôležitosť ľudí a celého okolia sa meria iba z ekonomického pohľadu, čo núti každého upadnúť do konzumizmu a ohrozuje celý dlhodobý rozvoj.

**Celosvetový trend ľudí** mať k sebe navzájom bližšie a deliť sa o svoje rôznorodé tradície a pohľady na svet sa stáva nenahraditeľným na zaistenie kultúrnej identity. Každý človek by mal akceptovať a rešpektovať odlišnosti a hodnoty iných ľudí. Toto sa dosiahne len vtedy, ak sa všetci zhodneme na základnom konsenze tolerancie.

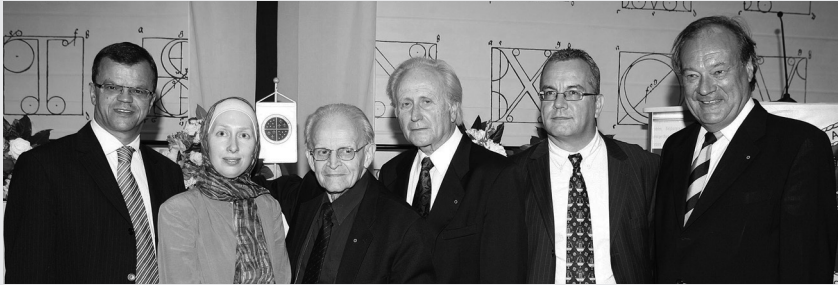


### Cena tolerancie

Významný projekt Európskej akadémie vied a umení sa týka otázok tolerancie, ktorá sa chápe ako „cnosť, ktorá človeku ako jednotlivcovi umožní žiť v slobode a v duchu zákona. Tolerancia znamená správať sa spôsobom, ktorý nepoškodzuje iných ľudí a neobmedzuje ich slobodu.“ Vzhľadom na všeľudské hodnoty si dala Európska akadémia vied a umení za cieľ vytvoriť inštitúciu tolerancie, ktorý usporadúva vedecké sympózia, podporuje, zadáva výskum a usporadúva verejné debaty o tolerancii.

### Ocenenie ľudskosti a vzájomného pochopenia

Od roku 1997 Európska akadémia vied a umení udeľuje Cenu tolerancie. Každý rok sa udeľuje vyznamenanie osobnostiam alebo inštitúciám, ktoré sa aktívne angažujú v oblasti tolerancie, medzinárodného dialógu a v boji proti rasizmu. Doposiaľ sa cena udelila osobnostiam, akými sú bývalý starosta Jeruzalema *Teddy Kollek* †, sociologička a manželka egyptského prezidenta *Susanne Mubarak*, kardinál *Franz König* †, Medzinárodná federácia spoločností Červeného kríža a Červeného polmesiaca v zastúpení ich prezidentkou *Astrid Heidbergovou*, zakladateľka nadácie Children of Abraham Foundation *Dorothea Rosenblad*, chaldejský arcibiskup z Basry *Djibrail Kassab*, zástupca generálneho tajomníka OSN Kofiho Annana *Giandomenico Picco*, bývalý minister zahraničných vecí a vicekancelár Nemecka *Hans Dietrich Genscher*, bývalý prezident Švajčiarska *Flavio Cotti*, teológ a filozof *Eugen Biser*, politik a vedec *Klaus Töpfer*, kardinál *Karl Lehmann* a dirigent *Daniel Barenboim*. V júni 2012 sa po prvýkrát udeľovali prstene tolerancie. Slávnostné odovzdávanie sa uskutočnilo v cisárskej sále frankfurtského Römeru a ocenení boli Lord *George Weidenfeld*, kardinál *Karl Lehmann* a *Zaki Anwar Nusseibeh*.



Nositelia Ceny tolerancie

*Teddy Kollek*, 1997 • *Susanne Mabarak*, 1998 • *Franz Kardinal König*, 1999 • *Astrid N. Heiberg*, 2000 • *Dorothea Rosenblad*, 2002 • *Djibrail Kassab*, 2003 • *Daniel Barenboim*, 2004 • *Giandomenico Picco*, 2005 • *Hans-Dietrich Genscher*, 2006 • *Flavio Cotti*, 2007 • *Eugen Biser*, 2008 • *Klaus Töpfer*, 2009 • *Kardinal Karl Lehmann*, 2010 • *Daniel Barenboim*, 2011 • *Lord George Weidenfeld, Zaki Anwar Nusseibeh*, 2012.

Obr. 1.5 Nositelia Ceny tolerancie s prezidentom EAVU *Felixom Ungerom*

*Manfred Perterer, Carla Armina Baghajati, Eugen Biser, Richard Heinzmann, Mathias Becker.*

A ak sa konsenzus nedá dosiahnuť, musí existovať prinajmenšom garancia mierovej ko-existencie. Tiež chceme všetkým verejným predstaviteľom pripomenúť ich povinnosť prispieť k tomu, aby každý uznával toleranciu ako všeobecné dobro celého človečenstva.

### Tolerancia: schopnosť spolunažívať

**Tolerancia** je schopnosť človeka byť pripravený postaviť sa za dôstojnosť kohokoľvek iného.

**Tolerancia** je súčasťou hodnotového systému, ktorý zdôrazňuje ľudskú dôstojnosť.

**Tolerancia** vyžaduje schopnosť človeka pochopiť iných ľudí a rešpektovať odlišné správanie.

**Tolerancia** sa zakladá na sebadôvere.

**Tolerancia** slúži na ochranu dôstojnosti a slobody každého človeka v jeho alebo jej kultúrnom prostredí.

Záruka a neustály rozvoj tolerancie by sa mali považovať za našu spoločnú povinnosť a základný prvok každého vzdelávania.

**Žiadame, aby každý človek plnil a realizoval ideu tolerancie v rámci svojej sféry vplyvu s cieľom konsolidovať spoločenskú slobodu a mierovú budúcnosť.**

### Európsky manifest 21. storočia<sup>1</sup>

- **Európa je miestom slobody, tolerancie a mieru, v ktorej sú vytvorené podmienky na súdržnosť mnohorakej spoločnosti.** Je kultúrnym pokladom budúcnosti aj pre našich nasledovníkov.
- **Nacionalizmus je najväčším nebezpečenstvom projektu európskej integrácie.** Nedo-kážeme ho prekonať len pomocou vertikálnej integrácie, ale musíme sa viac zamerať na

<sup>1</sup> Manifest podpísali v Bruseli 5. 12. 2012: za Akadémiu Felix Unger, prezident EAVU, Konrad Meßmer, dekan EAVU, Stefan Schepers, Soc. Acad a Werner Weidenfeld, rektor Alma Mater Europaea.

horizontálne procesy. Horizontálny prístup vytvára európsku spoločnosť, ktorá je schopná prekonať národnostné a štátne bariéry a neustále prelamovať nacionalistické názory.

- **Európsky politický systém je charakteristický svojím nedostatkom demokratickej legitímnosti.** Participácia obyvateľov na politických rozhodovacích procesoch je nedostatočná a obmedzuje sa na priame demokratické a/alebo reprezentatívne prvky. Životaschopná a prosperujúca Európa vyžaduje účasť obyvateľov – ich politická participácia a transparentnosť sa musí vylepšiť, aby sa skoncovalo s deficitom demokracie v Európe. Prekonanie národných hraníc bude pre Európu znamenať skutočný úspech.
- **Musí sa posilniť úloha Európskeho parlamentu a musí sa silnejšie integrovať v rámci dôležitých rozhodovacích procesov.** Lisabonská zmluva poskytla prvý a dôležitý, avšak nedostatočný impulz. Kompetencie parlamentu, ako jediného priamo a demokraticky zvoleného orgánu, sa musia rozšíriť v kľúčových politických oblastiach, napríklad vo finančnej a ekonomickej politike.
- **Európa sa nachádza v hlbokoj kríze orientácie, chýbajú jej dlhodobé stratégie pre budúcnosť európskeho integračného procesu.** Najväčšia dôležitosť tkvie vo vedách, aby významne prispeli k definícii, akou cestou chce Európa pokračovať a ktorý smer si musí zvoliť.
- **Musí sa zvýšiť ekonomická konkurencieschopnosť Európy.** Členské štáty treba podporiť, aby dodržali svoj politický sľub investovať 3 % európskeho HDP do výskumu, vývoja a inovácií. Súčasná kríza slúži ako dôvod škrtov rozpočtu na výskum a rozvoj. Avšak tieto oblasti sú podstatné pre strednodobý a dlhodobý rozvoj a medzinárodnú konkurencieschopnosť Európy.
- **Úloha vzdelávania a vedy pri vytváraní budúcnosti európskeho projektu sa musí vnímať uvedomelo.** Silnejšia integrácia európskych tém v štruktúrach vzdelávania a vedy musí byť deklarovaným cieľom všetkých štátov, ktorý sa týka vytvorenia základne pre tých európskych občanov, ktorí budú neskôr viesť Európu.
- **Európa je viac než len politika.** Vedy, umenie a náboženstvá obohacujú Európu; ich slobodu treba neustále chrániť a musí sa uznávať význam ich prínosu pre Európu a jej spoločnosť. Všetkých obyvateľov Európy treba motivovať na vytváranie našej európskej budúcnosti a prekonávanie minulosti. Prioritou je boj s chudobou a vytváranie pracovných miest.

### Komentár k manifestu

Európska integrácia zásadne zmenila európsky kontinent. Po prvý raz v histórii sa celá Európa zjednotila mierovou cestou. Dvadsaťsedem členských štátov EÚ presunulo rozsiahle rozhodovacie právomoci z národnej na európsku úroveň a teraz ich užívajú spoločne. Jej obyvatelia žijú v Európe, kde sa národné hranice odstránili. Európsky jednotný trh vytvára trhové príležitosti a tým aj pracovné miesta – dokonca aj mimo samotnej EÚ. Na celom svete sa EÚ považuje za model, ktorý slúži na úspešnú transformáciu konfliktov, nedôvery a vojny na mier, dôveru a jednotu.

**Scenár ekonomickej krízy – kríza Eura.** Idey európskej úrovne berú do úvahy aj krízové scenáre, ktoré charakterizujú súčasnú tvár EÚ. Výrazy, ako napríklad „kríza eura“, „kríza Európy“ a „kríza európskej meny“ sú v titulkoch médií na programe každý deň. Zdá sa, že zmätok vládne v riešení súčasnej krízy, v elementárnej budúcnosti eura a EÚ. Scenár ekonomickej krízy nie je jedinou výzvou, s ktorou sa Európa musí vyrovnáť. Sú tu ešte tri základné akútne témy, o ktorých sme si mysleli, že sa prekonali Lisabonskou zmluvou.

**Kríza orientácie.** Národné štáty môžu vnímať vývoj čiastkovo. Fungujú na základe situačného krízového manažmentu a nie sú schopné rozvinúť ani strednodobú stratégiu, ktorá by ponúkala kroky potrebné na to, aby sa mohlo pokračovať v európskej integrácii. V rámci eurozóny ekonomicky silné krajiny bránia založeniu stálych transferových mechanizmov, zatiaľ čo prijímajúce krajiny sa obávajú hierarchie vzťahov, ktorá by mohla navždy obmedziť ich možnosti politického výberu. Naopak, niektoré členské štáty, ktoré ešte neprijali euro, sa obávajú existencie EÚ pozostávajúcej z dvoch zoskupení krajín, pričom ústrednou by bola skupina používajúca euro a všetky ostatné by sa ocitli na politickej periférii. Takýto reaktívny krízový manažment na jednej strane rozducháva nedôveru v rámci Európy a na druhej strane vytvára dlhodobé dôsledky, ktorých rozsah nemožno pochopiť.

**Potenciálna kríza dôvery a legitímnosti.** Tretí rozmer krízy sa týka inštitucionálnej úrovne EÚ. Lisabonskou zmluvou sa rozbehli rozsiahle reformy, ktorými sa stanovuje najmä vyššia miera angažovanosti zo strany Európskeho parlamentu. Parlament sa stal orgánom, ktorý sa podieľa na rozhodnutiach vo väčšine oblastí politiky. V súčasnosti je ale zrejmé, že Parlament ani Komisia nedisponujú žiadnym kľúčovým postavením v oblastiach, akými sú financie a ekonomika. Hlavy štátov rozhodujú na medzivládnej úrovni a v kľúčových politických oblastiach obchádzajú reformy Lisabonskej zmluvy mimozmluvnými dohodami. Tým sa ešte viac posilňuje existujúca potenciálna kríza dôvery. Podobne sa posúva aj kríza legitímnosti, pretože jediný volený európsky orgán, ktorým je Európsky parlament, sa nerešpektuje. Týmto sa európska kríza nezmenšuje. História európskej integrácie ukázala, že Európa zatiaľ vyšla z každej krízy ešte silnejšia, než bola pred tým. Vyžaduje to však strategickú úvahu, ktorú žiaľ zatiaľ nemožno pozorovať. Prispieť k riešeniu tejto vznešenej a urgentnej úlohy majú vedci a intelektuáli. Túto bolestivú tému musia predostierať a zároveň musia upozorňovať na základné otázky, ktoré sa zanedbávali kvôli akútnej ekonomickej kríze. Je nevyhnutné opustiť vychodené chodníčky, spochybníť naoko legitímne postupy a tým poskytnúť potrebnú intelektuálnu zmenu súčasného stavu. Ako nezávislí a kritickí myslitelia sa musia zamerať na strategické a normatívne otázky a taktiež zväziť politické, sociálne a kultúrne otázky, ktoré sa kvôli ekonomickej kríze prehliadajú. Pred časom sa vedci v rámci európskeho integračného procesu podieľali na diskusií o európskej ústave. Slabé výsledky, ktoré sa dosiahli počas tejto proklamovanej „fázy úvah“ pravdepodobne intelektuálov unavili, hoci výsledky tiež ukázali, že otázka orientácie EÚ sa nakoniec nevyriešila.



Obr. 1.6 Prezident Nadácie prof. Štefan Kassay s prezidentom EAVU s prof. Felixom Ungerom

### *Etika podnikania*

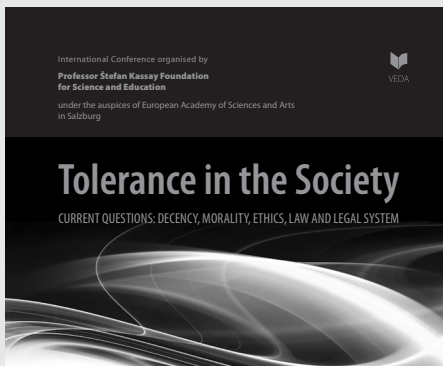
Narušenie etických princípov prináša len starosti a neustály strach, kedy všetko „prepukne“ a často sa deklarovaný úspech stane skutočným neúspechom ničiacim životy rodín, ktorých živitelia napriek svojmu úsiliu, boli vo veku podniku smerujúceho k degradácii. Napredovanie jednotlivca i podniku sa preto nemeria iba schopnosťou vytvoriť „finančný balík“, ale predovšetkým schopnosťou pomáhať iným dosahovať spoločensky uznávané hodnoty.

Z vystúpenia na Medzinárodnej konferencii s názvom Tolerancia v spoločnosti, ktorú pod záštitou Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu usporiadala Nadácia profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania.

Zatiaľ došlo k pokusu reagovať na krízu legitímnosti hlavne pomocou komunikačných aktivít, ktoré sa zakladajú na stratégiách public relations. Krízové riadenie sa zameralo na prevenciu ďalších strát legitímnosti.

**Budúcnosť Európy len ako demokratické spoločenstvo.** Transparentnosť a prístupnosť sa len zriedka vnímajú ako základy legitímnosti, naopak, považujú sa za prekážku. V tomto prípade je úlohou vedy posilňovať komunikáciu, pôsobiť ako sprostredkovateľ a zabezpečiť kritický a zároveň férový európsky dialóg s cieľom sprostredkovať a vysloviť pochybnosti o európskej politike. Budúcnosť Európy je možná len v podobe demokratického spoločenstva, a to vyžaduje intelektuálne živý európsky kultúrny dialóg.

Zároveň treba povedať, že určitý stupeň zložitosti bol vždy štandardnou súčasťou európskej politiky. Európske otázky preto treba zakotviť v udržateľných vzdelávacích a výskumných štruktúrach s cieľom posilniť európske politické právomoci a tým nepriamo podporiť pokrok a transparentnosť. Strategické myslenie a strategická aktivita sú potrebné na prekonanie krízy orientácie a zabezpečenie toho, aby súčasné výzvy slúžili na posilnenie Európy. Vedy musia politicky spochybňovať prevažne ekonomicky zamerané krízové riadenie. Týka sa to problému definície, ktorá berie do úvahy základné politické výzvy, ktorým Európa čelí. Len na tomto



### Univ. Prof. Dr. Dr.h.c. Felix Unger

prezident Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu



Veda a umenie majú v ľudskom živote odlišnú centrálnu pozíciu. Základom vied sú skúsenosti, získané zo vzťahu človeka k prírode, k iným ľuďom a k duchovnu. Tieto vzťahy nesomne chápajú technické, ale v silnej špecifite a presnosti, ako veda skúša. Človek a akazuje mu celý jeho skutočnosť. Potreba prepričenia poznávkou rôznych vied končí a zmiera ojedinej skúsenosti v pozíciu vied hardochburga sa človek, vo vzťahu k pacientom, ktorým má slúžiť svojim umením liečiť, nači každá medzi prírodnými a sociálnymi viedami, psychologickou, filozofiou a náboženstvom.

Európska akadémia vied a umení (EAWU) je prestížnou ústrednou spoločnosťou, ktorej prípravka pokrýva vo vedy, umenia a nie štrike idey tolerancie, humanizmu a európskej integrácie. Je významnou inštitúciou a jasnou perspektívou, ktorá stojí na zemi-

krubosti, solidarite, posamomti, koordinácii a kooperácii pri vytváraní dialógu v Európe. Akadémia vytvára kontakty a rozvíja spoločnosť a propozitívny politiku a intelektuálneho oslobodení s cieľom určiť vývoj v uvedených smeroch ako aj v ekonomickej a do tohto procesu zapájať európsku intelektuálnu komunitu. Akadémia, ako realizuje vedomocnej praxi, sa zamerava na aktuálne témy napríklad vednými a národnými hranicami pre spoločnosť európskej Európy. V súčasnej dobe spolu s 300 vedcami a výskumníkmi, filozofmi a umelcami z Európy, Ázie a USA, vrátane 50 nezávislých hodnotových výskumníkov je prepričaný „prírodnými“ pre etické a sociálne hodnoty v spoločnosti, ktorí sa stále viac rozdeľujú. EAWU, so sídlom v Salzburgu v Rakúsku, má tri hlavné oblasti: filozofie, vedomocnej, rozširovanie vedeckých informácií a realizácia významných medzinárodných projektov.



### Do ekonomiky vstupuje politika

Tá využíva rôznu razanciu argumentov a presadzuje ich rozličnými médiami. Môže ním byť aj politický diktát. Je však potrebné poznať kontinuum názorov, vnímať kontrast biedy a bohatstva. Ide o konfrontáciu dobrého a zlého, užitočného a deštruktívneho. Skutočný zápas o charakter spoločnosti. Tak sa politika prepleť s ekonomikou. Nemá zmysel označovať priority týchto kategórií, obe sú pre človeka potrebné. Viac peniaze, či viac politiky?

Peniaze zarobené prácou, kapitálom, či získané nečistými praktikami? Peniaze poctivé, „preprané“, zaslužené, peniaze ako lúpež. Hoci aj lúpež intelektuálna, pričinením „bielych golierikov“. V rámci „tieňového podnikania“ priamo v podniku, v ktorom pracujú. Napríklad začiatky podnikania na Slovensku – neplatí, situácia v období krízy – existencia, ohrozenie podnikania – tolerancia. Iná je tolerancia v normálnych podmienkach, iná v kríze...atď. Ide mi o postrehy z praxe, o situácie, keď podnikateľ je na hranici rozhodnutia, ako sa zachovať, čo pripustiť a čo nie.

základe možno vyvinúť udržateľnú stratégiu riešenia, vrátane predpovede dôsledkov, ktorá umožní dlhodobú orientáciu Európy. Krízu inštitúcií možno prekonať pomocou kritickej analýzy a čestnej sebareflexie. Európa potrebuje konštruktívne spolupracujúce inštitúcie tak, ako nikdy predtým.

Európa je miestom slobody a mieru a súvisiacu diskusiu nemožno redukovat' len na bankovú krízu, vládne dlhy a oddlženie. To, čo však Európe chýba, je stratégia budovania dôvery, vízie, ktorá dá európskej politike smer a ktorá politicky obsiahne normatívny rozmer. Chýbajú odpovede na otázky, kam chce Európa ísť a ako tento chodníček vyšliapať. Európsky dialóg, ktorý by hľadal odpovede na tieto otázky chýba, a preto nemáme nutné predpoklady na to, aby sa táto kríza stala príležitosťou vytvoriť Európu silnejšiu, než bola kedykoľvek predtým. Veda hrá pri odhaľovaní týchto nedostatkov a úsilí eliminovať ich výnimočnú úlohu.

**Vízie Felixa Ungera a ich naplnenie v európskej dimenzii.** *Felix Unger* svojou víziou o poslaní Európskej akadémie vied a umení v podstate predurčil vytvorenie rozvetvenej siete európskych vedcov a umelcov s jasným prístupom k riešeniam problémov a otázok, ktorým čelila Európa. *Felix Unger* predpokladal zväzanie aj tých najkomplikovanejších otázok z viacerých perspektív, doslova multidisciplinárne, aby ich bolo následne možné zodpovedať a aby viedli k optimálnym riešeniam. V prvom rade však ide o vzájomné pochopenie a vytvorenie podmienok v európskom rámci, ktoré umožnia vzdelávanie, získavanie nových poznatkov a aplikácií znalostí v spoločenskej praxi. Tieto vízie, predpoklady a očakávania našli svojich nasledovníkov a realizátorov.

### Protektormi EAVU sú prezidenti štátov

Aj preto bol na valnom zhromaždení Akadémie začiatkom marca 2013 v Salzburgu prezident Ruskej federácie *Vladimír Putin*, reprezentovaný veľvyslancom RF v Rakúsku *Sergejom Nečajevom*, inaugurovaný za protektora EAVU. Spolu s ním prijali takýto post aj prítomní prezidenti Slovinska a Chorvátska, *Borut Pahor* a *Ivo Josipovič*. Pridružili sa tak k *Juanovi Carlosovi II.*, *Ivanovi Gašparovičovi*, v minulosti *Romanovi Prodimu* a ďalším protektorom a čestným senátorom. Boli prijatí noví členovia EAVU, zo Slovenska prof. *Anton Tyrol* z Katolíckej univerzity v Ružomberku a teoretik umenia Dr. *Ľuboslav Móza*. *Doris Leuthard* mala prednášku na tému „Švajčiarsko ako model pre Európu“, z ktorej vyplynula otázka občianskej angažovanosti, zodpovednosti a účasti na demokratických procedúrach. S prednáškou o súčasnej situácii vo vede vystúpil popredný svetový filozof *Jürgen Mittelstrass*.

### Vznik nadácií a nových inštitucionálnych štruktúr podporujúcich šírenie znalostí a ich uplatnenie na báze slušnosti a tolerance

Jedným z viacerých počínov v zmysle cieľov formulovaných *Felixom Ungerom* bolo usporiadanie Medzinárodnej konferencie Nadáciou profesora *Štefana Kassaya*<sup>2</sup> na podporu vedy a vzdelávania. Konferencia sa konala pod egidou Európskej akadémie vied a umení so spoluúčasťou Slovenskej akadémie vied. Bola zameraná na toleranciu, morálku a etiku v podnikaní,

<sup>2</sup> Nadácia profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania bola založená v roku 2002. Prezidentom nadácie je Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc. Nadácia bola zriadená za účelom rozvoja a ochrany duchovných a kultúrnych hodnôt, podpory a rozvoja vedy a vzdelávania. Nadácia podporuje publikačné aktivity skupín alebo jednotlivcov s cieľom rozvoja vedy, vzdelania a vzdelávacieho procesu. Ďalej podporuje organizovanie odborných konferencií, seminárov s významnými osobnosťami, podporuje vedu a vzdelávanie a nakladateľskú činnosť. Rozsiahla aktivita nadácie je úzko zviazaná so Slovenskou akadémiou vied a Vydavateľstvom Veda.



a to z viacerých hľadísk. K jej úspechu prispel práve *Felix Unger*, ktorý v úvodnom vystúpení akcentoval nosné myšlienky vlastných vízií spred dvadsiatich rokov, ktoré dnes majú širokú základňu nielen medzi členmi EAVU, ale aj u veľkého počtu politikov, vedcov a umelcov.

### Tolerancia, etika a morálka ako spoločensky významný fenomén súčasnosti

Mimoriadny význam konferencie zdôraznil predseda SAV *Jaromír Pastorek*. „Na prvý pohľad sa môže zdať, že téma tolerancie je v slovenskej spoločnosti pertraktovaná a rozdiskutovaná zo všetkých aspektov. Tento názor je mylný a naša spoločnosť má v tejto oblasti, čo doháňať.“ Zdôraznil, že „v Slovenskej akadémii vied sa otázkam tolerancie venujú vedci z rozličných vedných odborov – právnicki, ekonómovia, sociológovia, psychológovia – a dodal, že na pracoviskách Akadémie ide aj o etiku a morálku vo vedeckej práci, bez ktorých nemožno napredovať ani v živote, ani vo vede. Úsilím slovenských vedcov je svoje vedecké výsledky uplatniť v praxi a predovšetkým v prospech našich občanov. Tu opäť narážame na problém tolerancie – tolerancie spoločnosti a jej vedenia, ktorému musíme čím ďalej, tým viac dokazovať, že slovenskí vedci nestoja iba s otvorenou rukou, ako sa to neraz deklaruje, ale že spoločnosti predovšetkým mnohé ponúkajú. Výsledky slovenských vedcov – vedecké výstupy, počet citácií, publikačná činnosť hovoria jasnou rečou v prospech slovenskej vedy, ktorá v mnohých oboroch rezonuje aj v zahraničí.“ Prezident Slovenskej republiky *Ivan Gašparovič* vysoko ocenil tému konferencie ako neustále aktuálnu a potrebnú.



Obr. 1.7 Štátne vyznamenanie medailou prezidenta Slovenskej republiky *Ivana Gašparoviča Felixovi Ungerovi* odovzdáva v zastúpení prezidenta vedúci kancelárie republiky akademik *Milan Čič* †.

Vzápätí priamo oslovil prezidenta EAVU prof. *Felixa Ungera*, aby vzdal hold tejto všestrannej osobnosti, ako špičkovému kardiochirurgovi, zároveň aj vysokoškolskému profesorovi, pedagógovi, ale aj filozofovi, prognostikovi, osobnosti, ktorá vníma svet v najširších súvislostiach.

„Vážime si vás ako zakladateľa a prezidenta Európskej akadémie vied a umení,“ zdôraznil rečník. „Za 21 rokov svojej činnosti sa akadémia stala prestížnou učenou spoločnosťou, ktorá prispieva k pokroku vo vede, v umeniach a šíri myšlienky tolerance, humanizmu a európskej integrácie.“ Prezident SR vyzdvihol predovšetkým rozhodujúcu úlohu prof. *Ungera* pri vytvorení siete stredoeurópskej a východoeurópskych akadémií vied, ako aj skutočnosť, že pod vedením EAVU sa koordinuje spoločný postup v oblasti vedy a výskumu pri formovaní európskej vednej politiky, vrátane jej podpory.

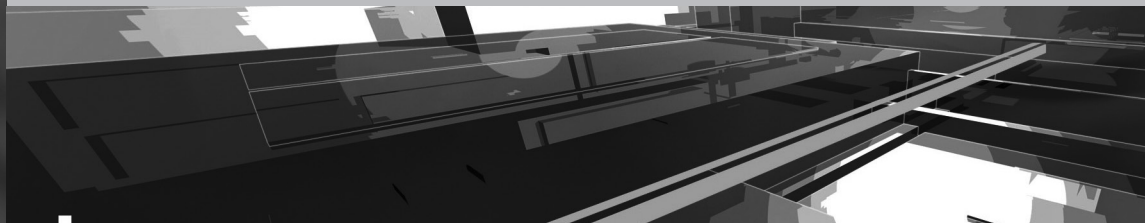






## 2. prípadová štúdia

# I.D.C. Holding, a.s.: Prelomové riešenia v nových, zložitých spoločensko- ekonomických podmienkach Integrácia znalostí a moderných technológií v produkčnej praxi



- *I.D.C. Holding, a.s. je jedným z mála slovenských podnikov, ktorý prekonal krízu ľudských vzťahov a náročné obdobie finančnej krízy. I.D.C. Holding, a.s. je jediný slovenský producent trvanlivého pečiva a cukrovínok, ktorý sa rozvíja a vstupuje na zložité globálne trhy. Vďaka proexportnej politike vedenia podnik prekonal ťažké roky a udržal sa na popredných priečkach podnikateľského rebríčka. Vedenie IDC sa koncentruje na neustále zlepšovanie a ďalší rozvoj v oblasti výroby, logistiky, obchodu a marketingu, a samozrejme, práce s ľuďmi.*

I.D.C. Holding, a.s., niekdajší podnik lokálneho významu, je dnes už nadnárodnou korporáciou. V súčasnosti je najväčším slovenským producentom cukrovínok a trvanlivého pečiva s ročnou výrobou a predajom presahujúcim 31 000 ton výrobkov a ročným obratom takmer 98 miliónov eur. Korporácia vychádza z viac ako 100 ročnej tradície výroby v trnavskom závode Figaro Trnava a z 60 ročnej tradície výroby trvanlivého pečiva v Pečivárňach Sereď.

I.D.C. Holding, a.s. zaznamenáva výrazný rast exportu. Rast predaja bol napríklad v roku 2011 25 692 ton, o rok neskôr 27 485 ton a za prvých desať mesiacov roku 2013 je to už 30 144 ton.

Ťažisko exportu je na krajinách V4. Z celkového exportu sa napríklad do Českej republiky vyexportuje 30,9 %, do Poľska 27,4 %. Pribúdajú ale aj atraktívni odberatelia ako sú Jemen, Irak, Kuvajt a ďalšie. Vzhľadom na enormný nárast exportu sa v I.D.C. Holding, a.s. pracuje na 4 zmeny. To je tiež dôvod, prečo sa aj v tomto období vedenie podniku a akcionári rozhodli na investíciu v hodnote viac ako 55 miliónov eur. V septembri 2013 sa za účasti predstaviteľov vlády SR a reprezentantov Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka položil základný kameň areálu Integrovaných závodov I.D.C. Holding, a.s.

## Zachovanie tradície, akceptácia progresu

### *Kontrasty minulosti a súčasnosti utvárajú kontúry budúcnosti*

Začiatky priemyselnej výroby trvanlivého pečiva na Slovensku (ako odboru potravinárskeho priemyslu) boli späté s roztrieštenosťou výroby do viacerých remeselníckych dielní s manufaktúrnou výrobou a menších podnikov, z ktorých ani jeden nemal výrobu trvanlivého pečiva stanovenú ako hlavnú činnosť.

### **Korporácia I.D.C. Holding, a.s.**

V súčasnosti korporáciu I.D.C. Holding, a.s. tvoria Pečivárne Sereď, o.z. (výroba trvanlivého pečiva) a Figaro Trnava, o.z. (výroba cukroviniek), I.D.C. Lolly, s.r.o., VÁCLAV & JEŽO, a.s. a viaceré dcérske podniky (obchodné zastúpenia) v zahraničí. V krátkom období sa ráta s integráciou odštepných závodov s cieľom ďalšieho zvyšovania efektivity podnikateľských procesov.

Vďaka tradícii a obľúbeným kvalitným výrobkom patrí medzi najvýznamnejších producentov cukroviniek a trvanlivého pečiva so stabilným postavením na domácom trhu.

### **Odštepný závod Pečivárne Sereď**

V 50. rokoch 20. storočia sa spomenuté dielne a prevádzky začlenili do väčších výrobných celkov, čím sa vytvorili organizačné, technické a technologické predpoklady na rozvoj nového priemyselného odboru výroby trvanlivého pečiva.

Dňa 1. januára 1953 vznikol podnik Slovenské pečivárne v Sereďi (v tom čase národný podnik). Vysokokvalitné trvanlivé pečivo si postupne získavalo priazeň kupujúcich. Z tohto dôvodu sa v roku 1962 začalo v Sereďi s výstavbou nového pečivárskeho závodu na Trnavskej ceste.

Cieľom vybudovania závodu bolo uspokojiť rastúce potreby spotrebiteľov, zvýšiť koncentráciu a špecializáciu.

Úspešne sa rozvíjajúci podnik Slovenské pečivárne sa v roku 1963 začlenil pod pražský závod Průmysl trvanlivého pečiva. V tomto organizačnom začlenení sa nevytvorili optimálne podmienky na rozvoj výroby, preto sa v roku 1969 zriadil samostatný podnik Pečivárne Sereď.

Národný podnik Pečivárne Sereď sa 22. júla 1992 sprivatizoval a výrobné závody – Pečivárne Sereď a Pečivárne Holíč sa stali súčasťou korporácie I.D.C. Holding, a.s., zameranej na budovanie silného, zdravého a stabilného podniku, predstavujúceho solídneho a spoľahlivého partnera s obchodným a marketingovým prístupom. Výroba sa neskôr premiestnila z Holíča do Sereďe.

Korporácia I.D.C. Holding, a.s. teraz zastrešuje výrobné závody Pečivárne Sereď (výroba trvanlivého pečiva) a Figaro Trnava (výroba cukroviniek). Vďaka tradícii a obľúbeným kvalitným výrobkom patrí medzi najvýznamnejších producentov cukroviniek a trvanlivého pečiva so stabilným postavením na domácom trhu.

## Odštepny závod Figaro Trnava

Vznik Figara sa datuje od 18. januára 1905, keď pán Fischer požiadal o uvoľnenie pozemku na výstavbu továrne na výrobu čokolády a cukrovínek. Po schválení zastupiteľským zborom mesta Trnava sa začalo s výstavbou. Zakladateľ Fischer začal výrobu hneď po kolaudácii továrne v roku 1906 pod názvom Fischer. Po roku 1910 dosahovala ročná produkcia cukrovínek 160 ton ročne, počas prvej svetovej vojny to bolo 400 ton ročne, do roku 1923 výroba bola už 600 ton ročne a naďalej sa zvyšovala. Z dôvodu rastúcej výroby podnik Fischer rozšíril závod na výrobu cukrovínek, avšak táto investícia vyústila do platobnej neschopnosti a podnik sa dostal pod správu Slovenskej banky. V roku 1934 sa rozhodlo o zmene názvu z Fischer na Figaro, akciová továreň na čokoládu a cukrovinky v Trnave.

Z pôvodného názvu sa v logu dodnes zachovalo písmeno „F“ z rukopisu pána Fischera a rok 1906 ako symbol vzniku továrne. V roku 1958 sa podnik pričlenil k bývalému závodu Stollwerck, z ktorého vznikol nový podnik pod názvom Figaro Bratislava.

K ďalšej zmene zaradenia Figara dochádza v šesťdesiatych rokoch, keď sa Figaro zaradilo pod Cukrovinky a káfoviny, sídlom podniku bola Bratislava. V apríli roku 1990 sa Figaro stáva samostatným podnikom, avšak zostáva aj názov Figaro Bratislava.

V roku 1993 sa privatizáciou začala písať nová história trnavského Figara. V tomto roku trnavské Figaro sprivatizoval podnik I.D.C., s.r.o. (ktorý sa neskôr stal akciovou spoločnosťou I.D.C. Holding).



Obr. 2.1 Pečivárne Sereď

Letecký pohľad na odštepny závod Pečivárne Sereď v období začatia výstavby areálu Integrovaných odšepných závodov I.D.C. Holding, a. s.

Počas uplynulých rokov sa uskutočnil komplexný reinžiniering výrobných kapacít, ktorý priniesol nielen skvalitnenie výrobných procesov, ale aj výrobného prostredia, o čom svedčí množstvo získaných certifikátov (ISO, IFS a BRC). Vo svojom výrobnom programe zostal o. z. Figaro Trnava na jednej strane verný starej osvedčenej tradícii a na strane druhej pružne reaguje na svetové trendy v oblasti vývoja cukroviniek s orientáciou na budovanie povedomia značiek.

Neustály rozvoj Figara vychádza z dlhodobej výrobnjej stratégie, ktorá sa každoročne upravuje v zmysle aktuálnych požiadaviek trhu.

### **I.D.C. Lolly, s.r.o.**

Výrobný závod I.D.C. LOLLY, s.r.o. (nachádza sa v obci Cífer, 8 km od Trnavy). V roku 1996 I.D.C. Holding, a.s. odkúpil výrobné priestory v Cíferi, kde v roku 1999 započal s výrobou sezónnych výrobkov so silným portfóliom, spojených so sviatkami s dlhodobou tradíciou.

### **VÁCLAV & JEŽO, a.s.**

Výrobný podnik VÁCLAV & JEŽO, a.s. vznikol v roku 1995 v Ilave a členom holdingu je od roku 2005. Jeho hlavným výrobným programom je výroba detských piškót.

### **Odštepny závod Obchod**

Pri transformácii na akciovú spoločnosť sa obchodná činnosť podniku sústredila pod o. z. Obchod.

### **Zastúpenia v zahraničí**

Výhradnými dovozcami sortimentu vyrábaného v závodoch I.D.C. Holding, a.s. do Českej republiky, Poľska a Maďarska sú dcérske podniky holdingu: I.D.C. Praha, a.s., I.D.C. POLONIA S.A., I.D.C. HUNGÁRIA Zrt., ktoré vznikli ako dcérske podniky I.D.C. Holding, a.s. v roku 2000.



## Novodobá história podniku

### *Existencia a rast v konkurenčnom prostredí najväčších svetových potravinárskych podnikov*

Novodobá história podniku siaha do roku 1992, kedy bol v Prahe založený podnik I.D.C., s.r.o. (Investment Development Company). V tom istom roku tento podnik sprivatizoval Pečivárne Sereď, následne v roku 1993 štátny podnik Figaro Trnava. V roku 1997 sa podnik I.D.C., s.r.o. transformoval na akciovú spoločnosť.

V druhej polovici 90. rokov minulého storočia začal podnik uplatňovať jasnú podnikateľskú stratégiu orientovanú na trhy krajín Vyšehradskej štvorky, na posilňovanie výrobného portfólia s ohľadom na vývoj jednotlivých trhov, na investície zamerané na rastúce segmenty trhu, zvyšovanie kvality výrobkov a produktivity práce. I.D.C. Holding, a.s. realizuje svoju podnikateľskú činnosť v silnom konkurenčnom prostredí, jej konkurentmi sú najväčšie svetové potravinárske podniky. Získaním certifikátov kvality podľa medzinárodných noriem sa posilnila schopnosť I.D.C. Holding, a.s. uspokojiť potreby zákazníkov poskytovaním bezpečných potravín, ktoré vo všetkých ukazovateľoch spĺňajú požiadavky právnych predpisov EÚ na kvalitu a bezpečnosť potravín.

V odštepných závodoch korporácie I.D.C. Holding, a.s. sa vyrábajú obľúbené výrobky, pri výrobe ktorých sa uplatňuje tradičná receptúra s použitím najmodernejších zariadení a zohľadnením všetkých požiadaviek na kvalitu. Medzi najznámejšie produkty patria nepochybne Horalky, Tatranky, Mila, Mäta, Lina, Kávenky, Kakaové rezy. Z produkcie cukrovínok o. z. Figaro Trnava patria medzi najobľúbenejšie mentolové karamely Snehulky, celý rad funkčných cukríkov pod značkou Verbena, lízanky, želé cukríky a banány máčané v horkej čokoláde.

Výrobný závod I.D.C. LOLLY, s.r.o. je dcérskym podnikom so silným portfóliom sezónnych výrobkov na Veľkú noc a Vianoce.

Vo výrobnom závode VÁCLAV & JEŽO, a.s., sa vyrábajú piškóty. V Českej republike, v Poľsku a v Maďarsku má I.D.C. Holding, a.s. vybudované obchodné podniky s kompletným obchodným tímom, logistickým a marketingovým zázemím.

Na to, aby korporácia I.D.C. Holding, a.s. obstála v globálnom hyperkonkurenčnom prostredí, sa musela vyrovnáť konkurencii a v niektorých parametroch potvrdiť marketingovú výhodu. Najnedostatkovejšou veličinou v tejto konfrontácii bol a je čas. Veľmi rýchlo bolo nutné zefektívniť všetky procesy tak, aby celkový efekt bol – konkurencieschopnosť. Keďže I.D.C. Holding, a.s. produkuje a distribuuje trvanlivé pečivo a cukrovinky, jedným zo základných cieľov je trvalo zvýšiť efektivitu výrobných procesov a kvalitu vyrábaných produktov.

### **Excelentné výsledky si vyžadujú excelentnú stratégiu**

Excelentné výsledky, ktoré nadnárodná korporácia I.D.C. Holding, a.s. dosiahla, sú výsledkom súladu rozhodovania vrcholového manažmentu a vedecko-technických aplikácií v riadení a v produkčných procesoch.

#### Podnikateľská vízia

Premyslená stratégia podnikania a každoročný investičný vklad presahujúci desiatky miliónov eur sa prejavili hlbším prienikom na globálne trhy, kde je I.D.C. Holding, a.s. v prípade mnohých produktoch v pozícii lídra.

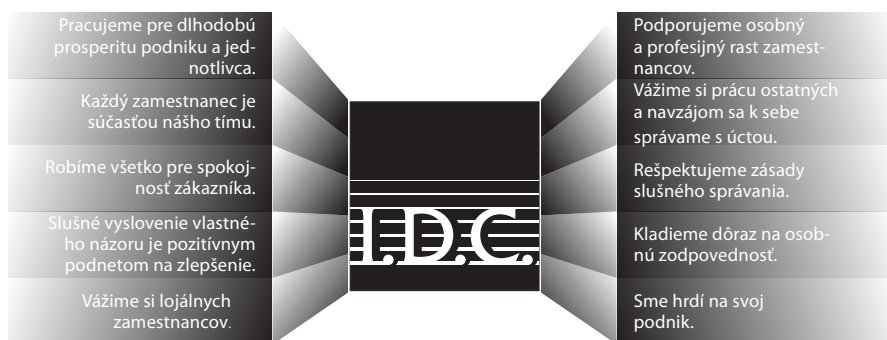
## Hodnoty korporácie I.D.C. Holding, a.s.

*Modernizácia produkcie, zachovávanie tradičných všeludských hodnôt, podnikanie na princípe slušnosti a tolerancie*

Základné hodnoty vychádzajú z vízie, ktorá predznamenáva úsilie vedenia korporácie napredovať a pritom zachovávať morálne a etické princípy.

Požaduje sa:

1. **Otvorenosť** – schopnosť pomenovať problém a hľadať jeho riešenie,
2. **Profesionalita** – schopnosť vykonávať svoju prácu na najvyššej odbornej úrovni,
3. **Disciplína a dôslednosť** – schopnosť dotahovať veci do konca,
4. **Férovosť** – spravodlivosť a poctivosť k druhým,
5. **Sebapoznávanie** – schopnosť vidieť svoje slabiny a schopnosť učenia sa a
6. **Rešpekt k druhým** – schopnosť budovať dôveru a spoluprácu.



### Vízia korporácie I.D.C. Holding, a.s.

*Byť kvalitným a spoľahlivým stredoeurópskym výrobcom a dodávateľom trvanlivého pečiva a cukrovíniek.*

## Determinovanosť stratégií značiek, produktov a produktových radov investičnou stratégiou

### *Voľba priorít v kontexte s vývojom konkurenčných vplyvov*

Korporácia I.D.C. Holding, a.s. kladie hlavný dôraz na zvyšovanie trhových podielov na všetkých ťažiskových trhoch, upevňovanie pozícií na nových trhoch a uvedenie novínok za účelom rozšírenia ponuky pre spotrebiteľov. S cieľom uspokojiť zákazníkov kvalitnými tradičnými i novými produktmi a naplniť ciele v oblasti proexportnej politiky plánuje korporácia v priebehu troch rokov rozsiahle investície do rozšírenia výrobných a skladových kapacít a modernizácie technologických zariadení.

**Obchod a marketing.** Prvoradou úlohou na trhu v Slovenskej republike je upevnenie pozície jednotky v segmente oblátok a posilňovanie trhových podielov v segmente sušienok. V Českej republike sa korporácia zameria na posilňovanie pozície v segmente oblátok, v kategórii polomáčaných a celomáčaných oblátok sa bude usilovať o získanie pozície čísla 1 na trhu. V segmente sušienok bude pokračovať v aktivitách zameraných na ďalšie zvyšovanie svojich trhových podielov.

Na trhu v Poľskej republike bude podnik ďalej rozvíjať značku Goralki s cieľom ďalšieho zvýšenia trhového podielu a dosiahnutia pozície čísla 2 na poľskom trhu. Súčasne bude pokračovať v podpore produktov Verbena, rodinných oblátok Andante a Attack. V Maďarsku sa podpora predaja zameria na značku Verbena a produkt Horalky.

V ostatných segmentoch sa korporácia bude sústreďovať na udržanie súčasných trhových podielov. V oblasti súkromných značiek (private label) má I.D.C. Holding, a.s. ambíciu vyťažiť zostatok svojich voľných výrobných kapacít produkciou veľkoobjemových kvalitných produktov pre významných odberateľov. V uvedenom smere má korporácia zadanú jasnú produktovú stratégiu, ktorá má zamedziť prípadnému poškodzovaniu vlastných značkových výrobkov I.D.C. Holding, a.s.

**Investície, inovácie a výroba.** Korporácia pripravila rozsiahly investičný projekt rozvoja výroby trvanlivého pečiva, ktorý zahŕňa obdobie najbližších troch rokov. Výsledkom bude nárast kapacity výroby oblátok a kapacít na skladovanie a manipuláciu so vstupnými materiálmi a hotovými výrobkami. Investície do technologických zariadení na najvyššej technickej úrovni umožnia dosiahnuť maximálnu efektivitu výrobných procesov vnútornej logistiky a vytvoria priestor na ďalšie inovácie oblátok. Zároveň bude v najbližšom období selektívne investovať do rozvoja výroby ostatných segmentov trvanlivého pečiva a cukroviniek, aby umožnila rovnomerný rast miery inovácií vo všetkých skupinách výrobného portfólia.

**Ekonomika a finančná politika.** Zabezpečenie likvidity, dosiahnutie stabilnej ziskovosti, finančnej stability a zdrojov na naplnenie investičných zámerov a efektívne riadenie nákladov sú hlavnými strategickými cieľmi v oblasti ekonomiky a financií. O dosiahnutie týchto cieľov sa korporácia bude naďalej snažiť zvyšovaním vlastného imania, získaním dlhodobých cudzích zdrojov a dôsledným kontrolíngom.

**Personálna práca.** Cieľom korporácie v najbližšom období je udržať si pozíciu stabilného a zaujímavého zamestnávateľa v regióne. Vedenie korporácie bude venovať mimoriadnu pozornosť rozvoju korporácie po personálnej stránke. Zámerom je udržanie mzdovej úrovne

zamestnancov, zvyšovanie kvalifikačnej úrovne zamestnancov a ich rozvoj, príprava personálnych rezerv a zabezpečovanie obsadzovania voľných manažérskych pozícií predovšetkým z vlastných zdrojov.

Prostredníctvom ročného adaptačného programu si korporácia vychováva mladých ľudí na pozície špecialistov a tiež na riadiace pozície. Mimoriadna pozornosť sa bude i naďalej venovať rozvoju priaznivej firemnej kultúry a internej komunikácie v rámci korporácie. V oblasti ľudských zdrojov korporácia radí medzi priority poskytovanie a neustále zlepšovanie sociálnej starostlivosti o zamestnancov.

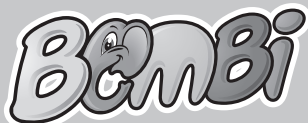
**Excelentná kvalita.** Korporácia I.D.C. Holding, a.s. splnila všetky kritéria kvality a bezpečnosti potravín stanovené štatútom značky v zmysle legislatívy Európskej únie a 19. januára 2005 jej bola udelená značka kvality pre dva druhy Tatraniek celomáčaných a dva druhy Tatraniek obvodovo máčaných. Okrem vyššie uvedeného ocenenia korporácia I.D.C. Holding, a.s. získala počas 11. ročníka konferencie CZECH RETAIL SUMMIT 2005, ktorá sa konala v dňoch 1. – 2. feb-

#### Značky najvyššej kvality



#### SEBITA – „Chuť, ktorá ťa poteší“

Značka SEBITA je pre zákazníka zárukou stabilne vysokej kvality výrobkov, ktorá je vyústením viac ako 50 ročnej tradície pečivárskej výroby. So značkou Sedita je spätá dlhoročná tradícia výroby oblátok a sušienok. Vďaka ich jedinečnej a unikátnej chuti si mnohé z týchto výrobkov získali priazeň spotrebiteľov všetkých vekových kategórií. V minulosti sa tieto výrobky vyrábali pod značkou Pečivárne Sereď. S výrobkami pod značkou SEBITA sa spotrebiteľia stretávajú už od založenia spoločnosti. Vďaka ich veľkej obľube sa z nich stali úspešné stredoeurópske značky. „Vlajkovými loďami“ značky Sedita sú **Horalky a Mla**.



#### BOMBI

Zastrešuje rad produktov, v prípade ktorých hrajú významnú rolu najmä perníčky, želatínové cukríky, karamely a lízanky, obľúbené nielen medzi deťmi. Hlavným komunikačným prvkom na obaloch výrobkov s touto značkou je sloník Bombi.



#### FIGARO

Spotrebiteľia môžu na trhu nájsť veľké množstvo čokoládových a nečokoládových výrobkov, cukríkov, roksových lízaniek, želé a banánov máčaných v čokoláde. Výroba týchto pochútok sa začala už v roku 1906 a spája sa s dlhoročnou tradíciou. Za celé toto obdobie prešlo portfólio výrobkov významnými zmenami až do dnešnej podoby, v akej ich spotrebiteľia poznajú nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí.



#### VERBENA „cukrík plný bylínok“

Spotrebiteľia sa so značkou Verbena stretávajú od roku 1999. Nositeľmi tejto značky sú cukríky obsahujúce výťažky z liečivých rastlín. Značka Verbena prišla na trh s konceptom bylinných cukríkov ako prvá, je vo svojom segmente novátorom. Stabilné portfólio bylinných cukríkov má svojich spotrebiteľov nielen na Slovensku, ale aj v Poľsku, Ruskej federácii a Maďarsku.

ruára 2005, ocenenie Zlatý dukát – cenu časopisu Moderní obchod. Korporácia získala ocenenie v kategórii „Dodávateľ SR“. Udelenie ocenenia dokumentuje rastúce postavenie I.D.C. Holding, a.s. na trhoch ČR a SR a rozvíjajúcu sa spoluprácu s národnými i medzinárodnými reťazcami.

## Výrobná stratégia

Výrobná stratégia definuje zámery rozvoja výrobných a skladových kapacít, zabezpečuje optimálnu skladbu výrobných kapacít vo všetkých výrobných jednotkách. Vychádza z detailnej analýzy výrobných kapacít a analýzy vytvorených výrobných kapacít s prihliadnutím na zaťaženie jednotlivých liniek a s prihliadnutím na sezónne výkyvy predaja jednotlivých výrobkov.

Reinžiniering výrobných procesov prebieha už niekoľko rokov. Výsledkom doterajšieho reinžinieringu je štandardná kvalita produktov vyrábaných s vysokou efektívnosťou na najmodernejších technologických zariadeniach.

## Investičná stratégia

Pre korporáciu majú investície mimoriadny význam. Pri položení základného kameňa Integrovaných závodov I.D.C. Holding, a.s. sa k tomu vyjadril minister rezortu Ľubomír Jahnátek takto: „Vedenie korporácie sa rozhodlo, v čase krízových rokov, ísť do investície. Svedčí to o jednom. Dlhodobým prieskumom trhu vie, v ktorých oblastiach môže expandovať.“ Minister vyjadril veľké uznanie slovenským vlastníkom a vedeniu korporácie. „V čase krízy sa robia najlepšie investície. Lebo v čase, keď sa rozbehne trh, budete pripravení. Slovensko môže byť na IDC hrdé,“ vyjadril sa minister.



Obr. 2.2 Pečivárne Sereď

Slávnostné položení základného kameňa Integrovaných odšepných závodov v Sereďi (27. september 2013)

## Postupy uplatnené v personálnej práci

*Systematická odborná výchova, plánovaný kariérny rast špičkových osobností ako nástupníkov na vysokokvalifikované riadiace a realizačné pozície*

*Technologický vývoj v I.D.C. Holding, a.s. a s tým súvisiaci súbeh podnikateľskej stratégie vrcholového vedenia podniku a personálneho riadenia*

Pozitívnym príkladom, ktorý je hodný nasledovania, môže byť aj korporácia I.D.C. Holding, a.s. Moderná produkcia je modernou, ak dosahuje konkurencieschopné parametre nielen investíciami do technológií, ale predovšetkým do ľudí, ak podnik dokáže skvalitňovať ľudský potenciál.

O všetkom totiž rozhoduje človek. Je tu však aj iný problém. Vyššia produktivita je v dôsledku nasadenia nových technológií v zmysle existenčnej kauzy zdokonalená aj automatizáciou určitých pracovných úkonov a ako celok si na obsluhu vyžadujú podstatne menej ľudí, nové progresívne produkčné linky môžu prípadne byť aj plne automatizované.

To samozrejme vyvoláva reťaz zmien v organizácii pracovného procesu, a to aj vo vzťahu k novým požiadavkám na štruktúru pracovných miest, zmeny v požiadavkách na kvalifikáciu a vyrovnanie sa so situáciou, keď niektoré pracovné miesta zanikajú, je potrebné znižovať počet zamestnancov. Je to veľmi bolestivá situácia pre pracovníkov, ktorí strácajú prácu, ale i pre príslušný útvar práce s ľuďmi. Týka sa to predovšetkým personálnych pracovníkov, ktorí sú s ľuďmi v priamom kontakte a ak sú empatickí, humánne založení, ťažko znášajú, ak majú niekomu oznámiť, že ich pracovné miesto je už nepotrebné, že sa mení štruktúra v podniku, čo pre nich konkrétne znamená výpoveď. A to aj takým ľuďom, ktorí v podniku odpracovali viacej desiatok rokov a výrazne sa zaslúžili o jeho rozvoj.

Rok 2012	I.D.C. Holding, a.s. získala ocenenie Stredoeurópskej asociácie správy a riadenia spoločností – Central European Corporate Governance Association (CECGA) – za dodržiavanie princípov Corporate Governance a transparentné zverejnenie informácií v súlade s Kódexom správy a riadenia korporácie na Slovensku vo svojej výročnej správe za rok 2011.
Rok 2009	V dňoch 24. júna a 25. júna prebehlo hodnotenie prihlásených exponátov v rámci 15. ročníka národnej súťaže Obal roka vyhlásenej Obalovým inštitútom SYBA so sídlom v Prahe. I.D.C. Holding, a.s. získala za nové balenie pre produkt Gradimento – fľaštičky z tmavej a mliečnej čokolády plnené likérom, ocenenie „OBAL ROKA 2009“.
Rok 2007	Sociálna politika I.D.C. Holding, a.s. bola v roku 2007 opätovne ocenená v celoštátnej súťaži organizovanej Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny „Zamestnávateľ ústretový rodine“. Korporácia obhájila 2. miesto v kategórii „Rodinná politika“ za organizáciu podujatí na podporu rodiny, za komplexný prístup k harmonizácii pracovného a rodinného života a za poskytovanie finančnej pomoci rodinám. V prestížnej českej národnej súťaži organizovanej Obalovým inštitútom SYBA, ktorý je členom World Packaging Organisation, získala I.D.C. Holding, a.s. ocenenie „Obal roka 2007“ za kartón pre obľátku Ela.
Rok 2006	Dňa 30. mája 2006 I.D.C. Holding, a.s. získala 3. miesto v kategórii „Rodinná politika“ v súťaži „Zamestnávateľ ústretový k rodine“ organizovanej Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny.
Rok 2005	I.D.C. Holding, a.s. sa umiestnila na 2. mieste v súťaži „Zamestnávateľ ústretový k rodine“ organizovanej Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny.

Tab. 2.1 Ocenenia

## Osobitosti zamerania personálnej stratégie v kontexte s korporačnou stratégiou

### Personálna stratégia

Týka sa dlhodobých, všeobecných a komplexne platných cieľov, predovšetkým pokiaľ ide o potrebu pracovníkov. Z výsledkov analýzy sa črtajú zreteľnejšie kontúry budúcej personálnej stratégie. Tá by mala obsahovať:

- vytvorenie vízie v oblasti riadenia ľudí, ktorá vychádza z vízie obsiahnutej v celkovej stratégii podniku, avšak hlbšie formuluje predstavy o budúcnosti vo vzťahu k pracovníkom podniku,
- stanovenie strategických cieľov podniku v oblasti rozvoja ľudského potenciálu. Definujú, „čo“ chce podnik dosiahnuť, aby bolo možné dosiahnuť strategické ciele podniku, určené v jeho celkovej stratégii,
- určenie základných prístupov a postupov (strategických operácií), „ako“ chce podnik postupovať, aké princípy bude uplatňovať vo vzťahu k ľuďom, aby sa napĺňala vytvorená vízia a dosiahli prijaté strategické ciele. Tieto praktiky a postupy je potrebné vytvoriť v niekoľkých variantoch, zhodnotiť ich a vybrať optimálny variant. Personálna stratégia definuje zámery podniku vo všetkých zložkách personálnej práce. Je determinovaná celkovou stratégiou podniku, teda formulovaním jasných, dlhodobých a komplexne chápaných cieľov – víziou korporácie.

Mimoriadny význam personálnej stratégie vyplýva už z tej skutočnosti, že sa postavila na štyroch rozhodujúcich systémových celkoch podniku, a to na: **1.** výrobnom, **2.** personálnom, **3.** technickom a **4.** ekonomickom.

Personálna stratégia predstavuje ciele a plány na uplatnenie ľudí tak, aby sa dosahovali stanovené ciele podniku.

### Vzťah starostlivosti o zamestnancov a odmeňovania

Ide o dva procesy, ktoré sa do istej miery prelínajú. I.D.C. Holding, a.s. do prvej skupiny procesov zaraďuje predovšetkým vytváranie zdravého a funkčného pracovného prostredia, vzdelávanie, rekvifikáciu, príspevky na kultúrne a športové aktivity, podmienky pre stravovanie zamestnancov, pomoc v rôznych záťažových situáciách a pod. Druhá skupina zamestnaneckých výhod (reagujúcich na nové spoločenské trendy) predstavuje napr. podporu rozvoja zamestnancov, vrátane podpory zdravého životného štýlu (príspevky na jazykové kurzy, špeciálne zdravotné služby), benefity zamerané na posilnenie pocitu istoty a bezpečnosti zamestnancov (príspevky na penzijné pripoistenie, životné poistenie), benefity na kompenzáciu vysokého pracovného nasadenia (šport, rehabilitácia, kultúra), zamestnanecké výhody na podporu tímovej práce (napr. kolektívne športové hry, spoločné akcie pre zamestnancov). Po viacročných skúsenostiach v záseade možno povedať, že odmeňovanie čiastočne reflektuje politiku I.D.C. Holding, a.s. v oblasti starostlivosti o zamestnancov a podobne starostlivosť odráža politiku odmeňovania. Úroveň starostlivosti o zamestnancov sa prejavuje aj na ďalších personálnych činnostiach, a to najmä na získavaní pracovníkov, ich stabilizácii, vzdelávaní, hodnotení i celkovej kvalite pracovných vzťahov.



I.D.C. Holding, a.s. si váži prácu tých, ktorí takmer celý život pracovali v podniku. Významné výročia a slávnostné príležitosti podnik využíva na to, aby sa členovia vrcholového vedenia verejne poďakovali aj dôchodcom a zaslúžilým pracovníkom, ktorí odchádzajú do dôchodku. V roku 2013 boli prvýkrát ocenení titulom Najlepší pracovník, ktorí dostali Zlatú medailu IDC.

Celková čiastka použitá na financovanie sociálnej starostlivosti o zamestnancov v roku 2012 predstavovala 189 948 eur. V rámci zdravotnej starostlivosti korporácia zabezpečila a zorganizovala v priebehu roka 2012 lekárske prehliadky a periodické lekárske prehliadky pre zamestnancov pracujúcich na pracoviskách v zdraví škodlivom prostredí s rizikovým faktorom – prach, hluk, vibrácie, vyšetrenia zamestnancov na výkon práce v noci a zdravotné prehliadky na výkon odborných spôsobilostí. I.D.C. Holding, a.s. okrem starostlivosti o svojich zamestnancov zameriava svoju pozornosť aj na charitatívnu činnosť.<sup>3</sup>

## Potreba komplexného rozvoja

Rozvoj je nutné zabezpečiť vo všetkých oblastiach podniku, ale najviac náročnou na investície je oblasť výroby. Podnik zdefinoval svoju výrobnú stratégiu na dlhšie obdobie, ale v pravidelných ročných intervaloch ju prehodnocuje vzhľadom na požiadavky trhu, stratégiu obchodu, ekonomickú situáciu atď. Víziou podniku I.D.C. Holding, a.s. je byť spoľahlivým stredo európskym výrobcom a dodávateľom trvanlivého pečiva a cukroviniek. Znamená to úspešne konkurovať v stredo európskom regióne všetkým výrobcom a distribútorom obdobných produktov. K tomu je potrebné mať v portfóliu výroby, ktorých kvalita a cena plní očakávanie

<sup>3</sup> Je určená na podujatia pre deti choré, postihnuté, deti z detských domovov alebo žijúce v zlých sociálnych pomeroch. V priebehu roka 2012 korporácia podporila viacero podujatí uskutočnených s celoštátnou pôsobnosťou, ako i v mestách svojho pôsobenia – v Trnave a Sereďi. Z najvýznamnejších korporáciou podporených podujatí a organizácií možno spomenúť Medzinárodný deň detí a Vianočné trhy v mestách Trnava a Sereď, letné tábory pre telesne postihnuté deti a deti zo sociálne slabších rodín, Slovenskú ligu celiatikov, Materské centrum Mama klub Sereď, Občianske združenie „Zober loptu, nie drogy“, benefičný koncert združenia Pomocníček, v závere roka jubilejný 30. ročník Vianočného benefičného koncertu Úsmev ako dar organizovaného Spoločenosťu priateľov detí z detských domovov a oslavy sviatku sv. Mikuláša v Trnave.



zákazníkov, včas ich vyrobiť a dostať ich na pulty predajní, zabezpečiť, aby sa spotrebitelia mohli s produktmi oboznámiť. Ďalej je nevyhnutné byť konkurencieschopný vo všetkých činnostiach – v predaji, výrobe, distribúcii a marketingu.

## Moderné informačné a komunikačné technológie

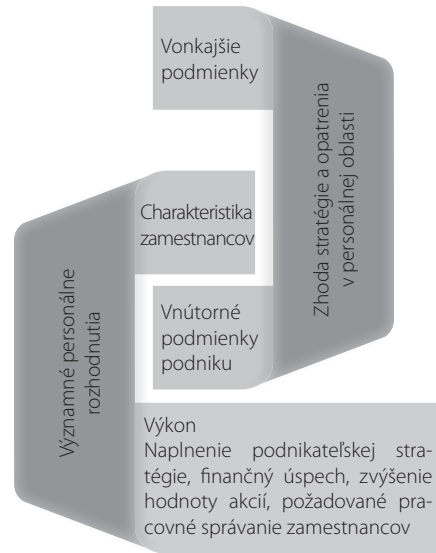
Okrem modernizácie výrobných technológií korporácia doteraz nahradila prevádzkovanú rádiokomunikačnú sieť najmodernejšou dostupnou aplikáciou. Komplexná zmena komunikačnej infraštruktúry umožnila presunúť korporáčnne informačné technológie do externého prostredia a zároveň využívať externé služby poskytované špecializovanými podnikmi, ktoré riešenia navrhnu, dodajú a aj prevádzkujú.

Koncepcia novej komunikačnej infraštruktúry priniesla topológiu typu „hviezda“ flexibilitu v pripájaní jednotlivých organizačných zložiek, v ktorých sú inštalované prístupové body rádiokomunikačnej siete. Nehrozí zahlienie siete, keďže novovybudovaná MPLS sieť (Multi-Protocol Label Switching) vie optimálne rozkladať záťaž.

Súčasťou koncepcie bola aj migrácia z existujúcej telekomunikačnej platformy na VoIP telefóniu (Voice over Internet Protocol). I.D.C. Holding môže vďaka tomuto spojeniu dosiahnuť úspory, keďže prevádzkové náklady na VoIP hlasové služby sú z veľkej miery pokryté prevádzkovými nákladmi na potrebnú dátovú infraštruktúru. Prípadný výpadok Informačnej infraštruktúry môže podniku spôsobiť vážne finančné škody. Čoraz viac podnikov preto svoje servery s cennými údajmi sťahuje do klimatizovaných a zabezpečených dátových centier. „Vysoké investície na vybudovanie vhodného technologického prostredia a vysoké prevádzkové náklady spojené s napájaním či chladením, môžu byť minulosťou,“ uvádza sa v podkladoch realizátorov, kde sa v ďalšom komentári spresňuje: „Cloud computing je určený na to, aby odbremnil zákazníkov od spomenutých otázok a zároveň im poskytol vyššiu kvalitu služieb, garanciu dostupnosti a variabilitu služieb podľa aktuálnej potreby.“ „Moderné podniky a korporácie investujú rozumne do informačných a komunikačných technológií, kde je základom flexibilná a bezpečná informačno-komunikačná technologická infraštruktúra,“ vyplýva z príslušných dokumentov I. D. C. Holding, a.s.

## Prínos strategického riadenia v I.D.C. Holding, a.s.

Na zosúladenie stratégie podniku a stratégie personálneho riadenia sa vyžaduje dodržiavanie systému pravidiel a zásad, ktoré podnik využíva v oblasti personálneho riadenia. Strategické riadenie v súlade s rastom investícií do výrobných a rovnako informačných a komunikačných technológií sa zameriava hlavne na pracovné vzťahy tak, že určuje odborný rast pracovníkov, rešpektovanie ich osobnosti, napĺňanie aj osobných cieľov, spravodlivú odmenu za prácu a, v neposlednom rade, uznanie a verejné deklarovanie ich osobného prínosu pre korporáciu.



# Sociálna a personálna stratégia I.D.C. Holding, a.s.

## Vzdelávanie zamestnancov

Korporácia venuje mimoriadnu pozornosť vzdelávaniu svojich zamestnancov, a preto každoročne organizuje a zabezpečuje pre zamestnancov jazykové, odborné, periodické školenia a tréningové kurzy pre manažérov.

## Sociálna starostlivosť o zamestnancov

V oblasti sociálnej starostlivosti poskytuje I.D.C. Holding, a.s. široký rozsah nadštandardných sociálnych výhod, ktoré sú dostupné všetkým zamestnancom. Sociálna starostlivosť je financovaná z prostriedkov sociálneho fondu. Sociálny fond sa tvorí v zmysle platnej legislatívy a dobrovoľným prídedom. V roku 2012 predstavoval dobrovoľný prídela do sociálneho fondu 60 000 eur. Použitie prostriedkov sociálneho fondu sa viaže na účelovosť použitia a plánovanie podľa charakteru použitia na obdobie jedného roka. Kladie sa pri tom dôraz na regeneráciu zamestnancov, starostlivosť o ich zdravie, aktívny oddych, kultúrne vyžitie a využívanie voľnočasových aktivít.

Najväčší objem prostriedkov z fondu sa v roku 2012 použil na financovanie príspevku na cestovné a stravovanie zamestnancov. Podstatnú časť prostriedkov korporácia každoročne používa na úhradu relaxačných pobytov zamestnancov vo výške 100 % ceny poukazu, účasť zamestnancov na zájazdoch za účelom poznávania, relaxácie a športovej rehabilitácie, poskytovanie príspevkov pri pracovných a životných jubileách, pri odchode do dôchodku, na zdravotnú starostlivosť o zamestnancov. Taktiež prispieva zamestnancom na DDS. V rámci zlepšenia internej komunikácie sa každoročne organizujú spoločné stretnutia vedenia korporácie so zamestnancami a tradíciou sa stal športový deň spojený s oslavou medzinárodného dňa detí.

Podnik	I.D.C. Holding, a.s., Bratislava
Sídlo	Drieňová 3, 82101, Bratislava
IČO	35706686
Web	www.idc.sk
Odvetvie	potraviny
NACE	10720
Najvyšší výkonný predstaviteľ	Ing. Pavol Kovačič

Tab. 2.2 Základné údaje o podniku  
I.D.C. Holding, a.s.

Rok	Tržby (tis. eur)	Zisk po zdanení (tis. eur)	Zamestnanci	Majetok (tis. eur)
2012	97 965	4 447	917	101 407
2011	88 595	4 407	903	92 312
2010	76 713	5 175	907	88 382
2009	79 914	5 135	965	89 820

Tab. 2.3 Individuálne hospodárske výsledky I.D.C. Holding, a.s.

## Kreativita a požiadavky praxe

### *Spoločným menovateľom prosperity podniku sú znalosti, ich využitie v produkčnej praxi, šírenie a kooperácia v globálnom priestore*

V periodikách sa neustále diskutuje o nevyhnutnosti integrácie vedy a praxe. Ale možno to povedať aj jednoduchšie. Ak chce podnik prosperovať, a nepodliehať krízam, musí sa starať o ľudí, o svojich zamestnancov, vytvárať podmienky na zvyšovanie kultúry života a ich odborný rast, teda neustále sa vzdelávať, učiť sa nové metódy práce, ktoré vedú k rastu produktivity, a to na úrovni stredného a vysokého školstva a tiež na podnikovej úrovni, podľa toho, čo podnik potrebuje.

To je cesta, ktorú I.D.C. Holding, a.s. razí predovšetkým v korporačnej stratégii. Navyše, usiluje sa aj o šírenie všetkého, čo je nové vo vede o riadení, ako aj o odovzdávanie vlastných podnikateľských skúseností tiež v nadnárodnej dimenzii. V korporácii sa uplatňuje priame prepojenie nových znalostí s produkčnou praxou. Spoločenské aktivity prispievajú k načrtnutým myšlienkam, a to v záujme rastu a rozvoja korporácie.

### Reinžiniering

Aby korporácia mohla úspešne naplňať svoju víziu, spravil sa zásadný a nevyhnutný krok – reinžiniering výrobných procesov tak, aby sa jasne identifikovali procesy spolu s jednoznačnou zodpovednosťou a prehľadnými parametrami. Tým získal podnik permanentnú kontrolu vývoja všetkých procesov v podniku a vývoja ich kľúčových parametrov, čo je základný predpoklad ich efektívneho riadenia. Vývoj procesov sa pravidelne preskúmava na všetkých úrovniach riadenia až po najvyšší riadiaci orgán korporácie.

Iná cesta ako neustále zlepšovanie procesov nie je prakticky možná. Konkurencieschopnosť znamená byť minimálne taký dobrý, alebo lepší, ako konkurencia. Konkurenciou I.D.C. Holding, a.s. v stredoeurópskom regióne sú nadnárodné korporácie, ktoré sa prostredníctvom medzinárodných obchodných reťazcov snažia ovládnuť trhy v strednej a východnej Európe.

### Znižovanie podielu ľudskej práce

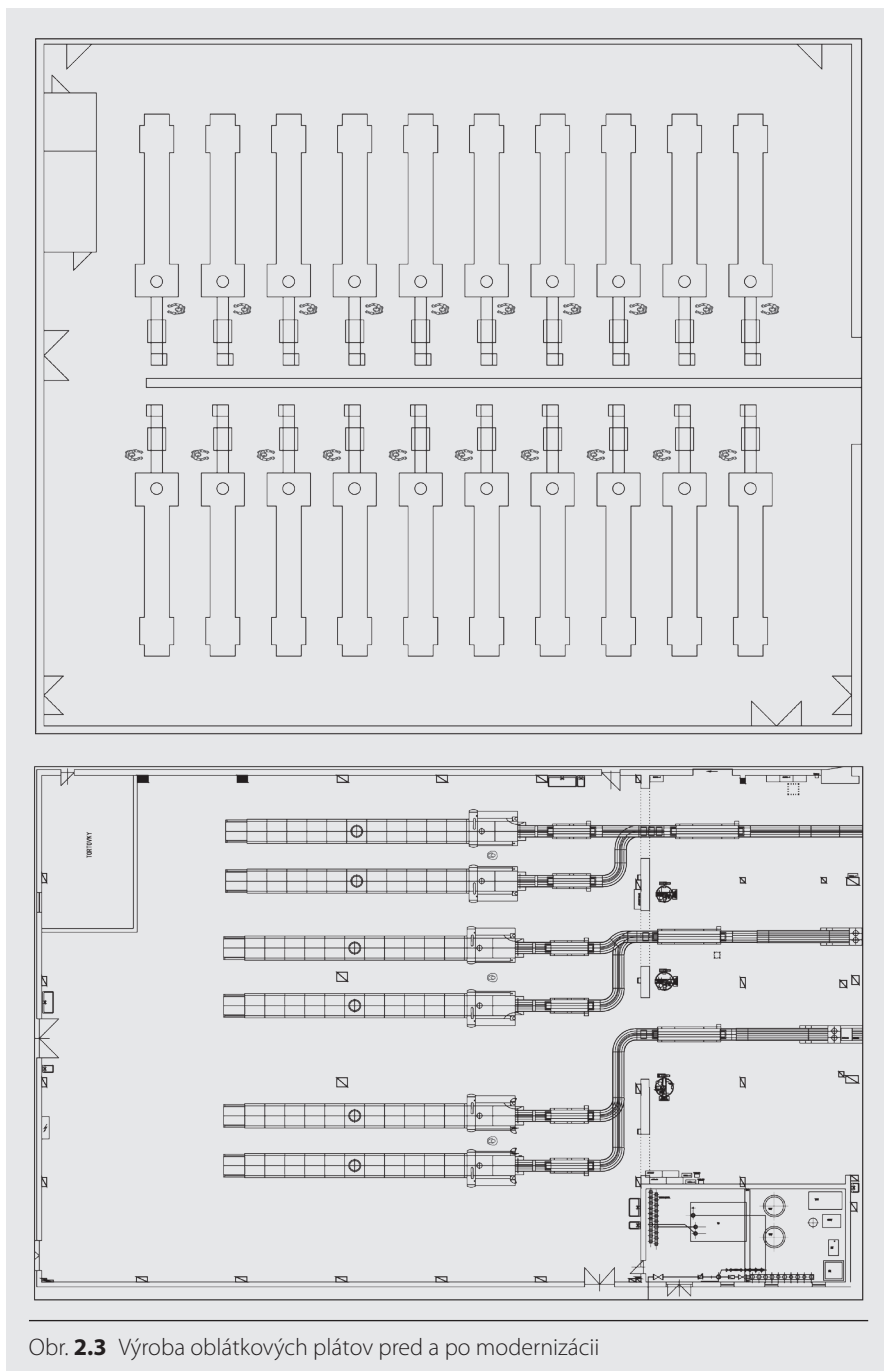
Najväčší podiel v portfóliu produktov majú oblátky. Ich základnou zložkou, ktorá určuje ich kvalitu sú oblátkové pláty. V minulosti prebiehala výroba oblátkových plátov na nevykonných a energeticky náročných pečiacich automatoch s vysokým podielom ľudskej práce.

#### Stav pred modernizáciou pekárne

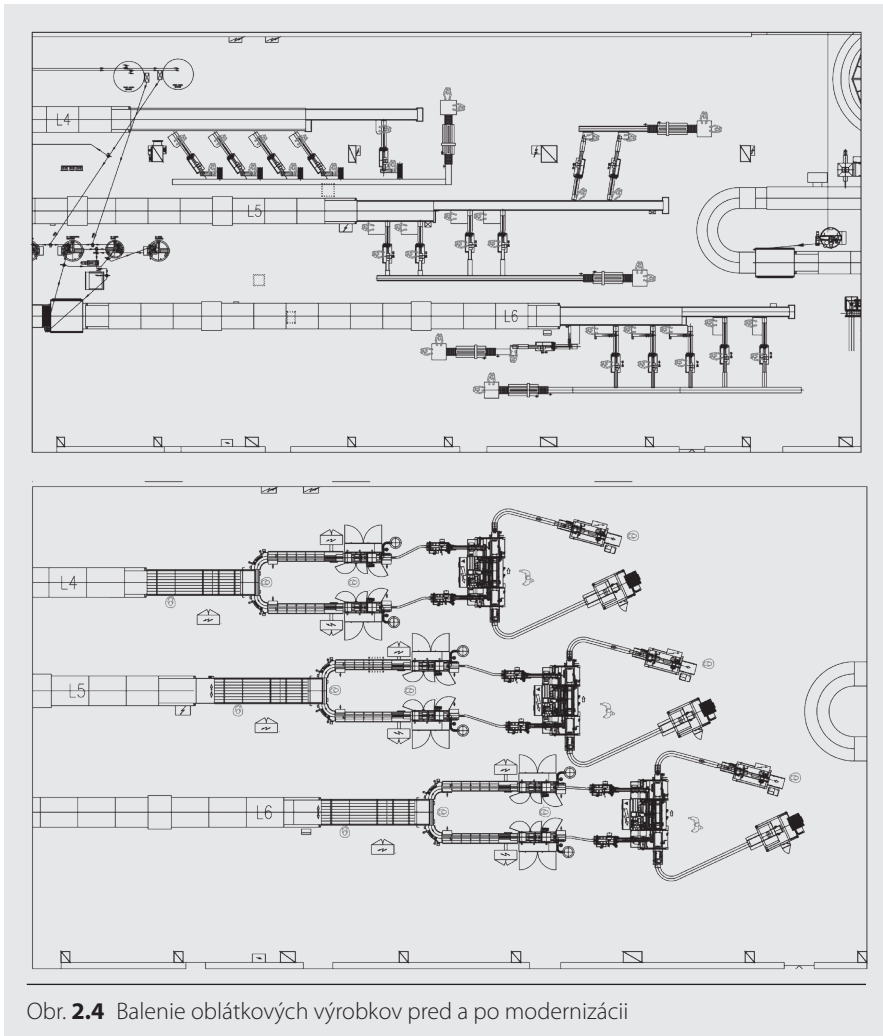
Na dispozičnej schéme (obr. 2.3) sa znázorňuje stav pred modernizáciou pekárne. Dvadsať pečiacich automatov obsluhovalo 25 zamestnancov v náročných pracovných podmienkach.

#### Stav po modernizácii pekárne

Po modernizácii výroby oblátkových plátov sa proces radikálne zmenil. Dvadsať zastaralých pečiacich automatov bolo nahradených šiestimi najmodernejšími pecami, ktoré pracujú v úplne automatizovanom režime. Kontrolu výrobného procesu vykonávajú traja kvalifikovaní operátori. Podstatným prínosom tejto zmeny bolo zvýšenie kvality oblátkových plátov a radikálne zvýšenie efektivity procesu výroby oblátkových plátov (obr. 2.4).



Obr. 2.3 Výroba oblátkových plátov pred a po modernizácii

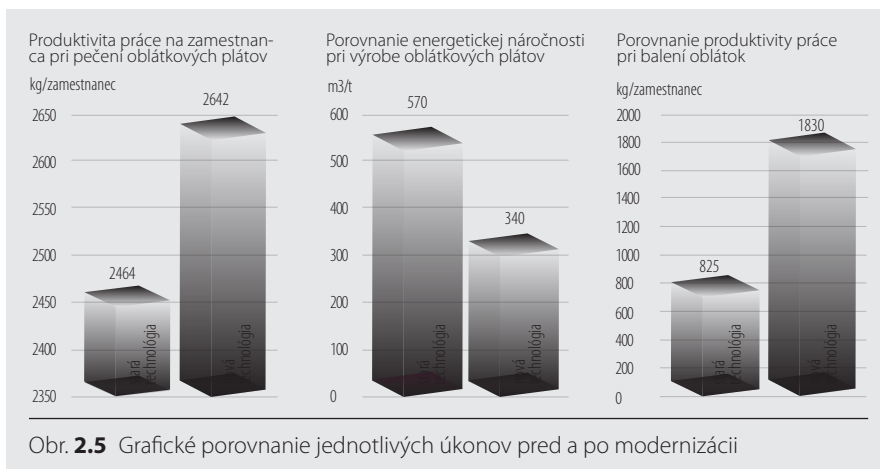


Obr. 2.4 Balenie oblátkových výrobkov pred a po modernizácii

### Zvýšenie produktivity práce

Obr. 2.5 znázorňuje nárast výroby oblátkových plátov na jedného zamestnanca na zmenu pri nasadení moderných oblátkových pecí. Produktivita práce pri pečení oblátkových plátov sa podstatne zvýšila.

Z grafu vidieť pokles energetickej náročnosti výroby oblátkových plátov. Spotreba plynu na tonu produkcie sa znížila o viac ako 50 %.



## Rekonštrukcia balenia a obalov

Dôležitým krokom k zefektívneniu výroby ostala rekonštrukcia balenia a obalov. Pôvodný systém využíval jednoduché baliace stroje, do ktorých ručne obsluha nakladala výrobky a po zabalení boli zase ručne nakladané do prepravných obalov. Celkovo pracovalo pri týchto linkách na balení v jednej zmene 40 menej kvalifikovaných pracovníkov.

## Automatizované baliace linky

Nové riešenie balenia využíva plne automatizované baliace linky. Proces beží automaticky od vkladania výrobkov do baliacich automatov, cez nakladanie zabalených výrobkov do krabíc robotom, až po prípravu a uzatváranie krabíc. Proces balenia riadia na 3 linkách spolu šiesti vyškolení operátori. Pomocné práce, ako manipulácia s hotovými výrobkami a kontrola kvality pred zabalením, vykonávajú ďalší 4 zamestnanci na linke, spolu 12 zamestnancov. Celkový počet je 18 zamestnancov na zmenu.

Modernizáciou balenia sa eliminovala manuálna práca pri balení, znížil sa počet obslužného personálu o viac ako polovicu, zlepšila sa kontrola balenia. Produktivita práce na jedného zamestnanca pri balení obľátok sa zvýšila o viac ako 120 %. Pri modernizácii výroby sú využívané špičkové technológie, ktoré prinášajú obrovské úspory ľudskej práce, na druhej strane však vyžadujú omnoho kvalifikovanejší obslužný personál.

## Nevyhnutnosť zmien kvalifikačnej štruktúry zamestnancov

Postupne, so zavedením nových technológií, bolo nutné meniť kvalifikačnú štruktúru zamestnancov. Zmeny sa zvládli excelentne aj vďaka systematickej výchove a príprave zamestnancov. Cieľom je, aby zamestnanci boli flexibilní a zvládali zastávať aj iné pozície, ktoré môžu byť aj náročnejšie, prípadne aj riadiace pozície.

V ďalších obdobiach podnik prechádzal rôznym vývojom a zmenami, ktorých zmyslom bola racionalizácia, efektívnosť a zvyšovanie kvality produkcie.

## Integrácia závodov

Odsúhlasená výrobná stratégia smeruje k integrácii jednotlivých závodov do závodu Pečivárne Sereď. Na túto skutočnosť sa treba pripraviť nielen po technickej a technologickej, ale aj po ľudskej stránke. Prvým krokom vedúcim k úspešnému presunu výroby sú samozrejme dobre pripravené projekty a všetky súvislosti výstavby novej výrobnéj haly a spustenia výrobného procesu. Aby podnik tento proces správne „odštartoval“ a tiež dovedol do konca, je nevyhnutná otvorená komunikácia, dôvera a lojalita. Zamestnancom sa musí jednoznačne povedať, čo sa plánuje a do akej miery sa s nimi pri tomto projekte počíta. Bolo by zbytočné investovať do vysoko výkonných strojových zariadení, keby sme nemali kvalifikovaný personál, ktorý tieto zariadenia bude vedieť riadiť a obsluhovať.

## Obsadenie novovzniknutých pracovných pozícií

Rovnako je nevyhnutné zamyslieť sa nad obsadením novovzniknutých pracovných pozícií v súvislosti s rozšírením výroby trvanlivého pečiva.

Korporácia I.D.C. Holding, a.s. pomáha školám umiestňovať nových absolventov. V rámci odborného výcviku absolvujú odbornú prax, ktorá trvá 1 až 2 roky. Nie je však automatické, že dostanú možnosť získať v podniku trvalé zamestnanie. V období praxe vedúci zamestnanci, a to predovšetkým vo výrobe, majú možnosť si preveriť študentov po pracovnej, praktickej i osobnostnej stránke.

Prvé roky spolupráce sú vždy náročné. V tomto období je potrebné „doladiť“ podmienky vzájomnej spolupráce so školami a taktiež pripraviť „pôdu“ v rámci firmy a prekonať niekedy i odpor voči zmene a novým veciam zo strany vedúcich zamestnancov, ktorých sa daný proces priamo dotýka. Po prvých úspešných rokoch, kedy študenti vstúpili do pracovného pomeru a zaznamenali sme pozitívny ohlas zo strany vedúcich pracovníkov, hlavne v údržbe, sme v tomto projekte bez obáv pokračovali.

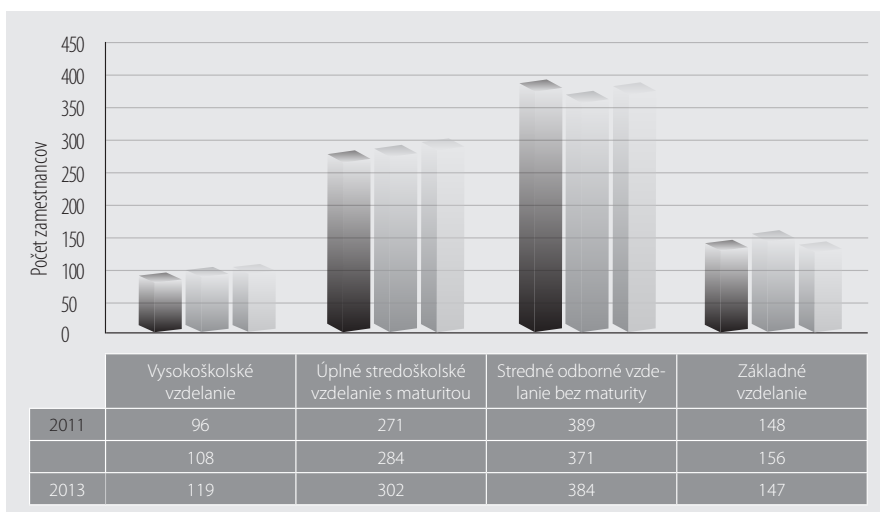
## Skúsenosti zo spolupráce I.D.C. Holding, a.s. s univerzitami

Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam korporácia I.D.C. Holding, a.s. nadviazala úzku spoluprácu so strednými a vysokými školami. Takmer 5 rokov spolupracuje so strednými školami, ktorých študijný program sa zameriava hlavne na automatizované systémy riadenia. Ide o veľmi aktívnu spoluprácu. Jej výsledkom je pomoc školám poskytnutím možnosti umiestniť študentov v rámci odborného výcviku a umožniť im absolvovať praktickú časť výučby. Následne ak majú študenti záujem, môžu pracovať v I.D.C. Holding, a.s.

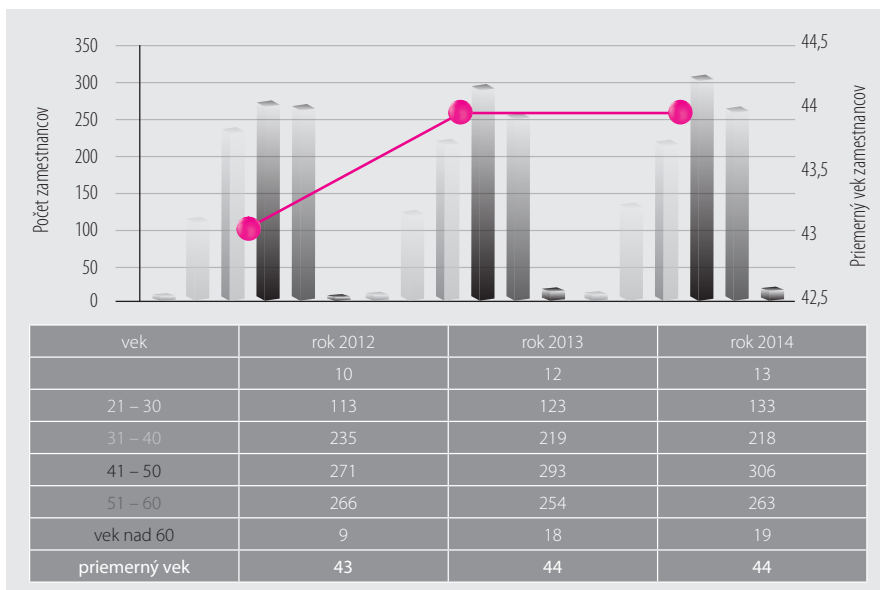
Vo výrobnom procese prechádzajú študenti so stredoškolským vzdelaním hlavne činnosťami týkajúcimi sa obsluhy automatizovaných strojnotecnologických zariadení. Do celého procesu vstupuje nielen príprava personálnych rezerv z dôvodu rozšírenia a presunu výroby, ale i veková štruktúra zamestnancov.

Snahou korporácie I.D.C. Holding, a.s. je zabezpečiť rotáciu týchto zamestnancov, aby bolo možné zistiť, na ktorú pozíciu sú najviac vhodní. Takýmto spôsobom sa korporácia snaží zabezpečiť obmenu zamestnancov, ktorí odchádzajú do dôchodku.

Rovnako je dôležitá aj spolupráca s vysokými školami. Aktívnym študentom korporácia umožňuje prax a taktiež vypracovanie bakalárskych, respektíve diplomových prác v podmienkach závodov I.D.C. Holding, a.s. Aj v tomto korporácia študentom umožňuje, aby sa v podniku uchádzali o pracovné miesto. Po nástupe študentov do pracovného pomeru s nimi určený



Obr. 2.6 Vývoj kvalifikačnej úrovne zamestnancov



Obr. 2.7 Veková štruktúra zamestnancov

pracovník podniku aktívne spolupracuje.



## Absolventský program ako súčasť starostlivosti o zamestnancov vrátane osobnostného rastu a budovania profesionálnej kariéry

### Zapojenie sa do prípravy a realizácie špecificky orientovaných projektov

V súčasnosti absolvovali tento program zamestnanci s technickým zameraním, ktorí boli úspešne zaradení do výrobného procesu. Podieľajú sa na príprave a realizácii projektov týkajúcich sa nových výrobných a skladových zariadení. Zastávajú pozície inžiniera údržby. Taktiež sa nám rovnakým spôsobom podarilo vychovať zamestnancov na riadiace pozície – predák, ktorý riadi menšiu skupinu zamestnancov a zúčastňuje sa na príprave projektu skladového hospodárstva. V budúcom období uvažujeme o vytvorení vedúcej pozície, ktorá bude riadiť celé skladové hospodárstvo vo firme a veríme, že sa nám podarí pripraviť na danú pozíciu vlastných zamestnancov.

Rovnakým spôsobom sme postupovali pri obsadení pracovnej pozície vedúci zmeny v odštepnom závode Figaro Trnava. Prípravou absolventa vysokej školy, ktorý zastával rôzne pozície počas absolventského programu sa nám podarilo pripraviť kvalifikovaného riadiaceho zamestnanca.

V tomto období sa korporácia sústreďuje aj na prípravu personálnych rezerv na pracovné pozície s iným zameraním ako len s technickým. S prípravou a rozšírením výroby je nutné myslieť aj na prípravu technológov výroby. Pri výstavbe nových kotolní je taktiež nutné zároveň vychovať a zaučiť pracovníka, ktorý bude za tento proces zodpovedný.

Porovnávala sa pripravenosť zamestnanca – absolventa, ktorý bol zaradený na pozíciu inžinier údržby hneď po nastúpení do pracovného pomeru, s absolventom, ktorý prešiel ročným absolventským programom, zahŕňajúcim široký rozsah prác vrátane obsluhy automatizovaných strojných zariadení atď. Možno konštatovať, že absolventi, ktorí prešli absolventským programom, boli podľa hodnotenia nadriadených, ale i samotných absolventov, oveľa lepšie pripravení na riešenie každodenných situácií a samotných projektov. Mali širší obraz o korporácii, pri riešení určitých úloh poznali súvislosti, boli pohotovejší a prichádzali s návrhmi na riešenie úloh.

Tieto výstupy sú pre korporáciu významné v tom zmysle, že potvrdzujú závery experimentu v spôsobe prípravy na personálnu obmenu pracovníkov korporácie.

<b>I.D.C.</b>		I.D.C. Holding, a. s., Drieňová 3, Bratislava	
<b>KARTA PRACOVNEJ MIESTA - R</b>			
Organizačná jednotka	Technická služba - Podzemná sieť		
Pracovná jednotka	ZVZ - Systém - Zás. 3 - úseky 4.5.6, 2.2.1 - Systém - Hlavný úseky 3		
Názov pracovného miesta	<b>Samaritánsky operátor</b> ☑		
Pracovná miesta (číslo)	1000000		
Popis pracovnej činnosti	Práca na a služba prírodných zariadení pre vedenie odbočkových plôch		
<b>Stádové právidlo</b>			
	Podčiarknuté	Pracovné	
	vedúci úseku	práca	
<b>Vzdelanie</b>	<b>Stredná škola</b>	<b>Výškový</b>	<b>Informácie</b>
Konkretizácia	Technická škola	Kvalifikačný	Pracovná jednotka
odborná časť	Technická škola	Pracovná jednotka	Pracovná jednotka
<b>Pracovná pozícia</b>			
	Pracovná pozícia	Pracovná pozícia	Pracovná pozícia
<b>Pracovnosť na pracovnom mieste</b>			
Pracovnosť (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)			
Pracovnosť (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)	Pracovnosť (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)	Pracovnosť (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)	Pracovnosť (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)
<b>Zodpovednosť</b>			
Zodpovednosť (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)			
Zodpovednosť (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)			
<b>Pracovnosť na zapracovaní</b>			
Pracovnosť na zapracovaní (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)			
Pracovnosť na zapracovaní (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)			
<b>Pracovné miesto sa zaručuje medzi</b>			
Pracovné miesto sa zaručuje medzi (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)			
Pracovné miesto sa zaručuje medzi (1 - úplne nemožná, 2 - veľmi ťažká, 3 - ťažká, 4 - stredná, 5 - ľahká, 6 - veľmi ľahká)			
<b>Pracovný režim</b>			
Pracovný režim (1 - úplne nemožný, 2 - veľmi ťažký, 3 - ťažký, 4 - stredný, 5 - ľahký, 6 - veľmi ľahký)			
Pracovný režim (1 - úplne nemožný, 2 - veľmi ťažký, 3 - ťažký, 4 - stredný, 5 - ľahký, 6 - veľmi ľahký)			
<b>miesto vhodné pre obdobia so zrávaním</b>			
miesto vhodné pre obdobia so zrávaním (1 - úplne nemožné, 2 - veľmi ťažké, 3 - ťažké, 4 - stredné, 5 - ľahké, 6 - veľmi ľahké)			
miesto vhodné pre obdobia so zrávaním (1 - úplne nemožné, 2 - veľmi ťažké, 3 - ťažké, 4 - stredné, 5 - ľahké, 6 - veľmi ľahké)			

Obr. 2.8 Karta pracovného miesta

Zároveň z toho vyplýva, že postupnou generačnou obmenou sa bude meniť aj korporačná kultúra. Taktiež nároky a benefity, ktoré budú zaujímavé pre mladých ľudí, sú iné a treba sa zamyslieť aj celkovo nad požiadavkami novej nastupujúcej generácie. Bude potrebné vytvoriť im určitú voľnosť, slobodu, zmeniť spôsob komunikácie a riadenia. Mladí ľudia potrebujú jasne zafinované úlohy, ale je pre nich dôležité, aby poznali súvislosti, prečo daný projekt riešiť a aký bude výsledok.

Rovnako bude dôležité pripraviť vedúcich zamestnancov na nové formy vedenia tímu, možno iný spôsob komunikácie a dávania spätnej väzby. Je zrejmé, že mladá generácia má rozdielny vzťah k zamestnávateľovi a s opatrnosťou možno konštatovať, že ich lojalita je nižšia ako u predchádzajúcich generácií. Nemajú problém zmeniť zamestnávateľa v prípade, ak ich práca nenaplní, neposúva ďalej, nie je pre nich dost' zaujímavá. Takže pri prijímaní a výchove nových zamestnancov si manažéri v podniku uvedomujú aj tieto skutočnosti.

## Zamestnanosť a nezamestnanosť vo vzťahu k novým technológiám

Úsilie o udržanie počtu zamestnancov, či dokonca jeho zvýšenie je ďaleko zložitejšie, ako by sa javilo. Vnútro podnikový pohyb je totiž vo veľkej miere závislý nielen od konkurenčných tlakov, ale aj od regulačných opatrení decíznej sféry, čo v skutočnosti znamená narušenie trhových mechanizmov a sťažené podnikateľské podmienky. Podnik však musí reagovať aj na prekvapenia a nečakané zmeny kontinuálne, bez prerušenia produkčných procesov. Z celospoločenského hľadiska je snaha o zastavenie neustáleho rastu počtu nezamestnaných ľudí pochopiteľná. Zvyšuje sa sociálne napätie a obavy ľudí, v prípade výpovede dokonca môže nastať až nezvládnutie situácie. Mnohokrát bývajú dôsledkom prepustenia nečakané rodinné tragédie. Pri umelom udržiavaní zamestnanosti sa na druhej strane podnik stáva menej výkonným, nezvláda konkurenčné tlaky, hrozí mu bankrot a o prácu prídu všetci zamestnanci. Je to aj etický problém vo vzťahu k zamestnancom a nesmierne náročná situácia pre personálnych pracovníkov, ak niekoho majú prepustiť.

Takýto zamestnanec sa vždy pýta: „prečo práve ja?“. V mnohých prípadoch ide o ľudí, ktorí poctivo odpracovali aj tri, či viac desiatok rokov, majú vyšší vek, sú špičkovými odborníkmi a veľmi dobre vedia, že iný zamestnávateľ ich len sotva zamestná. Nemožno ani očakávať, že zamestnanec, ktorého podnik mieni prepustiť, pochopí, že prepustenie jednotlivcov je nevyhnutnosťou na záchranu celku, na udržanie prosperity podniku.

V celopodnikovom pohľade je udržanie počtu zamestnancov, dokonca aj jeho zvýšenie, možné, iba ak vznikne potreba nových produktov, ak sa dosiahne taký predaj a rozvinutie trhu, ktoré absorbuje zvýšenú produkciu. Je to však zväčša okazionálna, výnimočná situácia, napríklad v prípadoch celosvetového objavu alebo produktu, ktorý z nejakého dôvodu vyvolá celosvetový záujem.

Napriek všetkému, ak chcú podniky prežiť, musia riešiť nesúlad potrieb a možností. Je nevyhnutné zosúladať strategické riadenie podniku na vrchole riadiacej hierarchie s personálnou prácou, pretože dôsledky pre podniky, ktoré nie sú dostačujúco pripravené na možné zmeny, sú zdruvujúce. Takéto konštatovanie zároveň znamená byť na zmeny organizačne i finančne pripravený. Vždy ide o veľké investície a o realizáciu v pomerne krátkom čase, čo je mimoriadne náročné. Je tu však neodkladná nevyhnutnosť optimalizovať pomer výnosov z nových investícií a nákladov na ich zaobstaranie, a to aj vo vzťahu k rastu výkonnosti, ale i rizík.

## Kľúčové zmeny v personálnej práci podniku na úrovni divízie

Už prvý prieskum v korporácii jednoznačne ukázal, že požiadavky na pracovné miesta sa od pôvodných diametrálne odlišovali. Samozrejme, uvedené rozhodnutie postupnej obnovy a výmeny produkčných technológií za nové automatizované strojné zariadenia malo vplyv nielen na štruktúru, ale aj na počet zamestnancov. Technologickou obnovou sa dosiahlo zvýšenie kvality výrobkov, ako aj zvýšenie výkonu výrobných liniek.

Obnova technológií s cieľom vybudovať podnik svetovej triedy spôsobila výrazné zmeny a vo vzťahu k personálnej práci nastolila nové požiadavky (tab. 2.4):

1. Počet zamestnancov.
2. Výkon pracovnej zmeny.
3. Výkon jednotlivých výrobných liniek.

Minulé obdobie			Súčasnosť		
Strojné zariadenie	Počet strojných zariadení	Počet zamestnancov/ zmena	Strojné zariadenie	Počet strojných zariadení	Počet zamestnancov/ zmena
Pečiaci automat	20	20	Pečiaci automat	6	3
Baliace strojné zariadenia	9	18	Baliace strojné zariadenia	6	3

Tab. 2.4 Vývoj počtu ľudí potrebného na obsluhu strojových zariadení na jednu zmenu

Na takéto výrazné zmeny v štruktúre a počte zamestnancov bolo potrebné pripraviť sa aj po personálnej stránke.

Na jednej strane podnik riešil nadbytočnosť zamestnancov z dôvodu nespĺňania požiadaviek na danú pracovnú pozíciu a na druhej strane bolo potrebné v čo najkratšom časovom období zabezpečiť zamestnancov, ktorí spĺňajú predpoklady na výkon danej činnosti. Kým pôvodné obsadenie liniek bolo možné zabezpečovať zamestnancami so základným, respektíve s nižším vzdelaním, na obsluhu nových automatizovaných výrobných liniek bolo nutné prijať zamestnancov so stredoškolským technickým vzdelaním. Počet zamestnancov samozrejme závisí od zmienosti na jednotlivých výrobných linkách.

Nakoľko sa v podniku vyrábajú rýchloobrátkové produkty, počet pracovných zmien na jednotlivých linkách a v jednotlivých ročných obdobiach nie je rovnaký a závisí od požiadaviek spotrebiteľa. Pri obsadzovaní uvedených pracovných pozícií je nutné prihliadať aj na túto skutočnosť. Všetky činnosti týkajúce sa získavania zamestnancov sa realizovali v jednotlivých krokoch:

- zadefinovanie požiadaviek na pracovné miesta a tvorba kariet pracovných miest,
- zmena organizačnej štruktúry,
- vytvorenie systému odmeňovania novo vytvorených pracovných pozícií,
- stanovenie výkonových noriem na jednotlivé výrobné linky vrátane štruktúry zamestnancov,
- zadefinovanie predpokladanej zmienosti,
- stanovenie časového harmonogramu prijímania zamestnancov,
- výber zamestnancov,
- prijímanie zamestnancov,
- adaptačný proces,
- hodnotenie zamestnancov.

## Požiadavka na pracovné miesta na základe hodnotenia pracovných činností

Príkladom postupu hodnotenia pracovných činností je operátor pečiacich automatov SWAKT 88 G. Prvým a zásadným krokom bolo definovanie požiadaviek na pracovné miesta, tzn. v závislosti od obsluhy strojnotechnologického zariadenia. V uvedenom prípade ide o obsluhu pečiacich automatov, kartónovacieho alebo baliaceho stroja. Požiadavky sa definujú vo všeobecnej časti karty pracovného miesta a obsahujú:

- 1. Príprava na výrobu:** zapnutie stroja a načítanie programu zapnutie funkcií – pohony, vykurovanie, teplotu v °C, odsávanie a ďalšie úkony.
- 2. Po vyhriatí pečiacieho automatu a dostatočného množstva cesta v nádrži:** spustenie miešadla a obehového čerpadla cesta, montáž nalievačov cesta do pečiacich automatov a ďalšie úkony.
- 3. Po skončení pečenia:** vypnutie vykurovania a vykonávanie dozoru pri pečiacich automatoch počas procesu chladenia a ďalšie úkony.
- 4. Preventívna údržba:** kontrola systému rozvodu a dávkovania cesta, vizuálna kontrola plynových spojov a stavu manometrov a ďalšie úkony.
- 5. Čistenie:** vyčistenie priestoru pečenia, dosky na pečenie a uzatváracieho zariadenia, dôkladné vyčistenie celého stroja stlačeným vzduchom a ďalšie úkony.
- 6. Celkový prístup zamestnanca k práci:** flexibilita (časová, zmennosť) a multifunkčnosť zamestnanca. Ochota pracovať nadčas, ochota zaučať kolegov, záujem učiť sa nové veci (ovládanie pečiacich automatov, baličiek, kartónovačiek) a ďalšie úkony.
- 7. Celkové hodnotenie:** Požiadavky na pracovné miesta musia rešpektovať príslušné predpisy a interné pravidlá týkajúce sa oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP), kde sa stanovujú požiadavky týkajúce sa odbornej spôsobilosti, fyzickej záťaže atď. Ďalej

Pracovné miesto		
Názov funkcie	Výrobný robotník II	Samostatný operátor
Popis činnosti:	obsluha pečiacieho automatu	obsluha a údržba plynových zariadení Swakt na pečenie oblátkových plátov
Stupeň náročnosti:	I.	III.
Rizikovosť pracoviska:	nie	hluk
Čas na zapracovanie:	3 mesiace	1 rok
Požiadavky na pracovníka		
Stupeň vzdelania	stredné odborné	úplne stredné odborné
Zameranie	nie je požiadavka	elektromechanik
Kurzy	obsluha plynových zariadení	obsluha VTZ plynových zariadení
	epidemiologicky závažné činnosti	epidemiologicky závažné činnosti
	školenie BOZP a OPP	školenie BOZP a OPP

Tab. 2.5 Porovnanie požiadaviek na pracovné miesta a zdôvodnenie nových požiadaviek vyplývajúcich z exploatacie novej výrobnéj linky

sa definujú povinné kurzy a školenia, ktoré sú nevyhnutné na výkon práce, lekárske prehliadky, používanie ochranných odevov a pracovných pomôcok a podobne. Porovnanie požiadaviek na pracovné miesto pri pôvodných strojno-technologických zariadeniach a na nových automatizovaných umožní konkretizovať požiadavky na potrebu nových zamestnancov (tab. 2.5).

## Zmena organizačnej štruktúry

Organizačná štruktúra tvorí v korporácii dokument, ktorý je záväzný a je možné ho meniť len na základe návrhov jednotlivých manažérov, ktoré samozrejme musia byť opodstatnené a zdôvodnené na presne dohodnutom tlačive. Jednotlivé návrhy musia kopírovať dohodnutú stratégiu podniku. Každý návrh na zmenu je predmetom rokovania predstavenstva spoločnosti a schvaľuje ho predseda predstavenstva. Akákoľvek zmena organizačnej štruktúry sa vydáva ako rozhodnutie predsedu predstavenstva a generálneho riaditeľa. Rovnako sa postupuje v prípade rozširovania počtu pracovných pozícií alebo pri zmene, resp. znižovaní počtu pracovných pozícií. Pretože so zmenou organizačnej štruktúry súvisí množstvo personálno-administratívnej práce, ale hlavne množstvo komunikácie, je proces veľmi náročný hlavne na manažérske a komunikačné zručnosti jednotlivých nadriadených a tiež zástupcov divízie ľudských zdrojov.

Vzhľadom na to, že zmena organizačnej štruktúry je určitý systémový proces, pri návrhu na jeho zmenu je nutné zvažovať všetky skutočnosti, ktoré majú vplyv na počet pracovných miest a tiež na definovanie jednoznačných požiadaviek na pracovné miesto.

## Systém odmeňovania

Ďalším krokom je definovanie systému odmeňovania, ktorý nenaruší fungujúci systém v podniku, ale zároveň umožní určitú flexibilitu v závislosti od mzdového vývoja trhu v danom regióne a od danej pracovnej pozície. V období získavania týchto zamestnancov bol a v súčasnosti stále pretrváva problém so získaním zamestnancov s technickým vzdelaním.

V prípade stanovenia nefunkčného systému odmeňovania, respektíve „výnimkového systému odmeňovania“, hrozí riziko narušenia vzťahov v podniku, čo sa zväčša prejaví v pracovnej atmosfére.

Stanovenie náročnosti a ohodnotenie jednotlivých pracovných pozícií a hlavne novovznikajúcich, je často náročné. Je preto nevyhnutné kvalifikovane zvážiť všetky činnosti, právomoci a zodpovednosti, ktoré sa od danej pozície očakávajú a tiež všetky momenty a faktory, ktoré ovplyvňujú stopercentné vykonávanie danej činnosti (tab. 2.6). Uvedený systém znázorňuje odmeňovanie zamestnancov na pozícii samostatný operátor bez ohľadu na to, či obsluhuje pečiari, kartónovací alebo baliaci automat. V tomto prípade uvažujeme o zaradení pracovnej pozície do jednotlivých tarifných tried, v závislosti od stupňa náročnosti zastávanej pracovnej pozície. Absolútna výška mzdy závisí od definovania mzdovej politiky zamestnávateľom. Ak to ekonomická situácia dovoľuje, výška základnej mzdy, tzn. jednotlivých tarifných tried a taktiež jednotlivcov, sa prehodnocuje jedenkrát za rok. Okrem základnej mzdy sa definuje aj variabilná zložka mzdy, ale táto sa už v systéme odmeňovania definuje ako kolektívna prémie. Pracovná pozícia samostatný operátor sa podieľa na výrobe daného produktu a chode výrobných liniek spolu s ostatnými zamestnancami. Z uvedeného dôvodu pohyblivá zložka mzdy závisí od plnenia plánu výroby celej výrobných liniek, od kvality vyrábanej produkcie a dodržania nákladov na danom výrobnom stredisku.

Pracovná pozícia	Vzdelanie	Prax	Nástupná mzda	Úprava po skúšobnej dobe
Samostatný operátor	úplne stredné odborné – iné zameranie	bez odbornej praxe	tarifná trieda 4	tarifná trieda 5
	úplne stredné odborné – požadované zameranie	bez odbornej praxe	tarifná trieda 5	tarifná trieda 6
	úplne stredné odborné – iné zameranie	odborná prax	tarifná trieda 6	tarifná trieda 6 a individuálna
	úplne stredné odborné – požadované zameranie	odborná prax	tarifná trieda 6 individuálna	individuálna s presne dohodnutým rozpätím

Tab. 2.6 Konkretizácia systému odmeňovania

Ďalšie zložky mzdy, ako sú príplatky, dochádzkový bonus, ročné odmeny sú v systéme odmeňovania definované v prípade všetkých pracovných pozícií rovnako. Výplata týchto zložiek mzdy závisí od zmennosti, práce na rizikových pracoviskách, dochádzky do zamestnania atď.

## Stanovenie noriem spotreby práce

Stanovenie noriem spotreby práce si vyžaduje podrobnú znalosť výrobného zariadenia s presne stanovenými parametrami, aby bolo možné stanoviť zmenový výkon a tiež potrebu počtu zamestnancov, ktorí sa budú podieľať na výrobe daného výrobku. S cieľom mzdového ohodnotenia jednotlivých pozícií je okrem týchto parametrov nutné definovať stupeň náročnosti jednotlivých činností, ktoré sa výrobného procesu na kontinuálnej výrobní linke zúčastňujú. Výsledkom tohto procesu je stanovenie zmenového výkonu na konkrétnej linke a priame mzdy, ktoré budú vstupovať okrem ostatných priamych nákladov do ceny výrobku.

Prvým krokom je stanovenie predbežných výkonových noriem, ktoré sa po „odladiení“ nových technológií prehodnotia a stanovia sa platná výkonová norma. Samozrejme, prepočty týkajúce sa predbežných výkonových noriem sa realizujú dávno pred spustením výroby, ešte v etape kedy sa uvažuje o výmene technologických zariadení, aby bolo možné vyčíslit návratnosť danej investície. Rozdiel vo výkonových normách bol výrazný.

Rozdiel v počte zamestnancov na jednu zmenu je výrazný. I napriek skutočnosti zvýšenia požiadaviek na pracovné miesto a zároveň aj mzdového ohodnotenia, priame mzdy na 1 kg vyrábanej produkcie klesli o 51,83 %.

## Stanovenie zmennosti

Zmennosť v podniku a jeho všetkých výrobných závodoch sa odvíja od dopytu zákazníkov. V prvých krokoch prípravných fáz sa uvažovalo o dvojzmennej prevádzke. Za týchto podmienok sa prepočítali všetky ukazovatele. Rovnako sa s takouto predikciou počítalo pri zmene organizačnej štruktúry a počte zamestnancov, s ktorými sa ráta pri obsadzovaní kľúčových pracovných pozícií (tab. 2.7). Pri každej zmene dopytu a následne zvýšení zmennosti bolo nutné flexibilne reagovať na nové požiadavky. V súčasnosti má podnik päť kontinuálnych výrobných liniek, ktoré podľa aktuálneho stavu a požiadaviek príslušných obchodných zložiek zabezpečujú vykrytie požiadaviek v troch alebo štyroch pracovných zmenách, na čom sa podieľa 49 samostatných operátorov.

Popis práce	Stará linka – výkon 8 ton						Nová linka – výkon 10,4 tony					
	počet zamestnancov v tarifnej triede						počet zamestnancov v tarifnej triede					
Počet zamestnancov / Tarifná trieda	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
zarábanie cesta			3,5						3			
pečenie plátov			8									1
výroba náplne a natieranie			2	1					2	1		
rezanie a máčanie			2	1			1	2	2	1		
obsluha baliaceho stroja		10										1
obsluha kartónovacieho stroja	2	1								1		1
ukladanie krabíc na paletu	2						2					
počet zamestnancov v jednotlivých tarifných triedach	4	11	16	2	0	0	3	2	7	3	0	3
<b>Celkový počet zamestnancov</b>	<b>32,5</b>						<b>18</b>					

Tab. 2.7 Norma spotreby práce – porovnanie počtu a štruktúry zamestnancov

Ako vidno, požiadavky na objem výroby narastajú, čo je dôsledkom dlhodobej podnikovej a obchodnej stratégie, v súbehu s operatívnymi opatreniami, vždy v konkrétnej novej situácii. Očakávaným dôsledkom stratégie a budovania dobrého mena podniku je rast exportu, a to až vo výške 55 % predaja. Ďalší rast podniku, vzhľadom na maximalizáciu využitia produkčných kapacít, je možný iba rozširovaním kapacít alebo vybudovaním nového závodu, prípadne integráciou viacerých aj externých produkčných kapacít. Realizovať výrobu v takomto rozsahu je možné len vďaka dobre stanovenej obchodnej stratégii orientovanej na export.

## Stanovenie časového harmonogramu výberu a prijímania zamestnancov

Ako sa uvádza v predchádzajúcej časti, počet zamestnancov závisí od zmienosti konkrétnej výrobnéj linky. Zmennosť sa menila v závislosti od dopytu spotrebiteľov po vyrábanom sortimente.

Rovnako bolo nutné stanoviť aj časový harmonogram výberu a prijímania zamestnancov s prihliadnutím na plánovanú zmiennosť a s prihliadnutím na nevyhnutnú dĺžku zaúčania zamestnancov, aby mohli vykonávať obsluhu a údržbu automatizovaných výrobných zariadení.

## Vyhľadávanie vhodných kandidátov na dané pozície

Oddelenie personálneho rozvoja využíva na získanie vhodných kandidátov na dané pozície interné, ako aj externé zdroje vyhľadávania. Okrem bežných foriem vyhľadávania kandidátov, sa vedenie podniku rozhodlo pre nadviazanie spolupráce so strednými odbornými školami, ako aj realizáciu absolventského programu v podmienkach I.D.C. Holding, a.s. Tieto formy vyhľadávania sa korporácia rozhodla urobiť z dôvodu nedostatku vhodných kandidátov a nedostatku kvalifikovaných špecialistov na pracovnom trhu. Za posledné roky sa pracovné pozície ako samostatný operátor, mechanik strojnotechnologických zariadení a elektromechanik

ukazujú ako problematické z hľadiska ich obsadenia. Vzhľadom na ich nedostatok, korporácia nadviazala spoluprácu so strednými odbornými školami, ktorej cieľom má byť vychovávanie učňov v podmienkach podniku a následne ich obsadenie do pracovných pozícií špecialistov.

Víziou korporácie je vytvoriť program spolupráce so školami na všetkých stupňoch vzdelania (od základných škôl, cez stredné odborné školy až po vysoké školy). Ďalšou formou vyhládávania vhodných kandidátov na riadiace pozície a pozície špecialistov je systém prípravy personálnych rezerv realizovaný prostredníctvom absolventského programu.

## Realizácia absolventského programu

Zmyslom programu je umožniť presadenie sa cieľavedomých mladých ľudí, ktorí sa chcú učiť, pracovať a profesijne rásť. Je to rozvojový program, ktorého cieľom nie je len spoznávanie procesov súvisiacich so zadanou cieľovou pozíciou, ale i priame zapracovanie a aktívna spoluúčasť na pracovných činnostiach v podmienkach I.D.C. Holding, a.s. Ide o snahu čo najrýchlejšie prepojiť teoretické vedomosti praktikantov s praxou a pripraviť ich na budúce cieľové pracovné pozície.

Cieľom programu je zabezpečiť personálne nástupníctvo z dôvodov:

1. zvyšujúcej sa vekovej štruktúry zamestnancov,
2. technického a technologického vývoja,
3. zvyšovania požiadaviek na špecifické i riadiace pozície a rozširovania organizačnej štruktúry,
4. pripravovať také personálne rezervy, ktoré budú schopné zastávať funkciu na uvoľnenom, resp. novovytvorenom kľúčovom pracovnom mieste, pripraviť kvalitných a odborne pripravených praktikantov tak, aby boli schopní zastávať cieľové pozície.

Absolventský program sa realizuje v časovom horizonte maximálne 12 mesiacov, pričom je rozdelený do 4 fáz po tri mesiace. Každá fáza má jasne zadefinované pracovné úlohy a činnosti, ktoré musí praktikant v jej priebehu zvládnuť.

Vybraní praktikanti absolvujú rozvojový program, ktorého cieľom je čo najefektívnejšie pripraviť vybraného praktikanta na cieľovú pracovnú pozíciu.

I.D.C. Holding, a.s. plánuje obsadzovať pracovné pozície špecialistov a riadiacich pracovníkov systémom prípravy plánovania personálnych rezerv prostredníctvom absolventského programu.

Cieľovú skupinu môžu predstavovať absolventi vysokých škôl, ako i stredných odborných škôl, v závislosti od presne zadefinovaných požiadaviek cieľovej pozície. Podmienkou pre výber do programu je, aby bol kandidát buď čerstvým absolventom strednej odbornej alebo vysokej školy, prípadne mal krátkodobú prax (maximálne dva roky) od ukončenia štúdia.

## Postupné skvalitňovanie výberového procesu

V rámci výberového procesu sa oddelenie personálnej práce zameralo na zdokonalenie jednotlivých prvkov s cieľom skvalitniť ich. Jedným zo základných prvkov skvalitnenia výberového procesu bola aktualizácia kariet pracovných miest, v ktorých sa presne zadefinovali požiadavky na jednotlivé pracovné miesta. Ďalším prvkom skvalitnenia výberového procesu bolo samotné výberové konanie, ktoré sa zväčša realizuje v dvoch výberových kolách. S cieľom čo najviac priblížiť kandidátovi obsadzovanú pracovnú pozíciu sa prvé kolá realizujú formou prezentácií, video prezentácií strojnotechnologických zariadení a individuálnych pracovných pohovorov.



Pri druhom kole výberového konania čoraz častejšie korporácia využíva odborné testy alebo prípadové štúdie, ktoré korporácii pomáhajú bližšie odhaliť odborný profil kandidátov. Odborné testy sa vypracúvajú v kooperácii s odbornými pracovníkmi, ktorí si kandidátov vyberajú do svojich tímov. V prípade potreby sa využívajú psycho-diagnostické metódy na zistenie osobnostného profilu kandidáta a taktiež využívame mini assessment centrá, zamerané na priblíženie vlastností kandidáta v skupinovej interakcii.

## Proces uzatvárania pracovnej zmluvy

Vzhľadom na to, že našim cieľom je vybrať zamestnancov, ktorí budú schopní v plnom rozsahu zastávať danú pracovnú pozíciu nielen po stránke odbornej, ale aj osobnostnej, po takto pripravenom a realizovanom výberovom procese, ktorému korporácia pripisuje veľkú prioritu, dostanú vhodní kandidáti ponuku na zamestnanie v podobe pracovnej zmluvy. V korporácii sa osvedčilo uzatvárať pracovné zmluvy na jeden rok. K tejto alternatíve sa vedenie korporácie rozhodlo z dôvodu zložitosti a náročnosti pracovnej pozície. Jednoročné obdobie je dosť dlhá doba na to, aby vedúci zamestnanec vedel posúdiť, či daný nový zamestnanec je schopný pozíciu zvládnuť, či má záujem sa ďalej učiť, resp. zaúčať nových spolupracovníkov. Taktiež musí vyžadovať od zamestnanca flexibilitu nielen časovú, ale tiež v oblasti obsluhy rôznych automatizovaných zariadení, t. j. obsluhy pečiacich automatov, kartónovacích alebo baliacich automatov.

## Program adaptačných a vzdelávacích aktivít

Adaptácia zamestnancov je dôkladne premysleným programom adaptačných a vzdelávacích aktivít, ktoré majú uľahčiť a urýchliť proces oboznamovania sa nových zamestnancov s novými pracovnými úlohami, pracovnými podmienkami, pracovným, sociálnym a kultúrnym prostredím, ale aj s potrebnými znalosťami a spôsobilosťami tak, aby ich pracovný výkon čo najskôr dosiahol požadovanú úroveň. Priamy nadriadený zamestnanec sa stáva tútorom zamestnanca, resp. poverí tútorstvom vybraného zamestnanca. Tútor zabezpečí, aby zamestnanec dostal všetky potrebné informácie týkajúce sa pracoviska a výkonu práce počas adaptačného procesu. Počas adaptačného procesu plní zamestnanec pridelené úlohy a využíva pomoc tútora. Za plánovanie, realizáciu procesu adaptácie a oboznámenie tútorov zodpovedá priamy nadriadený zamestnanec. Zamestnanec personálneho oddelenia monitoruje priebeh adaptačného procesu zamestnanca formou rozhovorov, ktoré sa uskutočňujú minimálne raz za tri mesiace. Zamestnanec oddelenia personálneho rozvoja tak zisťuje celkovú spokojnosť zamestnanca v pracovnom pomere, ako aj spokojnosť priameho nadriadeného s pracovným výkonom, ktorý podáva novo prijatý zamestnanec. Primárnym cieľom adaptačných rozhovorov je prevencia fluktuácie zamestnancov, ako aj koučing vedúcich zamestnancov.

## Pracovné hodnotenie zamestnancov

Pracovné hodnotenie zamestnancov je systematický formálny proces, ktorý sa používa na posúdenie pracovného výkonu, správania, osobných vlastností, vedomostí a skúseností zamestnanca vo vzťahu k vykonanej práci a pracovnej pozícii a na posúdenie jeho ďalšieho rozvoja. Pracovné hodnotenie je nástrojom operatívneho personálneho riadenia vedúceho zamestnanca. Hodnotenie pracovného výkonu je pravidelné, komplexné posudzovanie dosahovaných pracovných výsledkov zamestnancov. V záujme získania objektívnych výsledkov sa

hodnotenie realizuje podľa jednotne stanovených hodnotiacich kritérií, jednotne upraveného postupu hodnotenia a vymedzených pravidiel pri posudzovaní a uplatňovaní výsledkov hodnotenia. Význam hodnotenia pracovného výkonu spočíva v tom, že vedúci zamestnanec dáva zamestnancovi spätnú väzbu v súvislosti s jeho výkonom, pracovným správaním a zadefinuje svoje predstavy o budúcom výkone a správaní. Následne zamestnávateľ získava presnejšie informácie o svojich zamestnancoch, čo mu umožňuje lepšie plánovať ich mobilitu, vhodne usmerňovať ich odborný rozvoj a výkon, správne využívať ich pracovný a tvorivý potenciál, pripravovať personálne rezervy a na tomto základe optimalizovať personálnu štruktúru. Systém hodnotenia sa zakladá na predpoklade, že pravidelné hodnotenie pracovných výsledkov zamestnancov je základnou povinnosťou každého vedúceho zamestnanca a podstatnou súčasťou jeho riadiacej práce.

Je potrebné rešpektovať zásadu, že len systematicky vykonávané, opakované hodnotenie zamestnancov môže poskytnúť spoľahlivé východisko na ich spravodlivé odmeňovanie, posúdenie možnosti ich ďalšieho kariérneho rastu a zotrvania v podniku. Za kritériá hodnotenia považujú hodnotenie pracovných výsledkov a hodnotenie štýlu riadiacej práce, pracovného správania, pracovných schopností, zručností a odborných predpokladov na výkon práce.

Hodnotenie zamestnancov sa realizuje jeden raz za rok. Mimoriadne hodnotenie sa realizuje minimálne dva týždne pred uplynutím skúšobnej doby alebo pred uplynutím doby určitej.

Na základe prehľadov výsledkov hodnotenia z jednotlivých organizačných zložiek útvaru personálneho riadenia, zodpovedný pracovník vypracuje analýzu výsledkov hodnotenia zamestnancov podniku za príslušné hodnotiace obdobie. Táto analýza obsahuje súhrnné spracovanie výsledkov pravidelného hodnotenia, informácie o počte hodnotených, dosiahnutej úrovni hodnotenia na jednotlivých pozíciách, resp. skupinách pozícií, prípadne jednotlivých organizačných zložiek. Analýza výsledkov hodnotenia zamestnancov korporácie taktiež slúži ako podklad na vytvorenie plánu vzdelávania na ďalší kalendárny rok.

V súvislosti s pracovnými pozíciami špecialistov, akými sú samostatní operátori, sa hodnotenie pracovného výkonu realizuje aj na základe posúdenia ich technických zručností. Hodnotenie správania zamestnanca sa realizuje na základe osobnostných predpokladov a celkového prístupu k práci, ako aj jeho časovej flexibility (ochota pracovať na 2 až 4 zmeny a ochota pracovať nadčasy), multifunkčnosti zamestnanca (schopnosť obsluhovať všetky strojnotechnologické zariadenia ako pečiace, baliace a kartónovacie automaty), ochota zaučať spolupracovníkov a záujem učiť sa nové veci.

## **Dosiahnuté hospodárske výsledky podniku za obdobie 2009 – 2012**

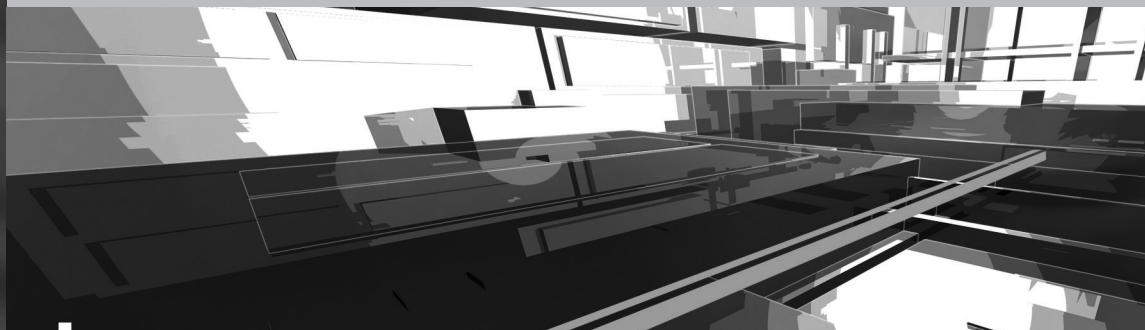
V priebehu 4 rokov I.D.C. Holding, a.s. obsadil uvedeným spôsobom 49 pracovných miest. Aplikované formy získavania, výberu a prijímania zamestnancov sa podniku osvedčili a naďalej ich vylepšuje. Vďaka zvládnutiu uvedeného procesu, tzn. správne zadefinovaniu požiadaviek na pracovné miesto, následnému výberu zamestnancov, adaptačnému procesu až po odovzdávanie spätnej väzby zamestnancom, je fluktuácia na daných pracovných pozíciách minimálna. Rovnako sa nám osvedčila spolupráca so strednými školami a využívanie absolventského programu, prostredníctvom ktorého I.D.C. Holding, a.s. pripravuje zamestnancov na pozície špecialistov a vedúcich zamestnancov. Zaradenie korporácie do rebríčka podľa dosiahnutých hospodárskych výsledkov 200 najväčších potravinárskych podnikov okrem iného potvrdzuje správnosť podnikovej stratégie, vrátane stratégie práce s ľuďmi.

## Deň I.D.C. Holding, a.s. – výraz starostlivosti o zamestnancov a ich rodiny

Priblíženie atmosféry každoročných dní I.D.C. Holding, a.s. V kontexte so starostlivosťou o zamestnancov a ich rodiny sa doteraz (2013) uskutočnilo už 14 takýchto podujatí, na ktorých sa schádza a zabáva približne 1 500 zamestnancov spolu s rodinami. Snímky zo dňa I.D.C. Holding, a.s.





3. prípadová  
štúdia**Perspektíva automobilového  
priemyslu  
Súvislosti prieniku do globálneho  
hyperkonkurenčného prostredia**

- *Slovensko je dôležitým centrom svetového automobilového priemyslu. Vyrába najvyšší počet automobilov na obyvateľa na svete. Svojmu postaveniu vďačí najmä prítomnosti moderných závodov troch automobiliek: Volkswagen (Bratislava); PSA Peugeot Citroën (Trnava) a KIA Motors (Žilina) a globálnych dodávateľských podnikov. Rozvoj automobilového priemyslu na Slovensku a začlenenie sa medzi svetové automobilové centrá sa začalo v 90. rokoch, kedy nemecká automobilová spoločnosť Volkswagen AG uviedla do prevádzky závod na výrobu automobilov pri Bratislave. Tento významný krok pomohol rozvoju slovenského hospodárstva po zániku trhov bývalého spoločenstva RVHP (Rada vzájomnej hospodárskej pomoci) a ukončení zbrojárskej výroby.*

**V prvej dvadsiatke svetových výrobcov**

*Slovenský podnik sa stal súčasťou koncernu Volkswagen*

Vstupom automobilového koncernu Volkswagen na Slovensko sa začal budovať aj dodávateľský reťazec, čo pritiaхло do krajiny aj ďalšie investície. Slovensko tak začalo novú cestu rozvoja priemyselnej výroby v sektoroch automobilového a strojárkeho priemyslu<sup>4</sup> Druhá významná vlna investícií do automobilového priemyslu na Slovensku sa realizovala v rokoch 2003 – 2005 vďaka príchodu ďalších dvoch automobiliek PSA Peugeot Citroën a KIA Motors, ktoré vybudovali svoje výrobo-montážne závody pri Trnave (PSA) a Žiline (KIA). Výroba automobilov na Slovensku po nábehu výrobných liniek stúpala tak výrazne, že sa Slovensko zaradilo

<sup>4</sup> [http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/auto/automobilovy\\_priemysel.pdf](http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/auto/automobilovy_priemysel.pdf).

do prvej dvadsiatky svetových výrobcov. V roku 2011 dosiahla výroba v slovenských výrobnomontážnych automobilových závodoch 639 763 osobných automobilov, čo je vzostup oproti roku 2010 o 15 %, t. j. o 83 822 automobilov viac. Znamená to, že v SR sa na 1 000 obyvateľov vyrobilo 119 automobilov a krajina je tak najväčším producentom automobilov na obyvateľa na svete.<sup>5</sup>

Perspektívou pre slovenský podnik je aj rast investícií koncernu. Najväčšia európska automobilka do konca roka 2018 investuje do modernizácie závodov a nových technológií 84 miliárd eur. V súčasnom období svetovej krízy je to mimoriadne významný počín, sľubujúci perspektívu aj slovenskému podniku. Tieto investície sa považujú za „hnaciu silu pri ceste na vrchol“. Koncern má jasnú stratégiu rozvoja a mimoriadne dobré hospodárske výsledky. Je preto prijateľný predpoklad, že najneskôr do roku 2018 predbehne Toyotu a General Motors a stane sa najväčším výrobcom áut na svete. Volkswagen schválil investície na tri roky (2013 až 2015) vo výške 50,2 miliardy eur. Uverejnenie týchto údajov potvrdzuje nielen silnú pozíciu vrcholového vedenia korporácie na svetových trhoch, ale aj neustále sa zvyšujúcu kvalitu produktov v nesmierne náročnom konkurenčnom prostredí.



Obr. 3.1 Nevšedné architektonické riešenie parkoviska  
v centrále podniku Volkswagen v dolnosaskom Wolfsburgu

<sup>5</sup> Tamže.



Obr. 3.2 Volkswagen Slovakia, a.s.  
Výrobný podnik v Devínskej Novej Vsi pri Bratislave



Obr. 3.3 Volkswagen Slovakia, a.s.  
Výrobný podnik v Devínskej Novej Vsi pri Bratislave

## Rast produkcie automobilového priemyslu pre najbližšie obdobie

*Automobilový priemysel je rozhodujúcim priemyselným odvetvím a hybnou silou rozvoja slovenského hospodárstva*

V nadväznosti na predsavzatie koncernu stať sa najväčším výrobcom áut na svete a v súlade s publikovanými investičnými zámermi na najbližšie tri roky sa automobilový priemysel stal rozhodujúcim priemyselným odvetvím aj pre rozvoj slovenského hospodárstva. Ide o výrazný posun aj v myslení a tvorbe komparatívnej reálnej stratégie pri použití vlastnej kreativity a skvelého vedenia kooperujúcich podnikov. Situácia je už podstatne iná ako v období etablovania svetovo známej korporácie Volkswagen na Slovensku (1989 – 1990), ktorému predchádzali zložité rokovania, často sprevádzané nečakanými prekážkami a pochybnosťami o perspektíve aj v medzinárodnom rámci.

Je samozrejmé, že reálny pohľad sa musí opierať o exaktné hodnoty ostatného obdobia, neznamená to však, že aj vývoj v budúcom období bude lineárny. Oficiálne sa publikovali odhady trojice slovenských automobiliek, ktoré predpovedali v roku 2012 až 925 000 vyrobených automobilov, čo by znamenalo medziročný rast produkcie o 45 %. So zvýšením produkcie počítajú najmä továrne Volkswagen. Tá plánovala približne zdvojnásobiť výrobu áut na vyše 400 000, čím by naplnila svoju produkčnú kapacitu. Na výrobe Volkswagenu Slovakia sa momentálne podieľali SUV vozidlá na úrovni 56 % a mestské automobily New Small Family na úrovni 44 %. Kia Slovakia plánuje vyrobiť 285 000 a PSA 240 000 kusov vozidiel.

Keby sa ambiciózne plány aj celkom nenaplnili, rok 2013 jednoznačne vykazuje najvyšší počet automobilov vyrobených v histórii Slovenskej republiky a krajina by si mala upevniť pozíciu automobilového lídra v prepočte na obyvateľa. Pre porovnanie sa uvádzajú údaje o počtoch vyrobených automobilov v susedných krajinách v roku 2011. Avšak, vzhľadom na turbulencie, v ktorých žijeme, je nevyhnutné byť dôsledným a reagovať na každý varujúci signál, byť neustále na pulze dňa.

Podiel automobilového priemyslu na celkových tržbách v priemyselnej výrobe v roku 2011 predstavoval 27 % s objemom tržieb takmer 17 miliárd eur<sup>6</sup> lovenské napredovanie a zaradenie sa medzi najdôležitejšie svetové centrá v automobilovom priemysle sa začalo na začiatku deväťdesiatych rokov, kedy sa nemecká automobilová korporácia Volkswagen rozhodla vybudovať závod na výrobu automobilov pri Bratislave.<sup>7</sup> Odtedy sa Volkswagen stal najväčším výrobným koncernom, ktorý zastáva vedúce postavenie, pokiaľ ide o vývoz. Zoskupenie viacerých producentov automobilov viedlo k úvahám o správnosti takého zoskupenia na relatívne malom slovenskom teritóriu (obr. 3.4). Významným medzníkom bol rok 2007, kedy objem produkcie prekročil vtedajšie maximum v počte vyrobených automobilov značky Volkswagen na Slovensku. Vstup Volkswagenu na slovenský trh upútal aj ďalšie podniky a prispel tak k výraznému rastu výroby automobilových komponentov.

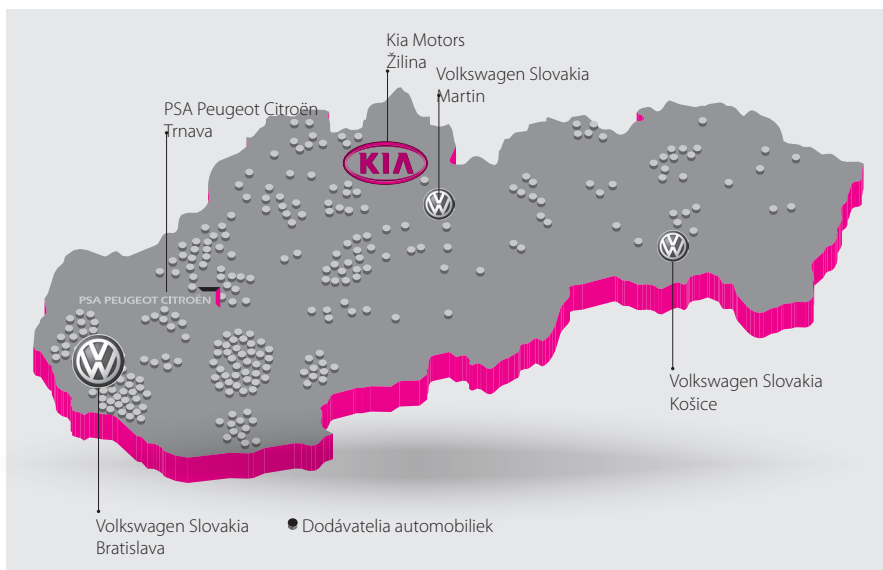
### Súčasný stav a ďalšie smerovanie podniku

V súčasnosti je bratislavský Volkswagen na Slovensku na špičke najväčších producentov, zamestnávateľov a exportérov. Za niekoľko rokov od svojho vzniku dokázal, že je schopný absolvovať najväčší počet nábehov výroby nových modelov zo všetkých európskych podnikov Volk-

<sup>6</sup> Citácia z knihy *Od tankov k Touaregu* od M. Studeničovej a J. Uhríka. Bratislava, vydavateľstvo VERBIS 2019, s. 5.

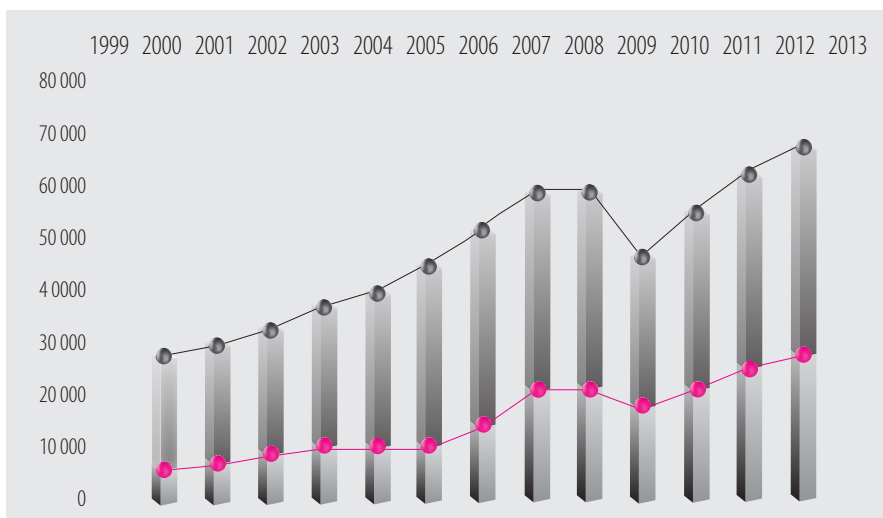
<sup>7</sup> [http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/auto/automobilovy\\_priemysel.pdf](http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/auto/automobilovy_priemysel.pdf).





Obr. 3.4 Realita – svetové automobilové podniky na Slovensku

[http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/auto/automobilovy\\_priemysel.pdf](http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/auto/automobilovy_priemysel.pdf)



Obr. 3.5 Podiel automobilového priemyslu na celkovom priemysle na Slovensku

Na Slovensku sa v roku 2012 celkovo vyrobilo 926 555 automobilov, čo v porovnaní s predošlým rokom znamená nárast až o 44,9 %. Podobný výsledok by sa mohol podľa odborníkov dosiahnuť aj v roku 2013, dokonca sa ráta s miernym nárastom výroby.

swagen. Plány sa stali skutočnosťou. Slovenská republika vďaka automobilovému priemyslu za to, že našich občanov nepostihla hospodárska kríza tak, ako niektoré ďalšie krajiny. Ak sa naplnia prognózy, aj rok 2014 by mal byť úspešný. Automobilový priemysel bude aj naďalej základňou rastu ekonomiky Slovenska. Oficiálne sprístupňované údaje sú nečakane priaznivé. Vysokú produktivitu slovenských automobiliek potvrdzujú aj príslušné výkazy: „Minulý rok sme v SR vyrobili 995 000 automobilov. Dnes sa vyrába 171 áut na tisíc obyvateľov, tým sme svetovou veľmocou. Vytvárame viac ako 25 % slovenského exportu a máme zodpovednosť za viac ako 75 tisíc zamestnancov. Ďalších vyše 25 tisíc pracovných miest vytvárajú subdodávatelia automobilového priemyslu“, uviedol na stretnutí s prezidentom Slovenskej republiky *Jaroslav Holecček*.<sup>8</sup>

Produktivita automobiliek na Slovensku je vysoká. Za najdôležitejšie výzvy súčasnosti sa v odborných kruhoch považuje posilnenie úrovne odborného vzdelávania na Slovensku. Podľa *Holecčka* by sa malo posilniť „najmä stredoškolské odborné a vysoké školstvo technického smeru.“ Ďalšou dôležitou oblasťou, ktorú nevyhnutne potrebuje rozvoj automobilového priemyslu na Slovensku, pripomína *Holecček*, je integrácia vedy, vývoja a výskumu, pretože „potrebujeme vedu na reálne použitie“. Rovnako dôležité je aj dobudovanie diaľnic a dopravnej infraštruktúry na lepšie zabezpečenie logistiky a prívlevu nových investícií v oblasti výroby automobilov.

### Viac ako 1000 automobilov denne – „Od Tankov k Touaregu“<sup>9</sup>

Ak sa história datuje listovaním kalendára do konkretizovanej minulosti, potom Audi Q7 je jeho súčasným vyvrcholením. Bratislavský Volkswagen vyrástol na úroveň závodov, ktoré sú schopné produkovať viac ako 1 000 automobilov denne. To znamená, že sa dostal medzi vrcholnú elitu výrobcov koncernu a vyslúžil si názov „tisícový závod“. Týmto sa vlastne začala veľká éra automobilového priemyslu na Slovensku (obr. 3.5).

**Dizajn a kvalita.** V automobilizme – v tomto, vo svete najdynamickejšie sa rozvíjajúcom odvetví, sú dizajn a kvalita rozhodujúcimi faktormi úspechu. V rámci nezvratnej požiadavky z hľadiska konkurenčných tlakov sa v slovenskej automobilke vynakladá veľké úsilie na riadenie kvality, čo zahŕňa rôzne technické a podnikovo-hospodárske činnosti.

Kvalitu sprevádza vývoj produktov či komponentov a je spätá s oblasťami vývoja, nákupu, financií, výroby a odbytu. Ak uznávame, že samotný dizajn je dnes už nevyhnutnou súčasťou kvality, potom ide zároveň o faktor ekonomický, zhodnocujúci produkt, či konkrétnu značku, ktorá zákazníkov najviac konvenuje, zodpovedá jeho estetickému čítaniu a samozrejme, aj predstave o priranej cene. V tejto súvislosti je pozoruhodný vynikajúci úspech automobilového priemyslu na Slovensku, ktorý sa prejavuje v globálnej dimenzii.

## Tvorba dodávateľských sietí

### *Výber dodávateľov, konkurencia a kooperácia na rôznych úrovniach*

Dodávateľský sektor v automobilovom priemysle má veľký význam z viacerých hľadísk. Rýchly rozvoj priemyslu, nové technológie, skracujúci sa čas vývoja výrobkov a ich zavádzanie na trh hovorí o aktívnom prístupe nielen samotných finálnych výrobcov automobilov, ale aj o dodávateľoch rozličnej úrovne.

<sup>8</sup> Tamže.

<sup>9</sup> Archív správ tlačového oddelenia prezidenta SR za rok 2013. Citácia Jaroslava Holecčka pri prijatí zástupcov Zväzu automobilového priemyslu SR prezidentom Slovenskej republiky 22.5.2013. [http://www.prezident.sk/?rok=2013&news\\_id=17443](http://www.prezident.sk/?rok=2013&news_id=17443)

Štruktúra dodávateľskej siete postupne prechádza určitými zmenami. Od klasickej štruktúry k tzv. štruktúrovanému systému dodávok. Jedným zo strategických krokov v dodávateľskej sieti je úzka spolupráca medzi zúčastnenými stranami pri riešení vývojových a konštrukčných úloh. Kľúčové úlohy, ktorými disponovali finálni výrobcovia automobilov v minulosti, dnes preberajú dodávateľia (ako napr. zodpovednosť za výskum a vývoj komponentov, výrobu komponentov, konštrukciu a montáž modulov a systémov). Finálni výrobcovia si zatiaľ ponechávajú zodpovednosť za dizajn vozidla, marketing a distribúciu, riadenie podnikov a riadenie vzťahov so zákazníkmi. Štruktúru dodávateľskej siete ozrejmuje obr. 3.6.

Dnes už hovoríme o dodávateľoch modulov a celých systémov, nie o dodávateľoch súčiastok a komponentov, ako tomu bolo v minulosti. Napriek evidentnému pokroku je potrebné naďalej pokračovať vo vytváraní podmienok a možností zapojenia sa ďalších potenciálnych dodávateľov do existujúcich dodávateľských sietí. Avšak, aby slovenský subjekt mohol byť subdodávateľom, potrebuje určitý technický výskum a vývoj, čo je pre menších výrobcov investične mimoriadne náročné a predstavuje veľkú prekážku, ktorú nedokáže z vlastných zdrojov prekonať. Podobné problémy so subdodávateľmi majú aj iní veľkí výrobcovia, čo sa odráža v ich súčasných rozvojových programoch. Zo všetkých štúdií i zo skúseností v automobilovej výrobe vyplýva, že ak chceme na Slovensku ďalej rozvíjať subdodávateľský priemysel, je nesmierne dôležité rozvíjať aplikovaný výskum, vývoj a inovácie.

Je to základ na cielenú optimalizáciu, zvyšovanie produktivity a zabezpečenie úspešnosti podniku aj v budúcnosti.

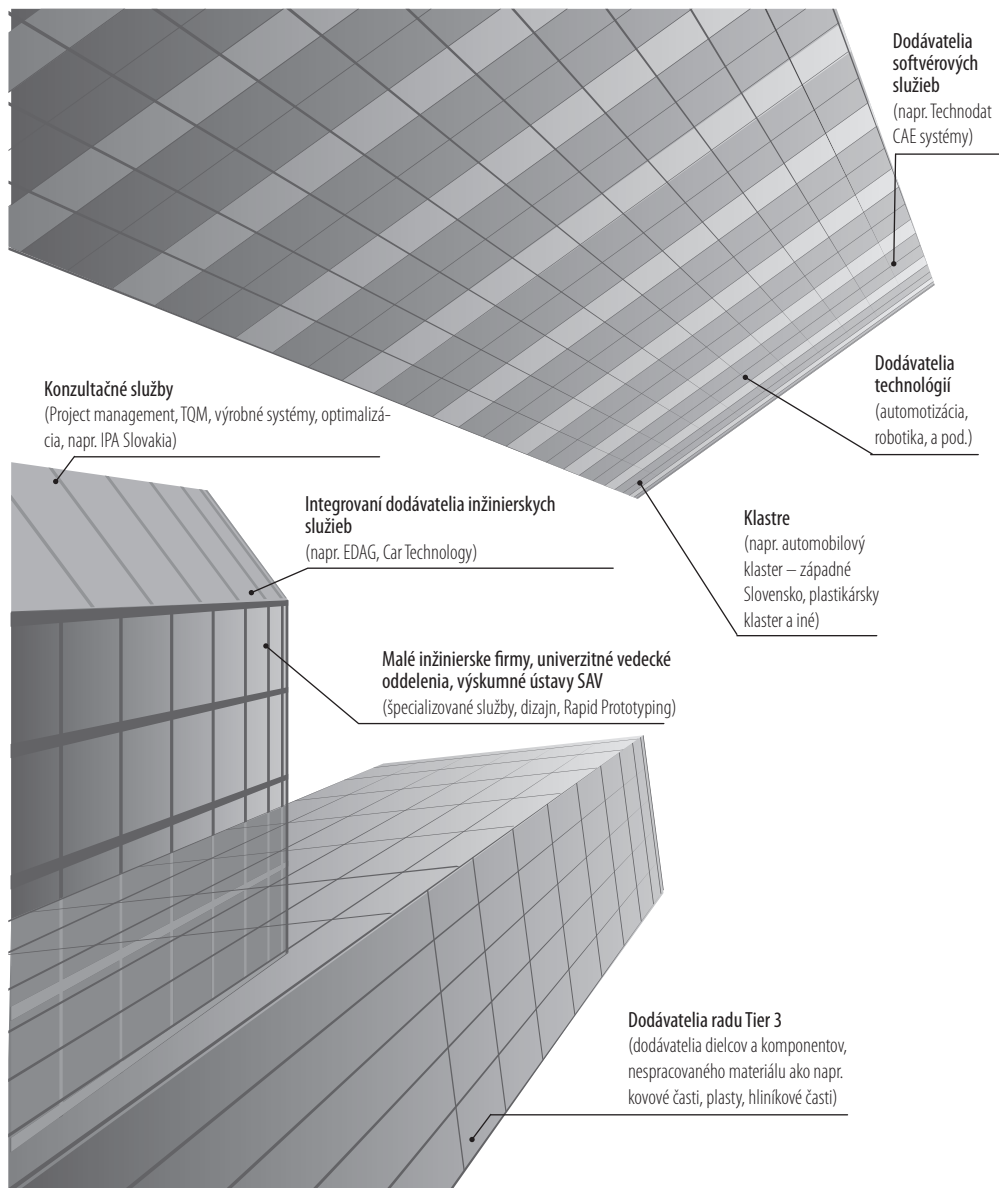
Súčasný program veľkých automobilových výrobcov pociťujú neustály tlak na ich rozvoj, napredovanie a vylepšovanie podnikových systémov. Požaduje sa, aby výrobcovia automobilov mali vlastné vývojové centrá, aby zabezpečovali celoživotné vzdelávanie a zvyšovali kvalitu, dodávky práve včas a pod. Automobilový priemysel tak ponúka široké spektrum možností rozvoja, inšpirácií, inovácií a ďalších atribútov. Charakteristické pre automobilový priemysel sú mnohé aktivity zvyšovania produktivity a efektívnosti výroby, dodávok, kooperácie s dodávateľmi, vzťahu so zákazníkmi. V súčasnom období pôsobí v SR celkovo 274 dodávateľských závodov pre automobilový priemysel, z toho je až 202 umiestnených v západnej časti krajiny.

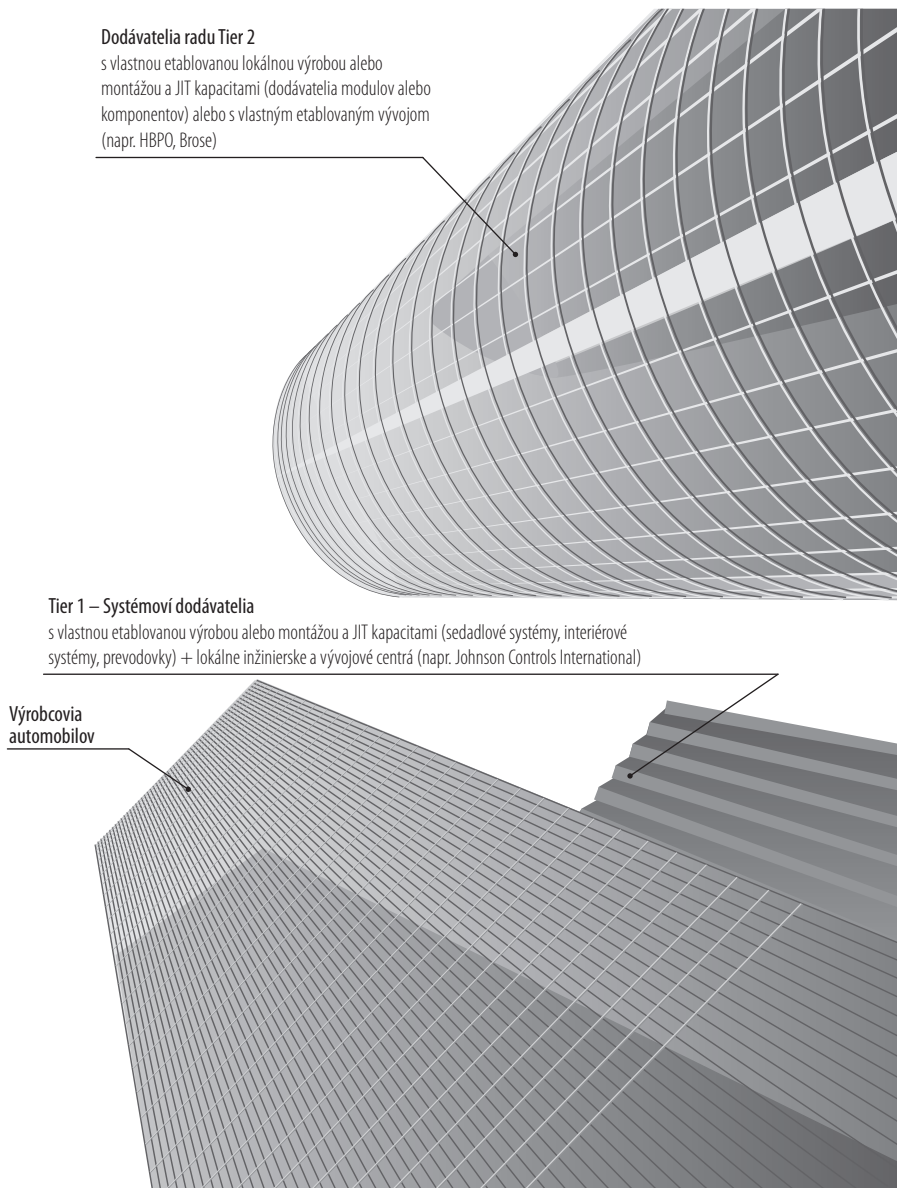
## Rozdielnosť kultúr dodávateľských podnikov

Veľké podniky môžu byť súčasťou iných veľkých podnikov v iných krajinách. Vhodné organizačné usporiadanie umožňujúce špecializáciu výroby konkrétnych produktov vo veľkých výrobných dávkach zároveň znamená aj efektívnu výrobu s dobrými hospodárskymi výsledkami. Kompletizácia výsledného produktu z dielcov vyrobených v iných podnikoch fungujúcich v rozličných krajinách by tiež mala byť efektívna, pričom by sa mal dodržať prisun potrebných dielov a súčiastok v dopredu určenom čase. V podmienkach Slovenska sa týmto spôsobom rozvinula veľkovýroba, tzn. montáž a iné výrobné operácie smerujúce k dokončeniu produktu a jeho príprave na predaj.

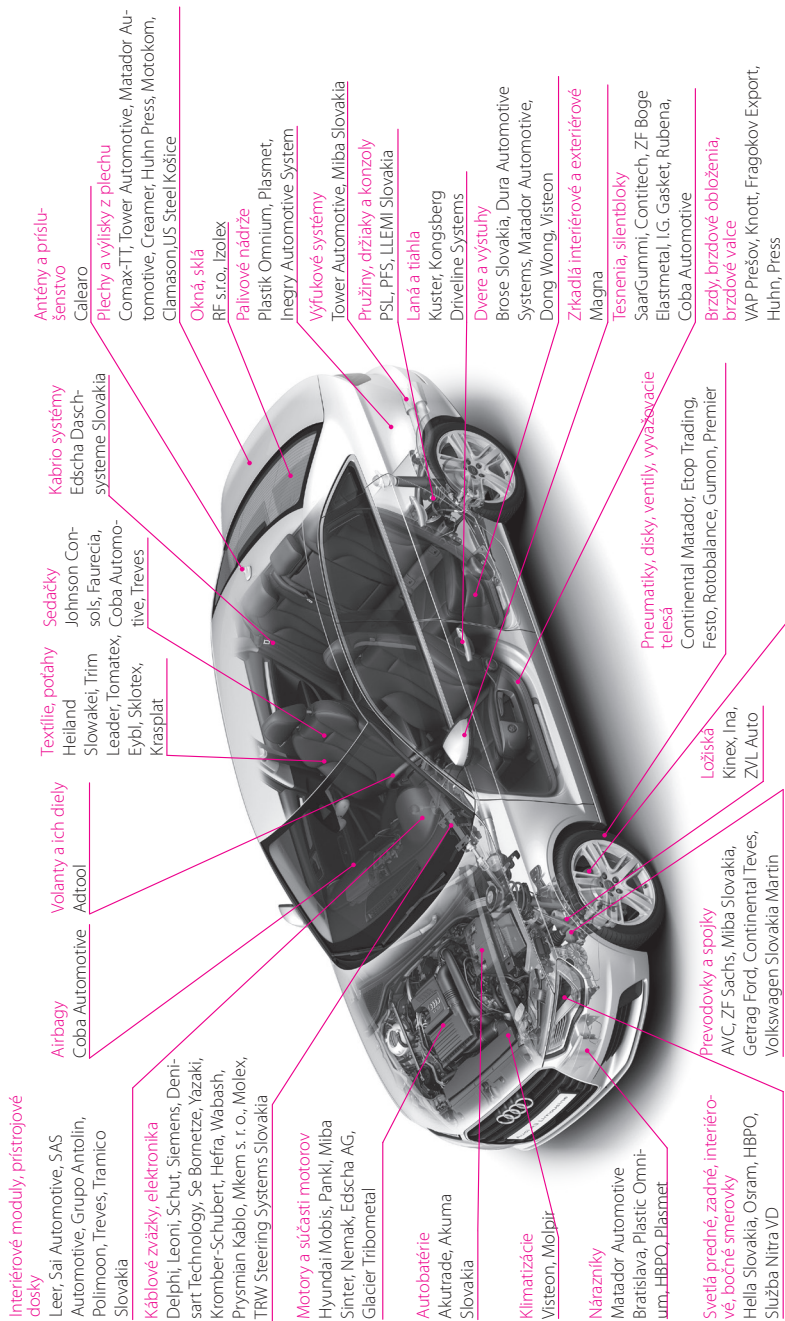
Silnou stránkou automobilového priemyslu na Slovensku nie sú len etablované automobilové podniky, ale aj vytvorená kvalitná sieť dodávateľských podnikov, ktoré pracujú v blízkosti automobiliek. Na Slovensku vybudované dodávateľské reťazce, zastúpené celou škálou dodávateľov, dokážu dodávať výrobky aj iným automobilkám do zahraničia.

Kombinácia troch rozdielnych kultúr výrobcov automobilov, blízkosť iných automobilových závodov v strednej Európe, tri rozdielne hlavné skupiny dodávateľov vytvorili stabilnú štruktúru, ktorá pozostáva z rôznych typov dodávateľov a aj funkčnosti a špecializácie (napr.





Obr. 3.6 Štruktúra dodávateľskej siete



**Interiérové moduly, prístrojové dosky**

Leer, Sai Automotive, SAS Automotive, Grupo Antolin, Polimoon, Treves, Tramicco Slovakia

**Káblové zväzky, elektronika**  
Delphi, Leoni, Schut, Siemens, Deni-sart Technology, Se Bometze, Yazaki, Kromber-Schubert, Helfra, Wabash, Prysmian Kablo, Mkem s. r. o., Molex, TRW Steering Systems Slovakia

**Motory a súčasti motorov**

Hyundai Mobis, Pankl, Miba Sinter, Nemak, Edscha AG, Glacier Tribometal

**Autobaterie**

Akurate, Akuma Slovakia

**Klimatizácie**

Visteon, Moljir

**Nárazníky**

Matador Automotive Bratislava, Plastic Omnium, HBPO, Plasmet

**Svetlá predné, zadné, interiérové, bočné smerovky**

Hella Slovakia, Osram, HBPO, Služba Nitra VD

**Volanty a ich diely**

Adtool

**Airbagy**

Coba Automotive Slovakia

**Textílie, potahy**

Heiland Slovakia, Trim Leader, Tomatex, Cobra Automotive, Eybl, Sklotex, Krasplatt

**Sedačky**

Johnson Controls, Faurecia, Cobra Automotive, Treves

**Kabrio systémy**

Edscha Dasch-systeme Slovakia

**Antény a príslušenstvo**

Calcaro

**Plechty a výlitky z plechu**

Comax-TT, Tower Automotive, Matador Automotive, Creamer, Huhn Press, Motokom, Clamason, US Steel Košice

**Okrná, sklá**

RF s.r.o., Izolex

**Palivové nádrže**

Plastik Omnium, Plasmet, Inergy Automotive System

**Výfukové systémy**

Tower Automotive, Miba Slovakia

**Pružiny, držiaky a konzoly**

PSL, PFS, LLEMI Slovakia

**Laná a ťahlá**

Kuster, Kongsberg Driveline-Systems

**Dvere a výstupy**

Brose Slovakia, Dura Automotive Systems, Matador Automotive, Dong Wong, Visteon

**Zrkadlá interiérové a exteriérové**

Magna

**Tesnenia, silentbloky**

SaarGummi, Contitech, ZF Boge Elastmetal, J.G. Gasket, Rubena, Cobra Automotive

**Brzdy, brzdové obloženia, brzdové valce**

VAP Prešov, Knott, Fragkov Export, Huhn, Press

**Pneumatiky, disky, ventily, vyvažovacie telesá**

Continental Matador, Etap Trading, Festo, Rotobalance, Gumon, Premier

**Ložiská**

Kinex, Ina, ZVL Auto

**Prevodovky a spojky**

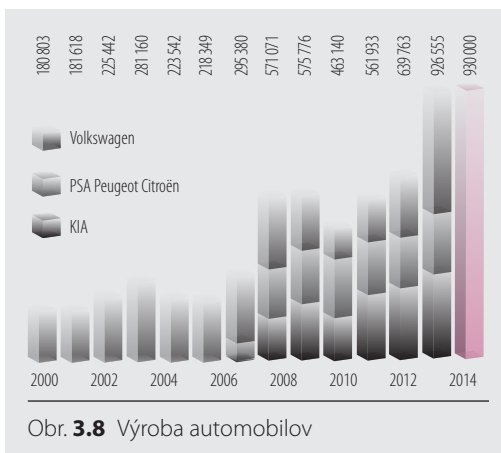
AVC, ZF Sachs, Miba Slovakia, Getrag Ford, Continental Teves, Volkswagen Slovakia Martin

Obr. 3.7 Dodávané celky, segmenty a malé predmety

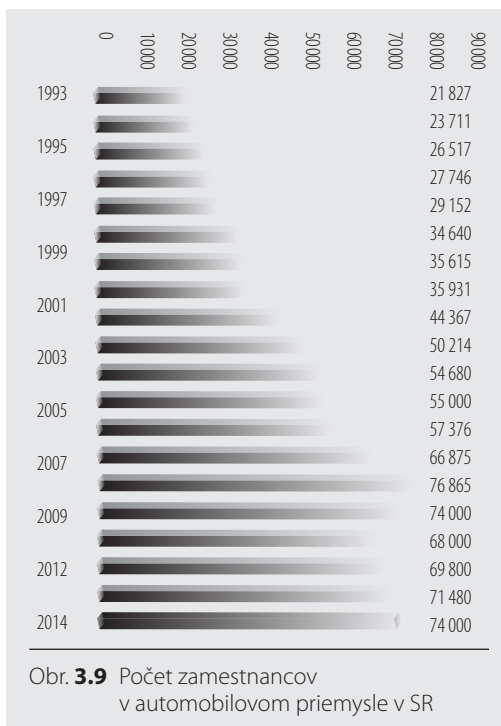
dodávateľa technológií, dodávateľa inžinierskych a konštrukčných služieb, systémoví dodávateľa s vlastným výskumom a vývojom, klastrové iniciatívy a pod.) (obr. 3.7 – 3.11).

### Výdavky dodávateľov na výskum

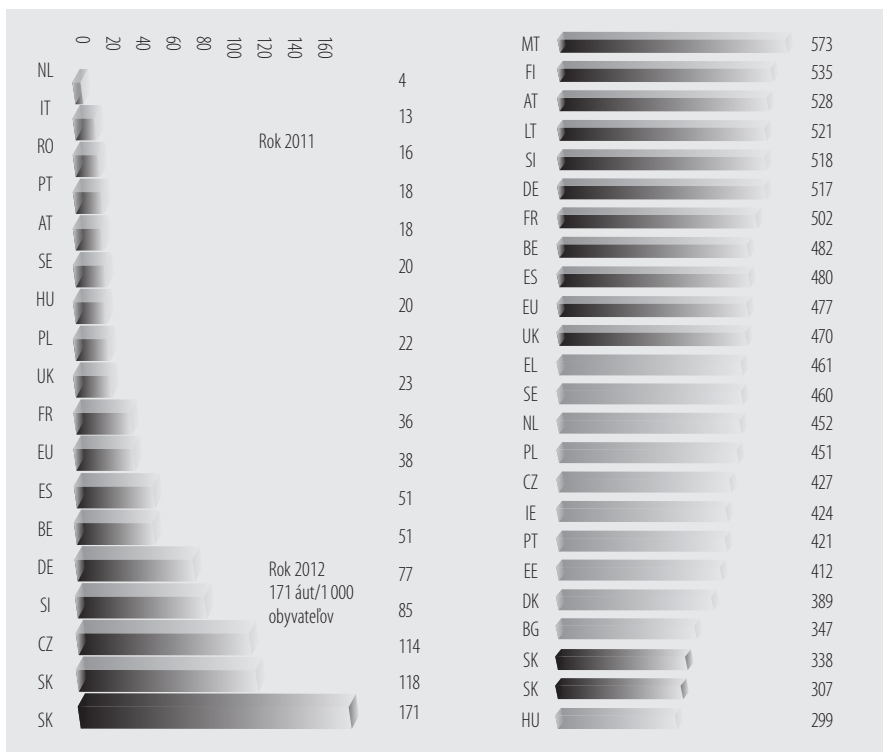
Niektorí dodávateľa dokázali postupne svoje aktivity rozšíriť aj smerom k výskumu a vývoju, čo je veľkým prínosom pre automobilky, ale aj pre samotných dodávateľov, pretože dokážu pružnejšie reagovať na požiadavky zákazníkov. Ďalšou výhodou etablovaného automobilového výskumu a vývoja v podnikoch je podpora výrobných a montážnych procesov, ich optimalizácia a vývoj nových technológií a produktov. Nezanedbateľná je neustále sa rozvíjajúca spolupráca so slovenskými univerzitami a výskumnými centrami. Podpora inovácií na Slovensku sa tak stáva kľúčovou pre odvetvie automobilového priemyslu, ale aj pre ďalšie významné sektory priemyslu, ako napríklad elektrotechniku, chemický priemysel atď.



Obr. 3.8 Výroba automobilov



Obr. 3.9 Počet zamestnancov v automobilovom priemysle v SR



Obr. 3.10 Počet vyrobených automobilov na obyvateľa

Obr. 3.11 Slovenská motorizácia na 1 000 obyvateľov



Obr. 3.12 Reflexia skutočnosti modernej automobilovej produkcie – ťažisko slovenskej ekonomiky



# Volkswagen Slovakia: Excelentný projekt

## *Od projektu k realizácii medzinárodnej integrácie*

Po rokovaniach na úrovni vlády SR vznikol v roku 1991 Volkswagen Slovakia, a. s., ako spoločný projekt Bratislavských automobilových závodov (BAZ, a. s.) a nemeckého automobilového výrobcu Volkswagen AG. Tak sa slovenský podnik stal súčasťou koncernu Volkswagen, ktorý je najväčším európskym a tretím najväčším výrobcom automobilov na svete. Závody má v 15 krajinách Európy (Nemecko, Belgicko, Bosna a Hercegovina, Veľká Británia, Taliansko, Poľsko, Portugalsko, Rusko, Slovensko, Španielsko, Česká republika, Maďarsko, Ukrajina, Francúzsko a Švédsko) a 7 krajinách Ameriky, Ázie a Afriky (Mexiko, Brazília, Argentína, Čína, India, Južná Afrika, USA). Pôsobí v celkovo 153 krajinách sveta. Ako výrobnomoontážny podnik vyrába vo svojich závodoch v Bratislave a Martine osobné vozidlá, dielce pre prevodovky a tiež samotné prevodovky. V súčasnosti má približne 8 400 zamestnancov.

Časté diskusie o tom, akú budúcnosť možno očakávať pre Slovensko, pokiaľ ide o produkciu svetovo známych značiek, neutíchajú ani po evidentných úspechoch, ktoré sa dosiahli za obdobie dvadsiatich rokov. Tie vyplývajú z nedobrych skúseností určitého typu produkcie v iných postsocialistických krajinách, keď sa zahraničné investície veľkého objemu, v porovnaní s inými možnosťami, ukázali ako málo výnosné. V prípadoch, že rástli požiadavky zamestnancov a tlaky na vedenie podniku prostredníctvom odborov, kompetentní štatutári ukončili výrobu s odobrením decíznej sféry a bez okolkov pokračovali v produkcii v inej krajine, kde nároky na platy zamestnancov neboli príliš vysoké a podľa prepočtov sa ukazovala možnosť dosahovania vyšších ziskov.

## **Novodobá história hromadnej produkcie automobilov na Slovensku**

### *Vízia, stanovenie cieľov, rast a dosahované hospodárske výsledky*

Nesmierne úsilie dejateľov doby vynaložené na zavedenie a rozvoj automobilového priemyslu na Slovensku, vo väzbe na vízie koncernu Volkswagen, prinieslo žiaduce výsledky, a to vo viacerých smeroch:

**Nové vízie, nové ciele.** Novšie obdobie a spoločensko-ekonomický vývoj v roku 2011 nastolili nové požiadavky a formulovaním novej vízie viedli k rozvojovej kontinuite. Následne sa vytýčilo osem cieľov, z ktorých tri sú prioritné. Sú to: **1.** zabezpečenie vzdelaných ľudí, **2.** zabezpečenie aplikovaného výskumu a vývoja na Slovensku a **3.** zabezpečenie rozvoja subdodávateľov na Slovensku.

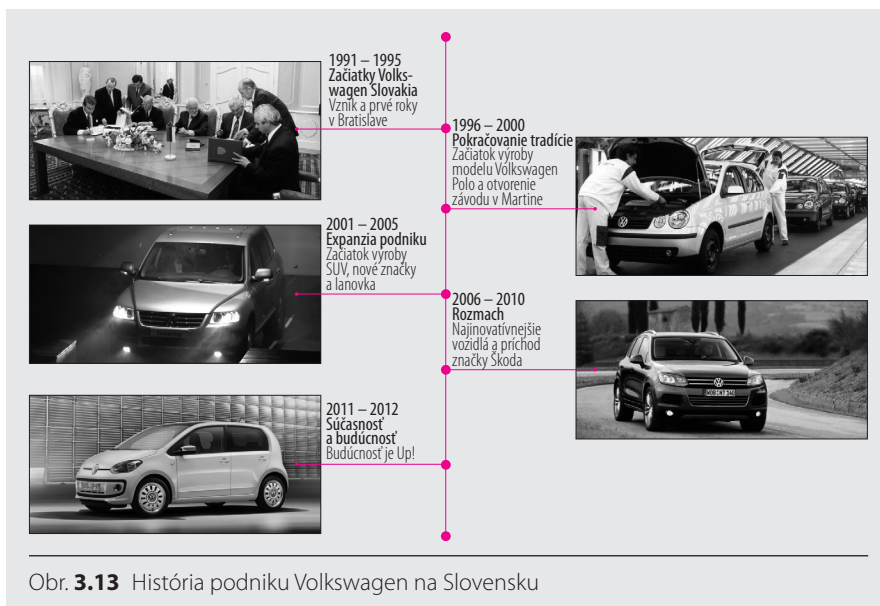
**Optimalizácia produkčných procesov.** Nové skúsenosti a vedecko-technické aplikácie pri možnosti rozvíjať podnik na báze dlhoročných skúseností koncernu Volkswagen, sa odrazili v dosahovaných výsledkoch, čo dokumentovala Výročná správa už v roku 2012.

**Znižovanie nákladov a rast produktivity.** V tom období sa rozhodlo, že podnik bude vyrábať produkty Volkswagen Touareg, Porsche Cayenne (karosérie), Audi Q7, mestské vozidlá Volkswagen Up!, Škoda Citigo, Seat Mii, prevodovky a komponenty. Zároveň bude spoločnosť pokračovať vo výstavbe novej lisovne, v ktorej sa budú lisovať nielen oceľové, ale aj hliníkové plechy. Zostručnený prehľad o začiatkoch výroby na Slovensku sa dokumentuje historickými záznamami a konkrétnymi ekonomickými výsledkami, ktorých konkretizáciou sú jednotlivé typy vyrábaných vozidiel (obr. 3.13).

Diskusia o tom, že roboty berú ľuďom prácu, dnes už neobstojí. Celý rad zahraničných štúdií dospieva k záveru, že roboty vytvárajú nové pracovné miesta. Niektoré pozície sa možno nasadením robotov zredukujú, ale štúdie zároveň poukazujú na to, že oveľa viac pracovných miest vďaka nim vznikne. Rovnaké stanovisko zastávajú aj projektanti vo Volkswagene. Robotika prácu neberie, robotika nahrádza neľudskú prácu. Stačí sa pozrieť na zamestnanie, ako sú zvärač a lakovač. Tie sa dlhodobo nedajú vykonávať v priamom styku človeka s používanými chemickými látkami, ktoré znehodnocujú pracovné prostredie a škodia zdraviu.

**Zvyšovanie tržieb.** Zďaleka najpredávanejším modelom Volkswagenu je síce Golf, ale v skutočnosti najväčšie príjmy plynú z vysoko ziskových SUV značiek Volkswagen a Audi, predávaných v USA a Číne. Volkswagen Slovakia od roku 1991 vyrobil už 3 milióny vozidiel.

V tejto súvislosti je zaujímavá skutočnosť, že počet zamestnancov najväčšej európskej automobilky dosiahol na konci novembra 550 000 oproti 502 000 na konci roka 2011. Od roku 2007 počet zamestnancov koncernu vyskočil o 70 % alebo 225 000 ľudí. „Koncern sa teraz nachádza vo fáze konsolidácie,“ uviedol riaditeľ pre ľudské zdroje *Horst Neumann*. Volkswagen od roku 2007 zo zamestnancov, ktorí mu pribudli, prijal približne 100 000 nových, len v Nemecku to bolo 30 000 ľudí. Asi 125 000 zamestnancov získal koncern integráciou nových firiem, napríklad prevzatím výrobcu nákladných áut MAN alebo kompletnou integráciou Porsche. Koncern patrí v rámci automobilového priemyslu k najväčším víťazom roka 2012. Silná pozícia na medzinárodných trhoch a široká ponuka dvanástich značiek dokázali viac než vykompenzovať slabé obchody v Európe. Počet predaných áut prevýšil celý vlaňajší rok už po 11 mesiacoch, celosvetový odbyť vzrástol o viac než 10 % na úroveň 8,29 milióna vozidiel.<sup>10</sup>



Obr. 3.13 História podniku Volkswagen na Slovensku

<sup>10</sup> 29. 12. 2012 SPRÁVY Auto aktuality. <http://www.transport.sk/spravy/auto-aktuality/5559-pocet-zamestnancov-skupiny-volkswagen-vzrastol-na-550-000.html>.

## Spoluvytváranie moderného priestoru pre život

### *Nadácia Volkswagen Slovakia*

Ako jeden z najväčších zamestnávateľov na Slovensku si je podnik Volkswagen Slovakia vedomý svojej sociálnej zodpovednosti voči zamestnancom podniku, ale aj voči ľuďom v tejto krajine. Na základe toho bola v roku 2008 založená verejnoprospešná „Nadácia Volkswagen Slovakia“, ktorá sa aktívne snaží o spoluvytváranie moderného priestoru na život v znalostnej spoločnosti. Poslaním nadácie je stať sa iniciátormi myšlienok orientovaných na budúcnosť a byť sprievodcami pri ich realizácii.

Znalosti sú v súčasnosti základom sociálneho spolunažívania. Spojiť ich múdro s vlastnými nárokmi a myšlienkami je výzvou pre každého človeka v 21. storočí. Vzdelanie sa tak stáva kľúčom na ceste k pokroku a osobnostnému rozvoju.

Nadácia Volkswagen Slovakia podporuje inovatívne vzdelávacie koncepty. Sú to napríklad grantové programy:

1. **Grantový program „Bezpečne na cestách“.** Cieľom programu je podporiť zaujímavé a inovatívne projekty v oblasti dopravnej výchovy, a tým zvýšiť bezpečnosť na cestách, ako aj zatraktívniť vzdelávanie v rámci dopravnej výchovy. Na druhej strane je to veľká výzva pre Zväz automobilového priemyslu realizovať uvedené opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenska.
2. **Grantový program „Hravo s technikou“.** Je určený na podporu technického vzdelávania s cieľom rozvíjať v oblasti technické myslenie a nadšenie pre techniku či bádanie už v ranom veku žiakov. Pochopenie fungovania každodennej techniky je základom na rozvoj ich analogického myslenia a kreativity.
3. **Grantový program „Stredné školy a technika 2013“.** „Stredné školy a technika 2013“. Grantový program má za cieľ rozširovať a podporovať moderné prístupy k technickému vzdelávaniu, rozvíjať v študentoch nadšenie pre techniku a bádanie a v neposlednom rade prinášať do stredoškolského vzdelávania inovatívne postupy a projekty. V záujme väčšieho prepojenia s praxou učitelia zo stredných odborných škôl majú možnosť zúčastniť sa jednodňového školenia v priestoroch závodu Volkswagen Slovakia, kde sa zúčastní jednej z troch prednášok realizovaných odborníkmi z praxe (z oblasti logistiky, auto elektroniky a strojového videnia) podľa vlastného výberu a preferencií. Následne účastníci vypracujú projekty, ktoré nadácia podporí.
4. **Grantový program „Tajomstvá labáku“.** Cieľom je realizovať zaujímavé nápady a projekty na zatraktívnenie výučby na základných školách v školských laboratóriách, či už pri objavovaní zázrakov prírody na hodinách biológie a chémie alebo pri spoznávaní nových jazykov. Takými projektmi sú napríklad „Zábavne s optikou“, „Vzdelávanie v 21. storočí“, „Inžinieri zajtrajška“.

**Podpora inovatívne vzdelávacích projektov, vzdelávanie mladých ľudí.** Hlavnými oblasťami podpory nadácie sú vysoké školy a projekty zamestnancov spoločnosti Volkswagen Slovakia. V rámci Bilingválnej výchovy v ranom veku Nadácia Volkswagen Slovakia iniciuje zriadenie bilingválnej skupiny detí v materskej škole. O skupinu detí sa bude starať slovenská a nemecká vychovávateľka, takže si budú môcť každodenne osvojiť cudzí jazyk. V zmiešaných skupinách sa budú deti učiť, ako sa správať jeden k druhému a spoločne žiť.

**Spolupráca s vysokými školami.** Ďalším z ťažiskových programov Nadácie je spolupráca so Strojníckou fakultou Slovenskej technickej univerzity v Bratislave v študijnom zameraní „Automobilová produkcia“. Nadácia podporuje tento projekt financovaním vzdelávacích projektov, učebnými materiálmi, či vybavením laboratórií. Študenti tak profitujú z poznatkov a skúseností výrobcu automobilov, ktorý pôsobí na celom svete. Zároveň sa tak spoločne s vedeckými pracovníkmi univerzít začleňuje do procesu výskumu a ďalšieho vývoja výrobných metód. Volkswagen Slovakia podporuje dobrovoľné angažovanie sa svojich zamestnancov. Zamestnanci sú najcennejším kapitálom, ktorý podnik má. Z tohto dôvodu podporuje Nadácia projekty v oblasti vzdelávania, na ktorých sa podieľajú zamestnanci Volkswagen Slovakia vo svojom voľnom čase.

## **Životné prostredie v podniku Volkswagen Slovakia, a.s.**

*Súčasť stratégie podniku zameranej na dlhodobý rast jeho hodnoty*

Starostlivosť a ochrana životného prostredia sú dôležitou súčasťou stratégie podniku zameraného na dlhodobý rast jeho hodnoty. Vplyvy výrobných procesov na životné prostredie sa preto zohľadňujú vždy vopred. Pri samostatnej realizácii sa spoločnosť riadi princípmi manažmentu ochrany životného prostredia a odpadového hospodárstva, šetrenia energií, vód a nasadzovaním najlepších dostupných technológií.

Životným prostredím sa vo Volkswagene zaoberá samostatný útvar, ktorý koordinuje činnosti v oblastiach ochrany ovzdušia, ochrany vôd a odpadového hospodárstva. Zainteresovaní sú však všetci – od zamestnancov plánovacích oddelení cez výrobných pracovníkov až po ľudí z nevýrobných prevádzok.

### **Ústrednou otázkou je: Ako jazdiť úspornejšie a pritom menej zaťažovať ŽP emisiami**

**CO<sub>2</sub>?** Otázky životného prostredia sú nesmierne dôležité, ak si predstavíme ďalší rast automobilizmu. Pre našu predstavu postačí zopár čísel. Napríklad, cieľom Volkswagenu je do roku 2018 prekonať hranicu ročného predaja 10 miliónov áut a predstihnúť GM a Toyotu na mieste najväčšieho výrobcu áut na svete. Aby to dosiahol, pripravuje Volkswagen počas nasledujúcich piatich rokov rekordné investície vo výške 62,4 miliardy eur do budovania nových tovární, vývoja nových modelov a výskumu nových technológií. Na druhej strane, prepojením výroby nákladných a úžitkových áut VW NF, MAN a Scania chce každoročne ušetriť na nákladoch miliardu eur.

## **E-mobilita na Slovensku**

Za významné aktivity rozvoja moderného automobilového priemyslu môžeme považovať okrem vybudovania najmodernejších automobilových závodov, aj iniciatívy v oblasti rozvoja e-mobility na Slovensku (obr. 3.15). Budovanie elektrickej infraštruktúry pre elektrické automobily naštartovali spoločnosti Východoslovenská energetika, člen skupiny RWE a Zäpa-

doslovenská energetika, člen skupiny EOn. Výskumno-vývojové aktivity a výsledky v oblasti elektrických vozidiel sme zaznamenali na fakultách slovenských univerzít: Technická univerzita v Košiciach, Slovenská technická univerzita v Bratislave a Žilinská univerzita.

Na Slovensku sa nainštalovali prvé dobíjacie stanice v Košiciach a v Bratislave. Okrem aktív v oblasti budovania infraštruktúry sme zaznamenali aj aktivity v oblasti výskumu a vývoja, najmä na univerzitnej pôde.

**Položme si teda nanovo otázku: aká je budúcnosť automobilizmu? Nachádzame na ňu odpoveď?**



Obr. 3.15 Predpokladaná budúcnosť automobilovej produkcie

## Štafeta schopností – od projektu k realizácii

*Úvaha späť s fantáziou a obdivom tvorcov, osobností súčasného obdobia vyvolávajúca potrebu trochu iného, emocionálne zafarbeného slovníka*



*Dr.h.c. Ing. Jozef Uhrík, CSc.*

Vyštudoval Strojnícku fakultu SVŠT v Bratislave, kde neskôr absolvoval aj externú aspirantúru. Začínal ako technický projektant, neskôr bol vedúcim výroby a technickým námestníkom v ZŤS Dubnica nad Váhom. Od roku 1973 prešiel do združenia ZŤS v Martine, pričom v rokoch 1986 – 1989 riadil podnik z pozície generálneho riaditeľa. V rokoch 1989 – 1990 pôsobil ako prvý námestník federálneho ministra hutníctva, strojárstva a elektrotechniky. Nasledujúce dva roky bol splnomocnencom vlády SR pre rozvoj automobilového priemyslu a konverziu zbrojárskeho priemyslu. Po príchode Volkswagenu na Slovensko v roku 1991 bol hovorcom jeho predstavenstva a zároveň obchodno-ekonomickým riaditeľom. Predstavenstvo spoločnosti Volkswagen Slovakia viedol od konca novembra 2002 do konca apríla 2005. Je tiež čestným prezidentom Zväzu automobilového priemyslu, viceprezidentom Republikovej únie zamestnávateľov a členom Predstavenstva slovenskej obchodnej a priemyselnej komory.

*„To je život... Všetko, čo sa mi v živote prihodilo, posunulo ma kamsi, o čom som dovtedy možno netušil.“<sup>11</sup>*

Nevidané numerá pripadajúce na jedného zamestnanca evokujú výroky o „zlatých rukách“ človeka, ktorý má rád svoju prácu. Moderný, kreatívny človek si prívolaáva na pomoc výkonný počítač a rad zložitých prístrojov. Ťažkú, zdraviu nebezpečnú prácu z rúk robotníka preberá priemyselný robot. Navyše, životná skúsenosť, odborné vzdelanie, komunikačná schopnosť a empatia k iným ľuďom aj v ťažkých životných situáciách, prinášajú svoje ovocie.

### **Efektívne formy získavania vysokokvalifikovaných pracovníkov**

*Vyhľadávanie talentov, poskytovanie štipendií a exkurzie študentov v podniku*

Pre niektoré podniky či inštitúcie sú základným zdrojom získavania pracovníkov univerzity, stredné školy a odborné učilišťa. Zástupcovia podniku navštevujú vybrané univerzity, kde usporadúvajú stretnutia so študentmi posledných ročníkov, na ktorých ich oboznamujú so svojím podnikom a možnosťami uplatnenia v profesii, o ktoré majú najväčší záujem. Tieto stretnutia dopĺňajú exkurzie do jednotlivých podnikov, aby si ich potenciálni uchádzači mohli priamo prejsť a popozerať. Do tejto spolupráce spadá aj udeľovanie rôznych štipendií určených na riešenie stanovených úloh alebo aj vypisovanie tém diplomových prác. Podnik tak má

<sup>11</sup> Citácia z knihy *Od tankov k Ťouaregu* od M. Studeníchovej a J. Uhríka. Bratislava, vydavateľstvo VERBIS 2019, s. 5.

na jednej strane príležitosť prakticky bezplatne alebo veľmi lacno a kvalitne vyriešiť niektoré zo svojich úloh, a na druhej strane si preveriť schopnosti potenciálneho uchádzača.

Čo sa týka vysokých škôl, tie sú dôležitým zdrojom nových talentov. Mnoho podnikov a inštitúcií prejavuje záujem o pôsobenie v orgánoch škôl, aby tak mali väčšiu možnosť vplývať na svojich budúcich zamestnancov. Všeobecnou nevýhodou vyhľadávania budúcich pracovníkov na školách je predovšetkým nedostatok praxe a pracovných skúseností študentov. Táto skutočnosť môže byť pre mnohé podniky výhodou, pretože čerství absolventi predstavujú zdroj praxou neovplyvnených zamestnancov, ktorých podnik môže ďalej vzdelávať v rámci svojho vzdelávacieho systému. Čerství absolventi sú vlastne ľudia na začiatku kariéry, na ktorých môže podnik budovať systém hodnôt podľa svojej organizačnej kultúry a taktiež predstavujú pre podnik nízke náklady. Mnohé podniky sa zameriavajú na spoluprácu či už s univerzitami, alebo inými školami aj v období, keď neplánujú prijímať žiadnych nových zamestnancov, pretože tým si budujú meno a imidž u študentov a pripravujú sa tak na obdobie, keď budú nových zamestnancov potrebovať.

Prednosťou tejto metódy býva, že škola mnohokrát sama robí pre podnik akýsi predvýber, odporúča vhodného študenta alebo absolventa. Podnik má k dispozícii informácie o profile štúdia, a teda vie, aká je približne ponuka znalostí a zručností absolventa príslušnej školy. Podnik má tiež možnosť lepšie spoznať vyhladnutého študenta pri niektorých formách spolupráce, má o ňom viacej informácií ako o inom bežnom uchádzačovi o prácu. Nedostatkom tejto metódy získavania nových zamestnancov je sezónnosť nástupu absolventov do zamestnania. To znamená, že absolventmi škôl sa nemôžu operatívne obsadzovať pracovné miesta v priebehu celého roka. Zväz automobilového priemyslu Slovenskej republiky je iniciátorom súčasných reforiem vzdelávania predovšetkým v oblasti stredného odborného vzdelávania. V roku 2008 a 2009 zväz inicioval prijatie zákona číslo 184/2009 Z. z. o odbornom vzdelávaní a minulý rok zväz spolu s ostatnými zamestnávateľskými zväzmi inicioval jeho novelizáciu. Čo sa týka vzdelávania, najväčším problémom je, že len menej ako 10 % mladých ľudí sa pripravuje na profesiu, v ktorej by mali v budúcnosti pracovať.

### Kvalitný zamestnanec pre autopriemysel musí vyjsť pripravený už zo školy

Rozvoj odborného vzdelávania je jednou z najdôležitejších priorít, ktorý má zabezpečiť konkurencieschopnosť automobilového priemyslu. Za veľmi dôležité sa okrem propagácie potrebných povolání považuje aj zlepšenie kariérneho poradenstva na základných školách a rovnako väčšie zapojenie konkrétnych zamestnávateľov do systému vzdelávania na stredných a vysokých školách. Je to beh na dlhú trať. Nastaviť správny systém, do ktorého sa musia aktívne zapojiť viaceré subjekty od zamestnávateľov, úradov práce, zriaďovateľov škôl, ministerstiev, až po samotné školy a rodičov, je vecou komplexnej transformácie, ktorá si zaslúži aktívnu podporu.

## Osobnosť automobilového priemyslu

### Organizačná výnimočnosť, výnimočná kreativita



#### Ing. Jaroslav Holeček

prezident Zväzu automobilového priemyslu SR (ZAP SR)

Je absolventom Elektrotechnickej fakulty Slovenskej vysokej školy technickej (dnes Slovenská technická univerzita) v Bratislave. V automobilovej výrobe a personalistike sa odvíja celá jeho kariéra. Od roku 1992 pracuje v podniku Volkswagen Slovakia. V roku 1999 sa stal členom predstavenstva podniku Volkswagen Slovakia pre personálnu oblasť a od roku 2001 zastával rovnakú pozíciu v podniku Volkswagen Autoeuropa v Portugalsku. Po návrate z Portugalska v roku 2005 vykonával funkciu člena predstavenstva pre personálnu oblasť v podniku Volkswagen Slovakia. Do funkcie prezidenta bol v roku 2012 zvolený pán Jaroslav Holeček, dovtedajší člen Výkonného výboru ZAP SR.

„Automobilkám chýbajú kvalitní a kvalifikovaní ľudia. Všetky tri automobilky, vzhľadom na to, že príprava na povolanie je nedostatočná, si museli zriadiť svoje tréningové centrá, ktorými každý nový zamestnanec musí prejsť, aby bol aspoň v základe pripravený na výkon svojho povolania. Úplne chýbajú také profesie ako nástrojár alebo obrábač kovov, ktoré musia podniky dnes v plnom rozsahu školiť alebo služby nakupovať aj od zahraničných podnikov. Už v roku 2004 sme založili 13 pilotných centier automobilového priemyslu a vychádzajúc z tejto skúsenosti, sme v roku 2009 iniciovali, spolu s ostatnými výrobnými zväzmi, prijatie zákona o odbornom vzdelávaní. Je to smutné, keďže naše školstvo pripravuje mládež na povolanie. Náš vzdelávací systém bol kedysi našou pýchou a je našou povinnosťou sa opäť k tejto pozícii vrátiť. Je nevyhnutné aby, sme spolu s vládou SR, Slovenskou akadémiou vied (SAV) a technickými univerzitami čo najskôr založili akýsi technologický inovačný inštitút, ktorý by bol schopný plniť požiadavky výskumno-vývojového centra pre priemysel, nielen automobilový. Vzorom takého inštitútu je pre nás napr. nemecký Fraunhofer inštitút, ktorý som pred časom oficiálne navštívil a kde sme hľadali spoločnú cestu k založeniu podobnej inštitúcie u nás.“<sup>12</sup>

**O živote, o ľuďoch a automobiloch, o budúcnosti:** Výroky Jaroslava Holečka, znalca ľudských pováh, profesionálnych ambícií charakterov a správania sa v krízových situáciách

Ak sa človek podujme na to, aby sa opýtal popredného odborníka, čo je v podniku najdôležitejšie, čo všetko sa udialo počas tých 20 rokov, ktoré uplynuli od etablovania podniku takého významu, ako je Volkswagen Slovakia, aké sú jeho skúsenosti s personálnym riadením, musí rátať s tým, že na taký rozhovor nepostačia 3 hodiny. Jaroslav Holeček je „nezastaviteľný“, dynamický človek, zapálený pre všetko, čo prospeje vývoju podniku, čo smeruje k úžitku a prosperu nielen tých, ktorí v podniku pracujú. Automobilizmus sa predsa týka každého človeka: používateľa, ako aj toho, čo pozoruje, čo automobilizmus spôsobuje a čo je nevyhnutné urobiť, aby sa prejavili predovšetkým jeho dobré stránky.

<sup>12</sup> Holeček, J.: Automobilky potrebujú kvalitných ľudí i diaľnice. [www.pravda.sk](http://www.pravda.sk).



- **Bolo moje nesmierne životné šťastie, že som sa umeniu riadiť naučil v bývalej TAZ-ke (Trnavské automobilové závody). Nikto nás v tom období neučil riadiť, ale naučil ma to žiť. Vo Volkswagene som získal nové skúsenosti a návyky.**

Môj pohľad na riadenie ľudí z pozície manažéra, ktorý prežil vo Volkswagene 20 rokov, je možno iný ako ten všeobecne uznávaný. Neustále som pracoval s ľuďmi. Od roku 1994 som bol vedúcim personálneho útvaru, potom personálnym riaditeľom v Bratislave, v Portugalsku v Setubale, v Rusku v Kaluge, takže musím povedať, že môj pohľad na personálny útvar sa vyvíjal v historickej paralele aj za tých posledných 20 rokov, ktoré som v personalistike prežil. Za ten čas personálny útvar prešiel veľkými vývojovými štádiami. Kedysi bol sluhom ostatných útvarov. Sám som postupne prešiel od služobníka ďalej. V období 2003 až 2005 som sa začal stretávať s pojmom strategický partner. Dnes hovoríme o personálnom útvaru ako o útvaru, ktorý je strategickým partnerom. To súvisí práve s faktormi úspechu podniku, ktorými sú hlavne kvalita, náklady a spoľahlivosť. To si začali podniky uvedomovať už v roku 1993. Bolo jasné, že každý priemyselný podnik je založený na technike, technológiách a ľuďoch. Technika a technológie v podnikoch sú rovnaké, tie si môžete kúpiť, dokonca rovnaké technológie pre všetky automobily môže dodávať ten istý dodávateľ. V čom sa budú organizácie od seba líšiť, sú predovšetkým ľudia a ľudský faktor. A úspešné budú tie organizácie, ktoré túto skutočnosť veľmi rýchlo zistia.

Čo sa týka organizovania práce, o tom si rozhodne každý sám. Dnes všetci poškľubujeme po japonských metódach práce, či už je to Kaizen alebo v americkom prevedení Total Quality Management či Lean production. Tieto metódy a techniky sa dajú odpozeráť a postupne naučiť. Život nám dal za pravdu v tom, že všetky tri slovenské automobily sú úspešné predovšetkým práve vďaka kvalite ľudského faktora.

- **Nastala zmena charakteru personálneho útvaru ako takého. Predtým to bol útvar, ktorý dával informácie, ako napríklad o fluktuácii alebo práceneschopnosti.**

Zvažovalo sa, či sme schopní zabezpečiť požadované vzdelanie pre zamestnancov a podobne. Dnes už neprichádzame iba s informáciami, ale prichádzame s analýzami a návrhmi na riešenie. Toto je ten rozdiel v ponímaní postavenia personálneho útvaru, ktorý si vyžiadal aj kvalifikačnú zmenu personálnych pracovníkov. Kým kedysi nám stačili ľudia, ktorí dokázali svoju bežnú prácu na personálnom útvaru bez problémov vykonať, dnes to dokážu ľudia, ktorí majú analytické myslenie. Vplyv ľudského faktora sa premietol do merateľných faktorov, zrazu sa personálny útvar stal strategickým partnerom. Nastala zmena charakteru personálneho útvaru ako takého.

- **O akú ohromnú zmenu ide, si uvedomíme iba pri bližšom ozrejmnení už spomenutých pojmov, akými sú kvalita, materiály a podobne. Nie je toho málo. Napriek tomu, že tvrdím, že všetko závisí predovšetkým od vzdelania, v našich podmienkach to nemusí vynieť práve najlepšie. Pretože vzdelanie našich, aj novo nastupujúcich, zamestnancov si vzhľadom na skutočnú degradáciu školstva musíme zabezpečiť sami. Zväz automobilového priemyslu sa od roku 1998, ale hlavne za ostatné dva roky, stal lídrom v transformácii odborného vzdelávania.**

Nie je zvláštnosťou, že automobilový priemysel mnohí znevažujú. Namiesto toho, aby sme vytvárali podmienky na jeho rozvoj, najmä ak nemáme inú alternatívu, tak zaznieva výsmech a pohana. Pejoratívne sa hovorí, že Slovensko je montážnou dielňou Európy. Kto bol v našich automobilkách, ten musí povedať: Toto je montážna dielňa? Veď to sú najsofistikovanejšie pracoviská aké vôbec môžu existovať.

Keď napríklad človek vidí súhrn robotov v KIA, vidí nielen montážnu dielňu. Roboty musí niekto naprogramovať, spustiť a tiež optimalizovať – to nerobia ľudia z Kórey. To isté máme vo Volkswagene. Technologické inovácie vychádzajú aj z kreativity našich ľudí. V procese práce sa ukáže, čo je potrebné zmeniť v technológiách, používaných materiáloch, rovnako v organizácii práce a pod. Riešime to my, nechodia to robiť ani odborníci z Nemecka, ani z Francúzska.

To všetko robia naši ľudia. Podstatné je, aby sme naďalej rozvíjali subdodávateľskú sieť na Slovensku, čo zlacňuje náš výrobok v Bratislave. Z celkového objemu dodávok súčiastok pochádza zo Slovenska asi 70 %. Väčší podiel domácich komponentov zabezpečuje väčšiu konkurencieschopnosť Volkswagenu Slovakia, pretože nie je našim účelom platiť dopravu.

▪ **My predsa nevyrobame špeciálne pre lokálny slovenský alebo európsky trh. Sme súčasťou globálnych trhov, čo je naša výhoda. Ak napríklad v niektorých častiach Európy klesá dopyt po automobiloch, v iných častiach sveta dopyt narastá, takže pre nás a našich výrobcov sú okrem Európy najdôležitejšími trhmi oblasti Číny, Indie, Brazília a Ruska.**

Známa je hrozba nedostatku kvalifikovaných robotníkov, čo sa začalo prejavovať po príchode ďalších dvoch automobiliek PSA Peugeot Citroën a KIA Motors. „Najvýznamnejší problém, ktorý nás čaká, je kvalita pracovných síl a predovšetkým stredné odborné vzdelanie. Skutočnosť je totiž taká, že produkujeme obrovské množstvo ľudí na gymnáziách, na stredných manažérskych školách, ale títo ľudia vychádzajú zo strednej školy a prakticky nemajú žiadnu kvalifikáciu“. Sú to slová neustále prízvukované štátnikmi, riaditeľmi podnikov i univerzít a stredných odborných škôl. Volkswagen vlni vyrobil viac ako 238 000 automobilov, tento rok by ich vďaka rastu dopytu malo byť 250 000. To znamená, že budeme potrebovať ešte viac odborníkov so stredoškolským vzdelaním. Ale odborníkov, ktorí sa učia to, čo k práci potrebujú. Túto požiadavku musí školstvo akceptovať. Aj u absolventov, našich nových zamestnancov, je potrebná spôsobilosť učiť sa systematicky, neustále a nové znalosti využívať v pracovnom procese. Je to jedinečná schopnosť, ktorú nemôže nahradiť žiadny diplom.

▪ **Vzdelanie, veda a výskum sú pre nás i pre našu krajinu nesmierne dôležité priority.**

Ekonomická univerzita spolu s Wirtschaft Universität vo Viedni nám urobili štúdiu o vplyve automobilového priemyslu na hospodárstvo Slovenska, z ktorej vyplynuli nesmierne prekvapujúce výsledky. Vyzdvihli práve tri ciele, ktoré sme už predtým stanovili ako najdôležitejšie strategické ciele.

▪ **Zásadné zmeny v príprave odborníkov pre automobilový priemysel majú bezprostredný vplyv na kvalitu výroby, a tým aj odolávanie konkurencii. To je životne dôležité, pretože automobilový priemysel sa stal rozhodujúcim priemyselným odvetvím aj pre rozvoj slovenského hospodárstva. Navyše, toto odvetvie na seba viaže iné odvetvia, čo je vyjadrené tzv. koeficientom priemyselného odvetvia.**

Jeden človek v automobilovom priemysle viaže na seba 3,8 človeka z iných odvetví priemyslu alebo viaže ďalších X subdodávateľov. Na Slovensku je však koeficient automobilového priemyslu iba 1,5. Čiže zvyšok k číslu 3,8; t. j. hodnota 2,3 je to, čo dovážame zo zahraničia. Koeficient nám ukazuje, aká nesmierna možnosť sa naskytá pre ďalší rozvoj automobilového priemyslu na Slovensku do budúcnosti.

▪ **Spomenul som dve renomované univerzity, ktoré vykonali štúdiu o vplyve automobilového priemyslu na hospodárstvo Slovenska. Okrem iného zistili tri faktory, ktoré ro-**

bia podnik úspešným a zvyšujú jeho konkurencieschopnosť. Sú to: 1. kvalita, 2. náklady a 3. flexibilita. Pre významnosť vymenovaných faktorov, aj z hľadiska personálnej práce, ich vysvetlím podrobnejšie.

Predovšetkým tak často zdôrazňovaná kvalita má niekoľko faktorov, ale dva sú najdôležitejšie. Je to kvalita ľudí a kvalita procesov. Kvalita ľudí závisí predovšetkým od vzdelania ľudí. Preto je pre nás nesmierne dôležité, aby sme zabezpečili kvalitných a kvalifikovaných ľudí, ktorí sú v prvom rade schopní učiť sa. Kvalita procesov závisí od kvality ľudí, ich schopnosti aplikovať získané znalosti v procese učenia a dodržiavať štandardy procesov. Procesy priamo ovplyvňujú náklady. Celkové náklady sa skladajú z nákladov jednotlivých činností a materiálových nákladov. Aby sa náklady znížili, je treba ich optimalizovať. Štúdia ukázala, že náklady na pracovnú silu budú stále narastať, pretože sa budú prinajmenšom valorizovať vplyvy inflácie. Tento náklad sa dá regulovať iba výškou produktivity, ktorá je opäť závislá od myslenia ľudí a ich vzdelania. Je dôležité rozlíšiť náklady na materiál a náklady na logistiku. V automobilovom priemysle sa požaduje, aby bol materiál automobilu ľahší, aby sa znížila spotreba, hmotnosť. Mohlo by sa prejsť na ľahšie materiály ako sú plasty, ktoré sú o niečo lacnejšie ako kovy. Nastal by však problém s pevnosťou. Navyše sa na zníženie hmotnosti začínajú používať hliník a karbónové materiály, ktoré sú však drahšie. Optimalizácia nákladov v oblasti materiálov je preto minimálna. Pokiaľ ide o logistické náklady, tie je možné v súčasnosti ovplyvniť najviac. Skrátenie logistických trás dodávateľov do výrobného podniku by, pri súčasnej cene dopravy a zvyšovaní ceny pohonných látok mohlo najviac ovplyvniť celkové náklady výroby. Znamenalo by to aj zvýšenie príležitostí pre domácich dodávateľov alebo subdodávateľov, pretože dopravné trasy sú na Slovensku logicky kratšie, a tým aj lacnejšie ako trasy zo zahraničia. Vznikla by aj možnosť prilákať zahraničných dodávateľov do regiónov s automobilovou dopravou, prípadne vybudovať dodávateľské klastre v oblasti automobilovej výroby.

Významným faktorom zvyšujúcim efektívnosť všetkých procesov je flexibilita, čiže prispôbitosť. Flexibilita je založená na troch prvkoch. V prvom rade ide o flexibilitu ľudí, ktorá závisí od ich vzdelania, od schopnosti prijímať vedomosti ako také. V druhom rade je to flexibilita procesov, v ktorej moderné podniky nemajú až taký problém, sú dosť flexibilné reagovať na zmenu výroby, na zmenené okolnosti. Tretím faktorom je flexibilita Zákonníka práce.

■ **Uvedené faktory však nie sú jediné, na ktoré treba brať zvýšený zreteľ. Pre rozvoj automobilového priemyslu na Slovensku sme definovali päť hlavných oblastí aplikovaného výskumu, a to: 1. materiály, 2. technológie, 3. procesy, 4. ľudia a napokon 5. elektronika v automobilovom priemysle. K týmto bodom je potrebné povedať trochu viac.**

V oblasti materiálov by sa mal výskum zameriavať na klasický materiál, ako je železo, ale aj na materiál budúcnosti, ktorým je hliník (znižovanie hmotnosti) a ďalšie nové ľahké materiály, či už je to horčík alebo karbónové materiály. Nemalo by sa zabúdať ani na výskum plastov, ktoré boli na Slovensku predmetom aplikačného výskumu, ale posledných 20 rokov ich výskum vo využití v automobilovom priemysle absentoval.

Pokiaľ ide o technológie, išlo by hlavne o výskum technológií v oblasti tvárnenia, čiže lisovania, kovania, odlievania. Okrem toho je dôležitá aj oblasť technológií zameraných na spájanie, zváranie, lepenie, nitovanie a tvárnenie plastov, či už je to vstrekovanie alebo lisovanie. Zváranie je na Slovensku tradičná oblasť, problémom je spájanie železa alebo ocele s hliníkom. Technológia tvárnenia, spájania a obrábania je u nás, vzhľadom na silný priemysel obrábania z čias vojenskej výroby, tradičný a na nové metódy môže byť náš subdodávateľský priemysel dobre pripravený.

Významnou oblasťou aplikovaného výskumu sú procesy. Pre ďalší výskum, vývoj a predovšetkým pre oblasť inovácie a optimalizácie sú dôležité výrobné a logistické procesy. Súčasťou výrobných procesov sú aj procesy kvality. Za správne nastavenie a chod procesov zodpovedajú ľudia, ktorí sú kvalifikovaní, čo má zasa väzbu na vzdelávanie a tréning. Tým sa zdôrazňuje potreba vzdelávania a výchova kvalifikovaných pracovníkov. Táto požiadavka sa tiahne cez všetky oblasti výkonnosti podniku a cez všetky oblasti, ktoré sa navrhujú na výskum v oblasti automobilového subdodávateľského priemyslu.

Treba si uvedomiť, že to všetko závisí v prvom rade od ľudí, a teda je potrebné aplikovaný výskum zamerať aj na výskum v sociologickej oblasti, skúmať správanie ľudí v pracovnom procese. V súčasnosti výskum v sociologickej oblasti stagnuje a za ostatných 20 rokov sa tejto oblasti nevenovala žiadna pozornosť. Chýbajú spôsoby a metódy, akým spôsobom chceme zabezpečiť proces vzdelávania pracovníkov, ako tento proces systémovo zabezpečiť, chýbajú štúdie o forme odmeňovania pracovníkov, príčinách fluktuácie, zdravotnom stave pracovníkov, ich vekovej štruktúre a iné. Všetky tieto otázky sú pre zamestnávateľov veľmi dôležité, pretože ovplyvňujú výkon pracovníkov, ich postoj k samotnému podniku, k aktivitám na obnovu vitality pracovníkov a v neposlednom rade, k zabezpečeniu ich spokojnosti. Spokojný zamestnanec je predpoklad lojálneho postoja k podniku, a tým i stabilizácii jeho výkonu.

Zaradenie elektroniky v automobilovom priemysle medzi priority automobilového výskumu na Slovensku sa zdá byť prekvapivým. Predpokladalo sa, že túto oblasť budú riešiť výrobcovia v materských podnikoch. Ale prax ukázala, že sa tejto oblasti musí venovať značná pozornosť aj na úrovni subdodávateľov. Súčasný automobil je prešpikovaný elektrotechnikou. Subdodávateľ, ktorý nie je „in“ v otázkach automobilovej elektroniky, nemá šancu poskytnúť kvalitné služby alebo komponenty pre potreby automobilky. To, čo sa pred 30 rokmi riešilo kladivom a skrutkovačom, už v dnešných automobiloch nestačí. Je potrebné, aby výskum poskytol subdodávateľom ďalšie možnosti elektronizácie, ktoré nemusia zabezpečovať výrobca. V tomto zohrá významnú úlohu vzdelávanie subdodávateľov v trendoch v tejto oblasti, v aplikačných možnostiach a poskytnutí nových riešení, ktoré budú zaujímavé pre automobilového výrobcu. Pokiaľ ide o export tovarov a služieb, podiel továrni troch automobiliek a ich zhruba 270 slovenských dodávateľov na celkovej priemyselnej výrobe Slovenska dosiahol v roku 2012 úroveň 41,25 %. Automobilový priemysel na Slovensku zabezpečuje 26 % exportu, dáva prácu viac ako 200 000 ľudí a tvorí 12 % HDP slovenského hospodárstva. Význam automobilového priemyslu je pre hospodárstvo Slovenska nesmierne veľký. Uvedené parametre sú na jednej strane povzbudzujúce, na druhej strane je to veľká výzva pre Zväz automobilového priemyslu realizovať uvedené opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenska v automobilovom priemysle.

Čo sa týka základného výskumu, sú u nás oblasti, ktoré sú excelentné. Tie treba rozvíjať a výskum zamerať na úžitok, nie na to, aby sme tvorili pre tvorenie, tvoriť treba pre spoločnosť. Systém financovania univerzít je založený na publikačnej činnosti. Z väčšej časti to nie sú publikácie o vedecko-výskumných výsledkoch, ale sú to publikácie o publikáciách. Celé financovanie školstva je postavené na počtoch študentov, na publikáciách v karentovaných časopisoch, takže školy a výskumné inštitúcie priemysel nepotrebujú. Pre nás je nesmierne dôležité postaviť a spraviť z vedy a výskumu podnikanie.

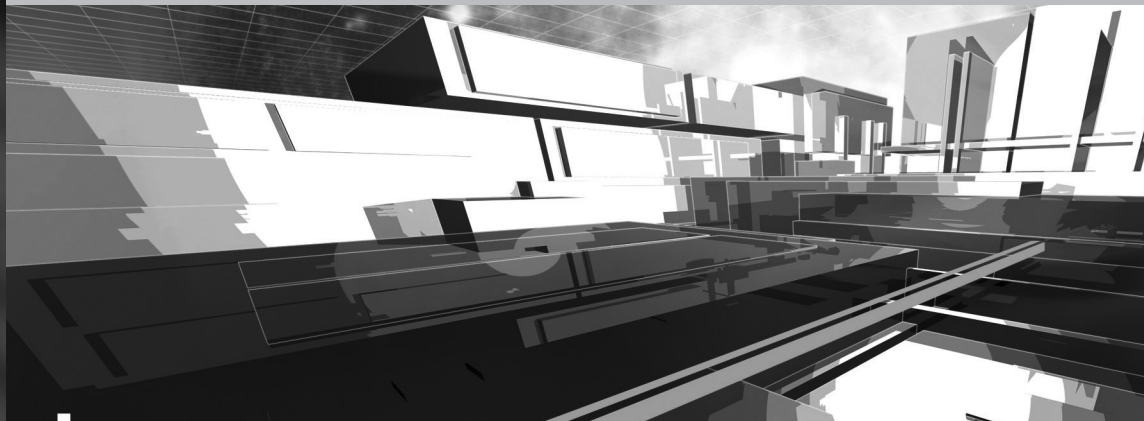
■ Aby sa veci pohli dopredu, je nevyhnutné založiť národný technologický inštitút ako inštitúciu, ktorá bude zabezpečovať prepojenie medzi tými, čo by vedu mohli alebo mali robiť a medzi tými, ktorí výsledky vedy potrebujú.

Má to byť centrum, ktoré by sa pohybovalo na troch úrovniach. Prvé by definovalo priemysel a určilo, ktoré strategické oblasti výskumu priemysel potrebuje. To znamená, že taká inštitúcia by pracovala na úrovni strednej, čím by sa zabezpečovalo prepojenie vedecko-výskumných centier na riešenie tých najdôležitejších strategických cieľov, ktoré potrebujeme riešiť, a zároveň by bolo vedecko-výskumnou inštitúciou v niektorých oblastiach, ktorá by riešila samotné oblasti výskumu a vývoja ako takého.



## 4. prípadová štúdia

# Podnikateľská univerzita Od teórie k produkčnej praxi



Podnikanie sa nedá v plnom rozsahu vtesnať do akejsi komplexnej definície, je to natoľko komplexný a zároveň premenlivý súbor aktivít, často nesúrodého obsahu, stmelujúci produkt, výrobu a logistiku, financie, pracovníkov, kreativitu a mnoho ďalších. S rastom produktivity, skracovaním výrobných cyklov a vplyvom konkurencie sa stupňujú aj požiadavky na kvalifikáciu podnikateľa, jeho kreativitu a zvládanie nových výrobných technológií, vrátane informačnej a komunikačnej technológie. Neustále zdokonaľovanie výrobných zariadení je odrazom aplikovaných inovácií, čo zároveň predikuje potrebu inovácií na báze vlastného podnikania a vlastnej kreativity. Ukazuje sa, že v súčasnosti týmto požiadavkám zodpovedá teoreticko-pragmatické štúdium na Podnikovej univerzite.<sup>13</sup>

### Projekt Podnikateľskej univerzity a jeho realizácia

*Základné normy v súvislosti s celosvetovým spoločenským vývojom*

Európa potrebuje radikálnu transformáciu vzdelávacieho systému, posun od informácií k znalostiam. Na to má slúžiť Podnikateľská univerzita, teda univerzita, ktorá podnikanie nielen učí, ale aj sama podniká. Univerzita, ktorá produkuje nielen absolventov, ale tiež podniky, v ktorých sa jej absolventi realizujú a podnikajú, čo sa javí ako naliehavá požiadavka.

V rámci prípravy projektu v Európskom priestore berieme do úvahy rastúce tlaky konkurenčného okolia a vlastné predpoklady či možnosti vo vzťahu k vlastnému existujúcemu

<sup>13</sup> Prípadová štúdia sa opiera o podkladové materiály, ktoré s láskavým súhlasom poskytli na uverejnenie Milan Zelený a Ján Košťuriak, zakladatelia dvoch foriem podnikového vzdelávania: 1. Podnikateľská akadémia a 2. Podnikateľská univerzita.

spoločenskému potenciálu. Nelineárny model univerzity rozširuje škálu a rozsah vstupov do reťazca. Proaktívne vyhľadáva skúsenosti podnikovej sféry s využitím a uplatnením výsledkov výskumu, identifikuje nové problémy v priemysle aj v spoločnosti a hľadá primerané riešenia vo výskume a vede. Týmto reverzným postupom uzatvára kruh interakcie, stáva sa aktívnou súčasťou spoločnosti, je jej vstupom i výstupom – teda opäť uzavretým cyklom. Nový akademicko-podnikateľský „ethos“ nie je charakterizovaný ignorovaním a dištancovaním sa od praktického využitia a dosiahnutých výsledkov. V tomto procese sa žiada zvýšená senzitivita na výsledky s praktickým potenciálom. Ideálna situácia môže nastať, keď je následnou zvýšenou ochotou a pripravenosťou možné podieľať sa a zúčastňovať na realizácii týchto potenciálov. Vstupy do procesu akademickej a vedeckej tvorby znalostí by nemali byť výlučne akademické a vedecké.

Praktické problémy formulované neakademickou časťou spoločnosti, občanov, podnikateľmi a politikmi sú prínosom a kapitálom, osviežením znalostnej „genetiky“ a oslabením intelektuálneho „incestu“. Takéto vstupy nielen posilňujú výskum, ktorý má lepší potenciál na praktickú podporu podnikov i štátu, ale formulujú nové otázky, ktoré by sa inak v seba uzavretom a seba obmedzujúcom kruhu akademického reťazca neformulovali. Podnikateľská škola učí ľudí podnikáť podnikateľskou praxou. Študenti sa učia identifikovať a vyhodnotiť výskum a intelektuálny kapitál univerzity, vytvoriť tím a vytvoriť podnik, ktorý by prenikol do vonkajšieho, mimouniverzitného trhového prostredia a bol spôsobilý zapojiť sa do globálnych podnikateľských procesov. Podnikatelia prichádzajú na univerzitu vyhľadávať talenty a hlavne novovzniknuté perspektívne podniky. Prichádzajú sa učiť a tiež vyučovať a deliť sa o skúsenosti. Podporujú rozvoj talentov smerom svojho odvetvia a regiónu, svojich funkcií a svojich potrieb. Spolupodnikajú s fakultou i študentmi. Vytvárajú podnikateľské centrá, ktorých cieľom je umožniť študentom prechod z kurzov do simulovaných preinkubátorov a konečne do inkubátorov, kde nastáva reálna podnikateľská činnosť. Vzniknuté podniky sa môžu osamostatniť, môžu byť získané podnikateľskými sponzormi alebo ich úspešní organizátori môžu prejsť do podnikov sponzorov. Výzva pre českú a slovenskú podnikovú sféru, pre dedičov znalostného bohatstva Tomáša Baťu a „autora Podnikateľskej univerzity“ Jana Baťu, je zrejme: sú aj veci dôležité, v ktorých možno byť prvým – v Európe i vo svete.

## **Európska kultúra a európske hodnoty v podmienkach globálnej konkurencie**

*Spoločensko-kultúrne prostredie, sebauvedomenie, autonómia, aktívny vstup mladej generácie pri formovaní Novej Európy*

Európska kultúra v zmysle myslenia, hodnôt, správania a preferencií predstavuje najpevnejšie ohraničenia, z ktorých nová Európa musí nutne vychádzať. Európania sú, vďaka politicko-byrokratickému modelu Európskej únie, závislí od štátu a očakávajú od štátu čoraz viac, teda aj to, čo štát nemôže splniť, pretože štát nie je tvorcom hodnôt. Štát hodnoty získava legálnym spôsobom podľa príslušných zákonov, ustanovení a administratívne stanovených postupov i povinností zamestnávateľov a zamestnancov a ostatných pracovníkov, aktívne sa podieľajúcich na tvorbe nových hodnôt.

Kultúra spoliehania sa na štát zo strany jednotlivcov, inštitúcií, podnikov i regiónov, je v novom prostredí globálnych trhov neefektívna. Nová Európa sa musí učiť väčšiemu sebauvedomeniu, autonómii a spoliehaniu sa na seba – v spolupráci, nie v konkurencii s druhými.



Pre efektívnu stratégiu Modrého oceánu je potrebné väčšie sebavedomie ako pre neefektívnu, tvrdohlavú konkurenciu na spôsob známy ako stratégia Červeného oceánu.<sup>14</sup>

Nedostatok vzájomnej dôvery a dôveryhodnosti je kultúrnym nedostatkom Európy. Bez dôvery nie je efektívna spolupráca, bez spolupráce niet efektívneho podnikania a bez podnikania nie je zabezpečená materiálna a duchovná budúcnosť regiónov a ich aliancií.

Európa bola po väčšinu svojej histórie prirodzene integrovaným celkom ekonomicky previazaných, semi-autonómnych regiónov. Relatívne krátke obdobie národných štátov prinieslo len konflikty, krv, nacionalizmus a plytvanie vytvorenými zdrojmi.

Dnešná reintegrácia Európy je významná nie vytvorením umelého „superštátu“, ale integráciou ekonomicky previazaných, spolupracujúcich regiónov. Cieľom Európy nie je rastúca politická infraštruktúra a byrokracia, ale infraštruktúra rastúca regionálne a znalostne a tiež technologický a kultúrny rozvoj.



**prof. Ing. Milan Zelený, M.S. PhD.**

Globálny profesor, pôsobiaci na Fordham University v New Yorku, ale aj na Univerzite Tomáša Baťu v Zlíne. Hostujúce profesúry drží na čínskej Xidian University v Xi'an a na Fu Jen University v Taipei. V roku 2007 bol menovaný profesorom aj na Indian Institute of Technology v Kanpur. V Xidian University sa na jeho počesť vydal tzv. Festschrift, pod názvom Knowledge and Wisdom. Jeho populárne knihy v češtine sú napríklad Cesty k úspechu, Neučte se z vlastních chyb, Hledání vlastní cesty, Všechno bude jinak. Už 30 rokov je šéfredaktorom medzinárodného časopisu Human Systems Management. Dlhodobo si drží prvú priečku v rebríčku najcitovanejších českých ekonómov.



**prof. Ing. Ján Košťuriak, PhD.**

Prezident a spoluzakladateľ Fraunhofer IPA Slovakia. Je univerzitným profesorom strojárkej technológie. Ako profesor pôsobí na Univerzite Tomáša Baťu v Zlíne, v minulosti pôsobil na Žilinskej univerzite v Žiline, bol profesorom na ATH Bielsko-Biala a honorárnym profesorom AST Ulm. Často je pozývaný prednášať aj na iných univerzitách v zahraničí, vrátane USA a Japonska. Je poradcom a coachom v podnikoch. Pôsobil na Fraunhofer IPA Stuttgart a TU Wien. Založil Inštitút priemyselného inžinierstva v Žiline. Je autorom a spoluautorom viacerých monografií a článkov, ktoré vyšli v Nemecku, USA, Veľkej Británii, Rakúsku, Poľsku, Holandsku, Švajčiarsku, Singapure, Slovinsku, Chorvátsku, Taliansku a Indii.

<sup>14</sup> Pojmy Červený a Modrý oceán sú podrobne vysvetlené v štvrtom zväzku pentalógie Podnik a podnikanie.

## Podniková kultúra a jej premeny vplyvom globálneho podnikateľského prostredia

Podnikanie a podnikavosť môžu zohrať nie práve najlepšiu rolu v teórii riadenia a následne vo vzdelávaní. Ako píše Zelený: „... zdá sa, že ľudstvo trpí monokultúrou v spôsoboch vzdelávania a riešenia rôznych situácií v podnikoch aj v ekonomike.“ Je to otázka závažného významu. Zoberme do úvahy prostý fakt, že každá krajina má odlišné podmienky života, odlišné spoločenské preferencie, spoločenskú kultúru a kultúru práce. Avšak vo vzdelávaní akoby to neplatilo. Aj Brazília, Čína alebo India dnes učia manažment a ekonomiku rovnako ako USA alebo Nemecko.“

Mnohé podniky sa ešte aj v dnešnej dobe snažia zavádzať takzvané „najlepšie postupy – best practices“, ktoré vznikli pred desiatkami rokov a ich kopírovanie vedie k tomu, že všetci používajú rovnaké metódy a riešenia. Okrem toho, že sa takto stierajú odlišnosti a konkurenčné výhody, je táto monokultúra myslenia nebezpečná aj v tom, že absentujú alternatívne riešenia zložitejších podnikateľských situácií, čo je rizikové najmä v prípadoch, keď sa ukáže nefunkčnosť uplatňovania zaužívaných, postupne návykových, rutinných prístupov k hľadaniu riešení a samotnému rozhodnutiu. Dôsledkom toho je, že takmer všade na svete sa učia rovnaké teórie a alternatívne názory sa silou uznávaných autorít arogantne vytláčajú na okraj záujmu odborníkov, a to vedie aj k brzdeniu rozvoja teórie podnikania a samotného riadenia podnikov. Väčšina súčasných teoretikov cituje autority, ktoré žiadnymi autoritami nie sú, analyzujú minulosť a budúcnosť hľadajú v kľzavých priemeroch. Je to neuveriteľné, pretože v bežnom pracovnom procese, aj pri výskyte nečakanej situácie, priemerne vzdelaný zamestnanec vo fabrike vie, ako nebezpečné je používanie aritmetických priemerov, ale na najvyššej podnikovej či makroekonomickej úrovni, tzv. odborníci projektujú svoje predpovede a štátne rozpočty na riešeniach, ktoré sa už v minulosti ukázali ako neschodné.

## Premeny v štruktúre odvetví a nové kvalifikačné požiadavky na obsadzovanie pracovných pozícií

Zvyšovanie produktivity práce vytláča pracovníkov z daného oboru. V minulosti sa pracovné pozície presunuli z poľnohospodárstva do priemyslu a neskôr z priemyslu do služieb. Dnes sa automatizujú služby a rozbieha sa systém samoobsluhy (self-service). Nevzniká však žiadny sektor, ktorý by mohol týchto pracovníkov absorbovať tak, ako to bolo v minulosti. V dôsledku vedecko-technického rozvoja sa zvyšuje produktivita a na rovnaký objem produkcie je potrebný menší počet pracovníkov, avšak pracovníkov s vyššou úrovňou kvalifikácie.

Ak sa má zachovať žiaduca rovnováha kultúry spočívajúca hlavne v znalostnej kultúre pracovníkov, zmena úrovne technológií si vyžaduje aj zmenu kvalifikačnej úrovne.

Lenže skutočnosť je iná. Rastúca disproporcía možností a potrieb je zrejmalá, a to v medzinárodnom meradle, dokonca aj vo vyspelých krajinách s vysokou kultúrou práce a podnikmi úspešne podnikajúcimi na globálnych trhoch. Na jednej strane sa vykazuje vysoká nezamestnanosť, na druhej strane je vo vysoko špecializovaných profesiách nedostatok pracovníkov. Narastá cena kvalifikovanej práce, ale narastajú aj náklady na doškoľovanie a vyhľadávanie odborníkov s potrebnými znalosťami. Problémy s nedostatkom vysokokvalifikovaných odborníkov sa premietajú aj na úrovni riadenia štátu. Politici môžu týchto ľudí zamestnať v štátnom sektore (nezamestnaní sú vlastne zamestnanci štátu), podobne ako v prípade mnohých iných profesií, ktoré nevytvárajú hodnotu, ale spotrebúvajú peniaze. Ukazuje sa, že štátny sektor dokáže financovať možno 15 – 17 % pracovnej sily, ale pri ďalšom raste zamestnaných v štátnom sektore začína štát kolabovať a vznikajú dlhodobé deficity štátnych rozpočtov. K tomu treba pripočítať demografický vývoj vo vyspelých krajinách, kde pribúdajú starí a ubúdajú mladí.

Hľadajú sa riešenia v kontexte s problémami ďalšieho smerovania rozvoja krajiny, a to aj vo vzťahu k medzinárodným záväzkom a úlohám vyplývajúcim z členstva v Európskej únii. Vysoká nezamestnanosť a disproporcie, neutíchajúca svetová finančná kríza a jej dôsledky na ľudí, vedú k hľadaniu riešení regulačnými opatreniami vlády, ale aj k tvorbe investičných stimulov a podporných programov. Takéto riešenie prináša iba krátkodobé efekty a nie je prínosom pre nájdenie východísk žiaduceho predurčovania očakávanej budúcnosti. Podnikatelia a manažéri sa často sťažujú, že namiesto investičných stimulov a podporných programov by uvítali kvalitne pripravených pracovníkov. Každý z nich vie pomerne presne definovať potreby a zapojiť sa do prípravy mladej generácie na prácu alebo pracovnú pozíciu.

Väčšina ľudí si neuvedomuje, že dnes prebieha transformácia ekonomiky, podobne ako to bolo pri prechode od agrárnej spoločnosti k industriálnej alebo v 50. rokoch, keď sa menila priemyselná spoločnosť na spoločnosť služieb. Zvyšovanie produktivity práce vytláča pracovníkov z daného oboru. V minulosti sa pracovné pozície presunuli z poľnohospodárstva do priemyslu a neskôr z priemyslu do služieb.

## Potenciály spoločenského progressu v európskej dimenzii

### *Nové modely integrácie podnikateľských, vzdelávacích a politických aspektov spoločenského rozvoja*

Európa sa neorientuje na rozvoj talentov a výnimočnosti, ale na obmedzovanie úspešných a byrokratické rozdeľovanie neúspešným. Ani európske predpisy a normy nie sú krokom k inovačnému podnikaniu. Inovácie sú výsledkom talentu, slobody, niekedy aj vzdoru proti všeobecne definovaným pravidlám, snahy vyniknúť, odlišnosti, experimentov a netradičných riešení. Treba sa zaoberať samotným systémom, ktorý vplýva na inovácie a to prinajmenšom v troch sférach:

1. **Školstvo, veda, výskum a výkonnosť systému.** Je to intelektuálny potenciál, kde môžu vzniknúť mnohé impulzy pre inovácie. Nové výsledky výskumu a nové technológie sú zase inovačným potenciálom využiteľným v podnikaní.
2. **Podnikateľská sféra.** Tu vznikajú inovácie, ktoré podnikom zlepšujú ich konkurenčnú schopnosť a sú normálnou súčasťou podnikania. Ak chce štát pomáhať podnikateľom, mal by pre podnikateľov vytvárať vhodné podnikateľské prostredie. Vždy je to úloha decíznej sféry na úrovni celospoločenského riadenia. Tejto sfére prináleží zaoberať sa najmä novými modelmi vzdelávania a vytváraním prostredia, v ktorom budú môcť podniky rásť a rozvíjať sa.
3. **Nové modely integrácie.** Hľadanie novej Európy znamená predovšetkým hľadanie nových modelov integrácie. Jedným z takých modelov je podnikateľsko-vzdelávací model. Ide o integráciu podnikateľských, vzdelávacích a politických sfér tak, aby ich synergia priniesla efektívnejšie a trvalejšie zvýšenie autonómie, sebavedomie a konkurencieschopnosť regiónov i občanov v rozširujúcom sa priestore Európskej únie. Tento podnikateľsko-vzdelávací model je v mnohých smeroch „de facto“ praktizovaný tzv. malými štátmi Európy, ktoré sú oproti politickým predstaviteľom starej Európy oveľa agilnejšie, podnikavejšie a dynamickejšie, s rozvíjajúcim sa priestorom na ďalšie vzdelávanie, spoluprácu a inovačnú konkurencieschopnosť.

Je však otázne, či je žiaduce potenciál, zvlášť malých štátov a štátov novej Európy, čo najlepšie rozvinúť politickou integráciou a čo najefektívnejšie využiť vo vlastnej krajine. Stojí to za zväznenie, pretože namiesto politického zjednotenia a sociálneho modelu Európy je možné uprednostniť podnikateľsko-vzdelávaciu integráciu na dlhodobu efektívnejšie a stabilnejšie formy spolupráce štátov a regiónov v rámci Európskej únie. Je zrejme, že ak nebudú všetky európske štáty a regióny rozvíjať svoj potenciál a fungovanie v globálnej spoločnosti optimálne, potom ani Európska únia ako celok nemôže realizovať svoj vlastný potenciál v globálnej spoločnosti.

## Tvorba národného bohatstva a základné formy kapitálu

*Existujúce rozdiely v dôležitosti a využití jednotlivých foriem kapitálu*

Základom tvorby národného bohatstva by malo byť optimálne portfólio národného kapitálu, ako základu pre tvorbu všetkých stratégií a strategických úvah v krajine, v regióne a v podniku. Bez koncepcie kapitálového portfólia sú národné stratégie iba nič neznamenajúcimi vyhláseniami. Podstatnú rolu zohrávajú tri formy kapitálu, a to:

1. **Spoločenský kapitál.** Tu možno zaradiť primárne splnomocňujúcu infraštruktúru: inštitúcie, podniky, občianske komunity, kultúrne, kolektívne, individuálne a rodinné hodnoty, dôveryhodnosť a právnu ochranu, ako aj tradície, rešpekt a zmysel pre spolupatričnosť, príslušnosť a užitočnosť. Veľká časť spoločenského kapitálu sa vyvíja samovoľne a spontánne, nemôže byť priamo „vyrobená“, ale jej formácie môžu byť podporované, vyživované a kultivované.
2. **Ľudský kapitál.** Táto forma kapitálu zodpovedá trvalým investíciám do ľudí: do ich vedomostí, schopností a zručností, bez ktorých by vyrobený a prírodný kapitál neboli efektívne použiteľné. Tieto investície zahŕňajú aj vzdelanie, zdravie, výživu, potenciály, motiváciu a úsilie. Ľudský kapitál predstavuje akýsi národný „softvér“ vedieť ako? A „brainware“ vedieť čo a prečo?
3. **Vyrobený kapitál.** Ľudia produkujú celý rad fyzických aktív a infraštruktúry – od budov, ciest a priehrad až po technológie a transportné aj komunikačné prostriedky. Ide tu o akýsi vyrobený „hardvér“ národov. Tento národný hardvér musí byť nepretržite udržiavaný, obnovovaný a modernizovaný, aby sa zaistila jeho produktivita, využitie a efektívnosť.

Všetky tri formy kapitálu sa musia rozvíjať vyváženým, harmonizujúcim spôsobom. V globálnej spoločnosti, založenej na efektívnej komunikácii, obchode a trhových vzťahoch sa spoločenský a ľudský kapitál stávajú najdôležitejšou a najspoľahlivejšou cestou k dlhodobu udržateľnému bohatstvu a životnej úrovni. Prosperita národov a ekonomik sa dá merať podľa percenta účasti jednotlivých foriem kapitálu na tvorbe národného bohatstva, keďže podnikanie je základným pilierom troch činiteľov, sférou, ktorá pridáva hodnotu a vytvára národné bohatstvo. Avšak vo svojej funkcii tvorby hodnôt sa nesmie obmedzovať, nesmie sa stať iba príveskom politickej sféry, ale musí byť akcelerátorom spoločnosti. Politická sféra totiž iba pre-rozdeľuje to, čo vytvorili iní. Inak nemá Európa v modernej globálnej spoločnosti príležitosti. Práca je súčasťou kultúry národa. Kultúra práce a podnikania Európe chýba. Panuje nedôvera, nespoľahlivosť a konkurencia, nastupuje príkazovacia administratíva s neprehľadným počtom byrokratických pravidiel. V globálnom meradle sú však úspešné krajiny, kde sa aj v podnikateľských vzťahoch možno spoľahnúť na ústne dohovory bez zbytočného administrovania.

Európa totiž nemá čo stratiť, iba svoju byrokráciu, usudzuje *Zelený*. Nová Európa nesúťažá so svetom, nedoháňa a nepredháňa, ale stáva sa nevyhnutnou a potenciálne i vedúcou zložkou svetových aliancií a sietí spolupráce. Prepojenie hospodárskych systémov do sietí globálnych trhov je najlepšou zárukou svetovej stability. Zachovaním globálneho mieru nie sú politické dohody a proklamácie, ale trvalé a pevné hospodárske prepojenie: hospodárski partneri sa navzájom nenapádajú.

## Inovácie – alfa a omega podnikania

### *Inovácie – najdôležitejšia dimenzia v produkčnej a edukačnej praxi*

Pri vyslovení slova inovácia si mnohí ľudia predstavujú prevratné technické vynálezy, výskumníkov a vedcov v sofistikovaných laboratóriách. Za inovácie sa niekedy považujú prechody k novým technológiám alebo vytvorenie prototypu prevratného výrobku. Už dávno neplatí, že inovácie vznikajú pod rukami vedcov v bielych plášťoch, rovnako neplatí, že inovácie sú prevratné technické riešenia nových výrobkov alebo nové technológie. Základná otázka každého podniku teda je: „Čo a ako inovovať dnes a v budúcnosti, aby podnik žil dlhým, kvalitným a bezpečným životom?“

### *Inovačná spôsobilosť – výpovedná hodnota ukazovateľov a analýz*

Existuje množstvo ukazovateľov a analýz, ktorými sa pravidelne sleduje inovačná schopnosť jednotlivých krajín (Innovation Scoreboard, Inno Metrics, OECD), kde sa sleduje napríklad rast výdavkov na výskum a vývoj, počet patentov a ochranných známk, investície do high-tech sektoru, rizikový kapitál a iné. Ak sa Slovensko v uvedených štatistikách vôbec nachádza, tak obyčajne na chvoste. Na čele sú často USA, Japonsko, škandinávske krajiny, Nemecko, ale aj Čína alebo Izrael. Ak však chceme hodnotiť krajiny v oblasti inovácii, podobné rebríčky môžu byť zavádzajúce. Počítať percento HDP investované do školstva alebo vedy a výskumu a očakávať priamu úmeru s inovačnými výstupmi nie je správne.

### *Najinovatívnejšie podniky sveta*

Pre porovnanie so situáciou v našich podmienkach sú vhodné štatistické údaje z viacerých prameňov. Najinovatívnejšie podniky sveta každoročne uverejňuje aj Boston Consulting Group v spolupráci s Business Week. Pri výbere sa zohľadňuje vývoj akcií, tržieb, ziskov a patentov v posledných piatich rokoch.

Príklady akcelerácie kreativity, sústredenosti a podnikateľských ambícií na globálnych trhoch sleduje Booz & Co. Uverejňuje ročný rebríček – 1 000 podnikov s najväčšími výdavkami na výskum a vývoj na svete – zahŕňajúci prieskum viac ako 700 vedúcich pracovníkov výskumných a vývojových oddelení, ktorí odpovedali na otázku, ktoré podniky sú najviac inovatívne na svete. (tab. 4.2).

Poradie v roku 2012 / 2011	1./1. Apple 6./5. Microsoft	2./2. Google 7./9. Toyota	3./3. 3M 8./8. P&G	4./7. Samsung 9./6. IBM	5./5. GE 10./*. Amazon
<b>Výdavky na výskum a vývoj v roku 2011</b>	2,4 mld. USD 9 mld. USD	5,2 mld. USD 9,9 mld. USD	1,6 mld. USD 2 mld. USD	9 mld. USD 6,3 mld. USD	4,6 mld. USD 2,9 mld. USD
<b>Výskum a vývoj ako percento tržieb</b>	2,2 % 12,9 %	13,6 %	5,3 % 2,4 %	6 % 5,9 %	3,2 % 6,1 %

Tab. 4.2 Najinovatívnejšie podniky sveta

Len dva podniky spomedzi tých, ktoré sa vyhlásili za najviac inovatívne, boli v prvej deťiatke, čo sa týka výdavkov na výskum v minulom roku. Jaruzelski<sup>15</sup>, hlavný partner Booz & Co, ktorý je so svojím kolektívom autorom správy, uvádza, že za uplynulých osem rokov nenašli „žiadny štatisticky významný vzťah medzi tým, koľko sa vynaloží na výskum a vývoj a ako podnik obstojí z dlhodobejšieho hľadiska“. Je to významný postreh, nad ktorým hodno uvažovať najmä v krajinách s nedostačujúcimi zdrojmi.

### Zvyšovanie inovačného potenciálu

Zvyšovanie inovačného potenciálu, už aj na základe doterajších skúseností, možno predpokladať akceptáciou podnikateľského modelu. Keďže práve inovácie sú predpokladom úspešného podnikania, prirodzeným pokračovaním inovačných aktivít by mali byť aj inovácie edukačnej činnosti. Je preto možné na tento model nazeraj aj z hľadiska identifikácie požiadaviek na edukačnú aktivitu v príprave odborníkov – schopných novátorov (obr. 4.1).

Inovačný proces sa netýka tradičnej inovácie produktu. Produktová a technologická inovácia, teda inžiniersky pohľad na svet, je dnes najmenej efektívnou formou. Dôležitejšie sú inovácie procesu a hlavne inovácie podnikateľského modelu. Všetky tri formy sú však potrebné a najlepší novátori excelujú v inovačnom portfóliu všetkých troch typov. Podniky založené na parametroch výkonnosti sú dnes transformované na inštitúcie tvorivosti a rastu. I tu možno nájsť novú výzvu pre novú Európu: imagináciu a odvahu v podnikaní.

Namiesto „Six Sigma“ vznikajú globálne siete typu „Nine Sigma“, ktoré združujú podniky, univerzity, regionálne samosprávy a súkromné laboratória do rozsiahleho technologického ekosystému.

V minulosti sa hovorilo hlavne o inováciách produktov. V dnešnom svete sú okrem produktových inovácií stále dôležitejšie inovácie v oblasti marketingu a predaja, logistiky, organizácie procesov a zdrojov v podniku a celých podnikateľských systémov.

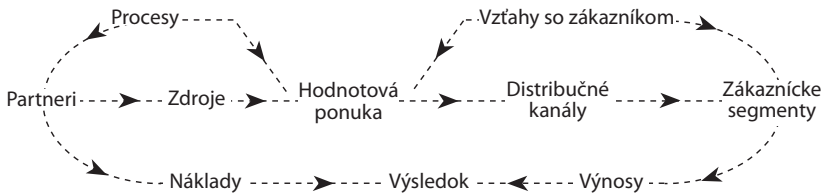
Linde k tejto téme hovorí: „Problém je, že sa neustále menia trhy a požiadavky zákazníkov, tak ako sa neustále menia aj výroby na trhu, nové technológie a spôsoby obchodovania. Nové technológie a organizačné formy kladú obyčajne nové požiadavky na ľudí v podniku. Ako teda inovovať v tomto prostredí? Je zrejme, že tradičná orientácia na využitie technických príležitostí je nedostatočná. Ako teda štruktúrovane spracovať komplexné zmeny? Kam a ako ich podnietiť k tvorbe ďalších inovácií a ako dosiahnuť pretrvávajúce ich záujmu o inovačnú aktivitu aj v budúcnosti? Na aký hodnotový systém nastaviť prácu v podniku? Ako nadchnúť tímy v podniku na inovácie, ako v nich zapáliť inovačný oheň a udržiavať ho?“<sup>16</sup> V podobnom duchu sa vyjadrujú Levinson a Kelly. Ak sa má v podniku vytvoriť inovačné prostredie, treba nájsť inovatívnych ľudí, vypočítať ich a urobiť to, čo hovoria.<sup>17</sup> Tieto vyhlásenia Kelly potvrdil vytvorením nových pravidiel pre Novú ekonomiku, ktorú zahŕňa táto zásadná formulácia: „Bohatstvo v tomto novom režime prúdi priamo z inovácií, nie z optimalizácie. Znamená to, že národné bohatstvo nevzniká dokonalým zvládnutím známeho, ale nedokonalým zmocnením sa nového.“<sup>18</sup> Problematikou inovácií sa zaoberajú svetové výskumné a edukačné inštitúcie

<sup>15</sup> Barry Jaruzelski je hlavný partner, ktorý vedie Booz & Company Global. Je členom Severoamerického vedenia tímu. Špecializuje sa na podnikové a produktové stratégie a transformácie procesov hlavných inovácií na špičkové technológie a priemyselných klientov.

<sup>16</sup> Hansjürgen Linde je nemecký expert v oblasti inovácií, zakladateľ a riaditeľ spoločnosti WOIS Institut. Podrobne s metódou WOIS sa môže čitateľ zoznámiť v štvrtom zväzku pentológie Podnik a podnikanie.

<sup>17</sup> Levinson, D. Arthur: riaditeľ biotechnologickej spoločnosti Genetech Inc.

<sup>18</sup> Kevin, K.: New Rules for the New Economy. <http://kk.org/newrules/contents.php>.



### Inovácie verzus riziká

Analýza inovačných projektov ukazuje, že:

- Vyše 80 % inovačných projektov je neúspešných ešte predtým ako sa dostanú na trh;
- Vyše 90 % inovácií sa uvidia na trh neskoro, majú prekročený rozpočet, alebo majú nižšiu kvalitu, ako sa plánovalo;
- Pri 97 % patentov sa náklady na ne nevrátia späť.

Ako vidno, inovácie sú rizikové podnikanie – pre odvážnych, pre tých, ktorí radi prekonávajú výzvy, pre nadšencov, ktorí chcú zmeniť tento svet. Inovácie sú podnikaním pre ľudí, ktorí akceptujú zmenu a riziko. Nie pre tých, ktorí sa zmenám bránia a uprednostňujú pocit bezpečia. O inováciách by preto mali diskutovať a rozhodovať podnikatelia a nie úradníci a akademici.

### Inovácie v podnikaní verzus inovácie vo vzdelávaní

Generovanie technických zmien na produkte a technologický náskok vo výrobe nemusia priniesť úspech. Mnohé podniky majú dokonalé produkty, vyrobené dokonalou technológiou, ale zákazníci ich nekupujú. Hodnota pre zákazníka – to je to, čo odlišuje inováciu od obyčajnej zmeny. Inovácia prináša zákazníkovi úžitok – v jednoduchosti, znížení rizika, komforte, pohodlí, cene, zábave, módnosti, image, emóciách alebo šetrnosti voči životnému prostrediu.

### Inovácie produktov verzus inovácie podnikateľských systémov

Existuje rad širšie využitelných metód, ktoré sú už overené v praxi. V tej súvislosti sa môžeme opýtať, na ktorej škole, v ktorom podniku na Slovensku sa vyučujú systematické postupy pre definovanie a hľadanie inovačného zadania? Koľko máme na Slovensku expertov na systémy TRIZ, WOIS, Creax, synektiku alebo laterálne myslenie? Treba prekonať ešte jeden mýtus – inovácie nie sú iba prevratné technické riešenia, nové technológie a high tech riešenia.

### Inovácia verzus hodnota

Správne zvládnutá inovácia z hľadiska hodnoty, ktorú uzná zákazník v danom čase a priestore, je cestou na nový trh, kde podnik môže definovať vlastné pravidlá, kde môže rásť obrovským tempom a zbierať neuveriteľné marže. Svet prelomových riešení je postavený na protirečeniach typu – vyššia hodnota, za nižšie náklady, rýchlejšia a lacnejšie, viac za menej, kvalitnejšie pri nižších nákladoch a pod.

### Inovácia verzus strategické smerovanie

Dôležitá teda nie je samotná zmena produktu, procesu alebo celého podnikateľského systému, ale predovšetkým strategické nasmerovanie tejto zmeny. Namiesto kopírovania druhých, benchmarkingu a nemilosrdného zápasu s konkurenciou existuje iná cesta – strategické inovácie.

Obr. 4.1 Náčrt inovačných možností v súvislosti s podnikateľským modelom

a tiež pracoviská v postsocialistických krajinách. Napríklad analýzy IPA v európskych podnikoch ukázali nasledujúce prekážky v inovačných projektoch:<sup>19</sup>

- chýbajúca systematická metodika – inovácie sa často zamieňajú s metódami na vývoj nových produktov, marketingom alebo s jednoduchými kreatívnymi technikami (brainstorming),
- nedostatočná inovačná kultúra v podniku,
- nevhodný model na riadenie inovačného procesu,
- nevhodné metódy na generovanie nových riešení – používa sa metóda pokus – omyl,
- nedostatočné riadenie poznatkov – až 70 – 80 % poznatkov vytvorených v inovačnom projekte sa zabudne alebo stratí,
- zanedbáva sa meranie a vyhodnotenie prínosov z inovácií.

V už spomenutom prieskume BCG (Boston Consulting Group) uvádza, že vytvorenie pre-vratných produktov, podnikových procesov alebo nových podnikateľských modelov je výsledkom dlhodobej orientácie, vytvorenia inovačného prostredia v celom podniku, ochoty riskovať, podpory a rozvoja talentov v podniku. Kľúčovú úlohu v inovačnom procese v podnikoch majú správni lídri vo vrcholovom vedení. Slovensko má inovačný potenciál, ale jeho rozvoj prebieha veľmi pomaly a izolovane v podnikoch, ktoré možno označiť za priekopníkov. Mnohé z týchto podnikov však dnes exportujú produkty, ale aj komplexné inžinierske riešenia, do vyše 100 krajín sveta.

### Inovačná stratégia v edukačnom procese Podnikateľskej univerzity

Podnikateľská univerzita je predovšetkým výrazom inovačnej stratégie regiónu a jeho hospodársko-spoločenského rozvoja. Regióny bez inovačnej stratégie nie sú schopné dosiahnuť výraznú sebaobnovu a renesanciu, univerzita je pre nich skôr pasívna inštitúcia. Konkurencieschopná regionálna sieť je založená na spolupráci inštitúcií, univerzity, podnikov a samosprávy, teda na nutnom triptychu (Univerzita – Podniky – Samospráva) samotnej Podnikateľskej univerzity. Základným cieľom je teda tvorba nových podnikov ako principiálnych „nosičov“ a užívateľov znalostí.

Tieto znalosti a schopnosti nie sú len doménou obchodných a podnikateľských odborov, ale všetkých odborov: od molekulárnej biológie a computer science, cez nanotechnológie a vedy o materiáloch, až po zdravotné technológie, telekomunikácie a starostlivosť o človeka. Všetci členovia Podnikateľskej univerzity – fakulta, študenti i administrátori sa učia podnikáť, zakladať a riadiť podniky, preberať spoluzodpovednosť za praktické využitie generovaných vedomostí. Univerzita učí podnikáť preto, aby sa stala právoplatným, aktívnym členom regionálneho vplyvu. Je zrejme i to, že univerzita, ktorá vie podnikáť potom môže podnikanie aj učiť. Tým univerzity dostávajú nový rozmer a dosahujú novú kvalitu: už nejde len o to, aby človek dosiahol vedomosť, ale hlavne sa má naučiť ako ju uplatniť v praxi. Nejde len o informácie, ale hlavne o vedomosti. Podnikateľská univerzita je inštitúciou znalostnou, nie informačnou či vedomostnou. Systémy riadenia znalostí sú teda systémy úpravy a zmeny znalostných pravidiel podnikov na základe profesijného, stále viac globálneho porovnávania.

<sup>19</sup> IPA Slovakia bola založená v deväťdesiatych rokoch ako konzultačno–vzdelávací inštitút zameraný na rozvoj priemyselného inžinierstva, ktorý bol v roku 2000 prepojený s aktivitami najväčšej spoločnosti pre aplikovaný výskum a technické inovácie v Európe – Fraunhofer Gesellschaft. IPA Slovakia patrí k najvýznamnejším podnikom strednej Európy v oblasti poradenstva, vzdelávania, projektovania a výskumu pre priemysel. Svoju pozornosť zameriava na oblasť priemyselného inžinierstva, strategických inovácií, reštrukturalizácií, zvyšovania výkonnosti a rozvoja podnikovej kultúry. V duchu spoločenskej zodpovednosti dlhodobo podporuje vybrané projekty neziskových organizácií, jednotlivcov i študentov.



Do seba zahľadená provinčnosť, nech už akokoľvek šikovne, nie je znakom ani profesionality, ani expertízy, ale skôr „pochybného never-tomášstva“.

Ako vyplýva z obr. 4.3, inovačná stratégia sa v edukačnom procese zakladá na inováciách produktov a podnikateľských systémov.

Súčasťou týchto inovačných charakteristík sú inovácie rešpektujúce strategické smerovanie podniku a vôbec inovácie, ktoré sa uplatňujú vo vzdelávaní.

### Inovácie vo vzdelávaní

Obsahom vzdelávania okrem iného bývajú príklady úspešne realizovaných inovácií ako aj metodika tvorby a rozvíjania kreativity. Rovnako je žiaduce, aby sa vzdelávanie ako také podrobilo novým metodikám a implikovalo nové informačné a komunikačné technológie s cieľom zefektívniť samotný vyučovací proces.

### Inovačný deficit, potreba systémovej zmeny vo vzdelávaní

Úspešní podnikatelia veľmi často začínali podnikat' v oblasti obchodu alebo v jednoduchej výrobe a až v neskoršom období sa začali venovať skutočným inováciám.<sup>20</sup> Nastáva aj generačný posun, pretože mnohí pracovníci, ktorí sa v minulosti systematicky zaoberali inováciami sú na dôchodku. Rozmach informačných technológií a rast úzko zameraných znalostí a manipulačnej spôsobilosti mladých ľudí pri práci na počítačoch sa orientuje jednostranne a neraz zamieňa inovácie za ovládanie grafických alebo simulačných programov. Zároveň iba málo slovenských podnikov inovačný proces definovalo ako kľúčový podnikový proces, a tak iba nevelký počet pracovníkov, a to nie vždy s primeranou kvalifikáciou sa tomuto procesu systematicky venuje.

Aj v oblasti vzdelávania sa na Slovensku pociťuje deficit znalostí a odbornej literatúry o inováciách. Absentujú seriózne vysokoškolské alebo postgraduálne študijné programy určené na vyučovanie. Je preto nesporné, že výchove so zameraním na rast kreativity sa treba venovať už na základných školách, vyhladávať a pracovať s talentmi, utvárať experimentálne triedy a laboratóriá zamerané na novátorstvo, technické a podnikateľské inovácie. Stredné školy treba napojiť na inovačné projekty vysokých škôl a priemyselných podnikov. Inovácia vzniká na trhu, treba dať priestor mladým ľuďom podnikat' s ich nápadmi už na vysokých školách, zakladať podniky so svojimi učiteľmi, vytvárať okolo vysokých škôl siete inovačných podnikov.

## Nevyhnutnosť dosiahnutia integrity vzdelávania a podnikania

### *Spoločensky zdôvodnená substitúcia štandardizovaných postupov v procese komplexnej modernizácie edukačnej a produkčnej praxe*

Ak chceme podporiť vzdelávanie ľudí, tak musíme podporiť prostredie, v ktorom sa oplatí byť vzdelaným. Samotný vzdelávací systém si tiež zaslúži pozornosť. Veľká časť Európy používa model vzdelávania postavený na starých tradíciách hromadenia encyklopedických informácií, na spriemerovaní všetkého, čo sa spriemerovať dá. Slovensko aspoň začalo projekt výučby nadmerne nadaných detí, ktorý síce nemá pokračovanie na druhom stupni základnej školy,

<sup>20</sup> Existujú však u nás už aj mnohé podniky, ktoré v inováciách veľa dokázali – napr. Gotive, Ipesoft, ESET, Spinea, Matador, PSL, Sauer Danfoss, Linet, Plastcom, Vital, Decodom, Atrea, Ahorn, Unicorn a i.

ale aj tak je krokom vpred. Sú európske krajiny, kde sú pojmy ako elita, talent, nadmerne nadaný, nadpriemerne schopný, neprekonateľným tabu. V Európe a na Slovensku úspešne nadväzujeme na „tradície“, že nadpriemerne schopných treba potrestať (napríklad vysokými daňami a odvodmi) a podpriemerne schopným treba tieto peniaze prerozdeliť.

Väčšina pokusov o zmenu systému, či existujúcich štandardov iniciovaných dokonca aj z prostredia decíznej sféry je neúspešná. Naráža na odpor, ktorý postupne prerastá až do polohy organizovaného odporu a verejne deklarovaných požiadaviek na odvolanie kompetentných. Ani diskriminácia nositeľov progresívnych riešení nie je výnimkou.

## Diferencie medzi provinčnými a svetovými univerzitami

Celosvetovo prebieha rozsiahla diskusia o univerzitách. Nielen o ich financovaní, ale hlavne o formách a obsahu ich výučby. Záver bol jednoznačný – univerzity sa vzdávajú potrebám priemyslu. V USA dnes prebieha najväčšia kritika a reforma programov MBA od ich vzniku. Tento názor sa zdôvodňuje tým, že sú príliš teoretické, vedecké a vzdialené od potrieb praxe.<sup>21</sup> I keď v Európe prebiehajú súbežne dva previazané procesy, dôraz sa väčšinou kladie iba na jeden: proces politickej integrácie.

Súčasne však prebieha nemenej dôležitý proces hospodárskej a kultúrnej regionalizácie. Oba procesy sú iba dve strany tej istej mince: pokračujúcej globalizácie, kombinovanej s outsourcingom a útlmom suverenity národného štátu.

Dôsledky pokračujúceho duálneho procesu sú závažné. Každý spoločenský systém, podobne ako fyzikálny systém, si vyhľadáva rovnovážny stav.

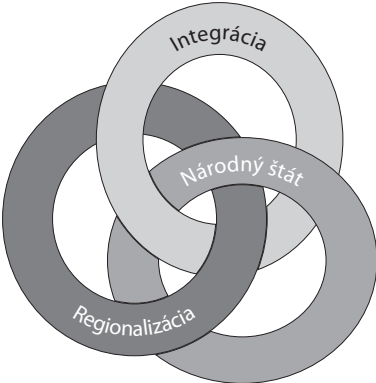
Pohyby smerom k integrácii a super štátu sú totiž vyvažované pohybmi smerom k regionalizácii a regionálnej autonómii. Suverenitu odovzdáva národný štát nielen smerom hore, k integrácii, ale i smerom dole, k regionalizácii (obr. 4.4).

Každý hospodársky pohyb sa začína v regióne, lokalite, podniku. Žiadny hospodársky pohyb nezačína plošne, v hraniciach politicky definovaného celku. Preto, skôr ako makroekonomické snahy o „pozdvihnutie“ ekonomiky ako celku, je správna stratégia diferencovanej podpory rastu v najdynamickejších regiónoch a vytváranie rastových „katalyzačných jadier“. Snahy tiež vedú len k priemerným či podpriemerným rastovým podmienkam. Plošný prístup Európskej únie k otázkam hospodárskeho rastu a zamestnanosti neberie do úvahy enormné rozdiely medzi európskymi regiónmi.

## Rozvíjanie znalostného potenciálu a potrebný kapitál na etablovanie Podnikateľskej univerzity

Podnikateľská univerzita sa priamo podieľa na tvorbe podnikov, generovaní zamestnanosti a rozvoji regiónu. Samospráva adaptuje svoje motivačné, stimulačné a regulačné nástroje a poskytuje verejnú zložku investičného kapitálu. Okrem svojich tradičných úloh v tvorbe pridanej hodnoty a poskytovaní zamestnanosti podniky poskytujú súkromnú zložku kapitálu a sú aktívne v rozvoji ľudí, znalostí, výskumu a inovácií. Ak vzniká European Institute of Technology podľa vzoru amerického Massachusetts Institute of Technology (MIT), potom by to mala byť skôr Podnikateľská univerzita a nielen ďalšia forma európskeho „kopírovania“. Európanom chýba podnikateľský duch: 61 % Američanov chce podnikat „na svojom“, ale v Európe chce podnikat iba 45% Európanov. Sieť podnikateľských univerzít je teda pre Európu oveľa dôležitejšia ako pre USA. Ako vyplýva z obr. 4.5 je zrejmé, že politická interakcia musí byť súčasťou celého systému vzdelávania.

<sup>21</sup> Je potrebné nanovo zdôrazniť, že mnohé študijné materiály vzhľadom na akceleráciu spoločensko-ekonomického a vedeckého rozvoja veľmi rýchlo starnú. Poznanky uvedené v používaných publikáciách sa omeškávajú oproti súčasnosti často o viac ako niekoľko desaťročí.



**Regionalizácia**

Neznamená len rozpad štátnych celkov (napr. Československa) a fragmentáciu nižších politických celkov, ale predovšetkým hospodársku integráciu regiónu so sieťami spolupráce medzi malými a strednými podnikmi, cezhraničnou integráciou podľa obchodných podmienok (nie podľa politických hraníc) a priamym napojením na globálne inštitúcie. Regionálny pohľad má svoje pozitíva. Pochopili to už Tomáš a Ján Baťa, keď na jednej strane venovali všetku svoju energiu rozvoju regiónu a hľadaniu použitia globálnych zdrojov na strane druhej. Ide o vynikajúci a úspešný príklad vyváženosti regionálnych a globálnych záujmov. Oni robili účelovo a strategicky to, čo dnes prebieha spontánne.

**Politická integrácia**

Nie je schopná „vzdorovať“ regionálnej hospodárskej integrácii. Aj keď sa občania európskych štátov stále viac identifikujú ako Európania, súčasne sa stále silnejšie identifikujú ako členovia regiónu. Posilňovanie regionálnych kultúr, jazykov a tradícií vyvažuje posilňovanie kultúry „európskej“. Jediná inštitúcia, ktorá sa „neposilňuje“, je národný štát.

**Suverenita národného štátu**

Existuje de iure, jeho suverenita de facto sa denne odovzdáva regiónom, ktoré potom „hostí“ zahraničných výrobcov a podnikateľov.

Obr. 4.4 Oslabovanie suverenity národného štátu

## Kooperácia a koordinácia základných oblastí spoločenského progresu

Európska únia by zaznamenala významný pokrok vo svetovej konkurencieschopnosti, keby opustila svoj normatívno-byrakratický prístup ku kvalite a jej riadeniu a postavila kvalitu na zákazníkov, pridanej hodnote a inováciách. Existujú tri základné sféry efektívneho rozvoja spoločnosti – tzv. triáda, niekedy tiež zvaná „Triple Helix,“ vychádza z princípu kooperácie a koordinácie troch základných oblastí spoločenského progresu. V skutočnosti existuje ešte štvrtý, silne determinujúci faktor: spoločensko-kultúrne prostredie, t. j. kontext, v ktorom sa základná triáda musí realizovať a fungovať. Pri takom pohľade sú to vlastne štyri základné oblasti „integrovaneho“ záujmu: **1.** vzdelávacia sféra, **2.** podnikateľská sféra, **3.** politicko-verejná sféra, **4.** spoločensko-kultúrne prostredie. Funkčné úlohy uvedených oblastí sú zásadne diferencované.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Spolupracacia aliancie a siete malých a stredných podnikov sú predpokladom regionálneho rozvoja, a teda zárukou konkurencieschopnosti novej Európy. Každý významný ekonomický pohyb vzniká v danej lokalite, v regióne či v podniku – nikdy nie plošne, nikdy nie v priemere a nikdy nie všade. Preto je treba podporovať inováčné a katalyzačné jadro hospodárskeho rozvoja, preferovať a posilňovať, nie oslabovať a neúmerne zdaňovať.

## Vzdelávacia sféra – zvyšovanie inovačného potenciálu

Základným cieľom vzdelávania je pripravovať na svoju profesiu ľudí, ktorí sú schopní tvoriť nové veci – nielen opakovať prínosy predchádzajúcich generácií. Teda pripravovať ľudí tvorivých, inovačných a objavných, ktorí majú perspektívu uplatnenia sa na globálnych trhoch. Nadväzujúcim cieľom vzdelania je produkovať kritické myslenie, ktoré dokáže overovať a neprijímať všetko, čo sa ponúka. Vzdelaní ľudia musia vedieť rozlišovať medzi faktom a názorom, medzi dôkazom a dogmou. Je preto potrebné vyhľadávať študentov, ktorí sú aktívni a rýchlo sa učia nezávisle myslieť, rozlišovať a utvárať vlastný názor. Sú potrební jedinci, ktorí vedia rozpoznať originál a overiteľné idey, ktorí neprijmú prvú myšlienku, ktorá sa im predloží alebo ktorá im napadne. Sú potrební ľudia, ktorí vedia potrebné znalosti nielen prijímať, opakovať a reprodukovat', ale predovšetkým sami produkovať – a navyše, použiť v praxi.

## Podnikateľská sféra – koncepcia vyplývajúca z globálneho nástupu znalostnej spoločnosti

V globálnej ére je kultúra inovácie predpokladom úspešného a konkurencieschopného rozvoja regiónu či krajiny. Tvorba inovačnej kultúry ide ďalej ako zavádzanie nových produktov v podniku, produkcia vynálezov a patentov v univerzitnom alebo podnikovom laboratóriu. Vzniká sebestačne, vlastným podnikaním a nie iba prostredníctvom proklamácie a finančnej podpory z decíznej sféry.

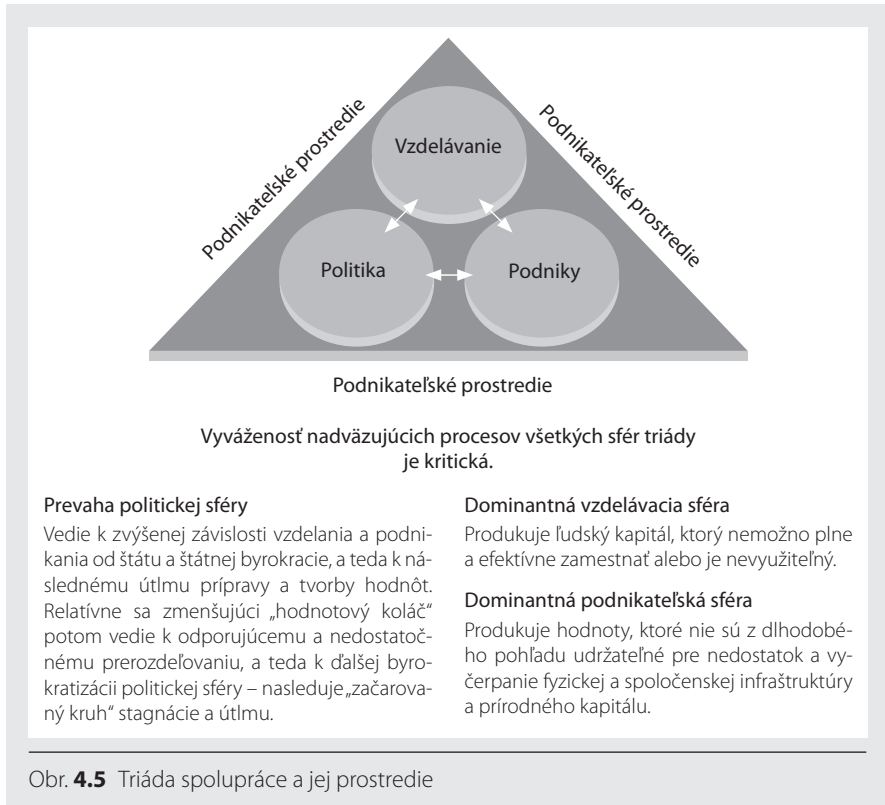
## Politicko-verejná sféra

Politicko-verejná sféra hrá významnú úlohu v tvorbe hodnôt a národného bohatstva, jej úlohou je vytvárať optimálne prostredie na efektívne fungovanie oboch hodnototvorných pilierov, t.j. vzdelávania a podnikania. Túto funkciu podpory, stability a spoľahlivosti musí politika plniť v najvyšších pracovných, technologických a etických parametroch. Jej významná spoločensko-prerozdelená funkcia môže byť efektívna len vtedy, ak bude mať dostatok prostriedkov na prerozdelenie. Deliť sa o rovnaký alebo dokonca zmenšujúci sa „koláč“ vytvoreného národného bohatstva je zárukou korupcie, neistoty, nepokoja, štrajkov a protestov. Európska únia nemôže uspieť na základe starého, politicko-byrokratického modelu.

Ľudia znalostnej spoločnosti vyžadujú na svoju prácu autonómiu, nezávislosť a samosprávu. Potrebujú tieto podmienky práve preto, aby mohli spolupracovať. Štátne politické infraštruktúry, strany a ideológie nemôžu spolupracovať, ich záujmy sú len povrchne a pominuteľne prepojené. Regióny, podniky a jednotlivci však spolupracovať môžu, pretože ich záujmy sú im blízke, konkrétne, reálne, neideologické. Triáda politicko-verejných, vzdelávacích a podnikateľských záujmov nesmie byť mocensko-hierarchickou triádou, ale triádou úzkej spolupráce v regióne, v meste i vo svete. Každá skutočná politika je vo svojej podstate lokálnou politikou. Tam, v obci a v regióne vznikajú skutočné potreby a skutočné želania, nie ideologické zápasy o pominuteľnú moc medzi ideologicky motivovanými politickými stranami. Ideologické boje európskych politických strán znehybňujú politický pohyb, odkladajú riešenie páčivých problémov, uprednostňujú status quo pred potrebnými reformami a zmenami. Namiesto akcie a rozhodovania, politické strany ponúkajú sľuby, a tak generujú spoločenské protesty, ktoré potom celkom zákonite prichádzajú.

Lokálna a regionálna politika nie je ideologicky vzdialená od svojej občianskej základne a má teda väčší priestor na efektívne rokovanie.

Prvé dve sféry predstavujú hnacie faktory, tretia je faktorom zmocňujúcim a štvrtý faktor predstavuje strategické prostredie, teda spoločensko-kultúrny kontext spolupráce základnej triády sfér. Všetky zložky Triády sú rovnako dôležité a seberovnné. Globálna éra vyžaduje predovšetkým vyváženosť a optimálnu koordináciu všetkých troch zložiek v rámci daného, ale globálne sa rozširujúceho spoločensko-kultúrneho prostredia. Žiadna zložka by nemala dlhodobo dominovať, to je dané práve základnou, prirodzenou diferenciáciou vzájomne sa dopĺňujúcich funkcií a rolí komponentov triády (obr. 4.5).



Prepojenie komponentov Triády s prostredím možno charakterizovať ako prepojenie v opakovanom, seba posilňujúcom cykle. Preto je základom úspechu vyváženosť všetkých troch sfér Triády. Argument je jednoduchý: politicko-verejná sféra nemôže prerozdeliť viac hodnôt ako podnikateľská sféra vytvorí a vzdelávacia sféra pripraví. Podľa Zeleného je potrebné prehodnotiť politicko-byrokratický model EÚ a nahradiť ho podnikateľsko-vzdelávacím modelom, založeným na spolupráci partnerov triády na podnikovej, regionálnej, štátnej i celoeurópskej úrovni:<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Zelený, M., čerpané z rukopisu.

- Spoločensko-kultúrne prostredie a politická sféra sú najpomalšie reagujúce a vyvíjajúce sa; podnikateľská sféra reaguje vzhľadom na trhové tlaky a motivácie najrýchlejšie.
- Zmeny, ciele a stratégie všetkých troch sfér musia byť v súlade so spoločensko-kultúrnym kontextom Európy. Pretrvávajúce tendencie, pokiaľ ide o kopírovanie a preberanie „úspešných praktík“, cieľov, stratégií a metód, sú neefektívne.
- Európa nemôže „benchmarking“ priblížiť na úroveň najúspešnejších svetových regiónov v zmysle „dohnať a predbehnúť“, ale môže rozvíjať svoje vlastné, trhovo motivované sféry s cieľom diferenciacie. Od hyperkonkurenčnej stratégie „Červeného oceánu“ je potrebné prejsť na spolupracujúcu stratégiu „Modrého oceánu“.<sup>24</sup>
- Sústava riadenia Baťa predstavuje rýdzo európsku, výrazne diferencovanú základňu pre rozvoj nových vzdelávacích, podnikateľských a politických modelov.
- Sieť podnikateľských univerzít, fungujúcich na princípe spolupráce triády, predstavuje pre rozvoj európskych regiónov mocné katalyzačné jadro.
- Riadenie, ako profesia, by predstavovalo hodnotný prínos Európy svojim globálnym partnerom.
- Inovácie a vedomosti sú najdôležitejšie dimenzie na ceste k novej, partnersky hodnotnej a sebavedomej Európe. Nielen podniky, ale aj regióny sa musia transformovať na „továrne na inovácie“.
- Každá činnosť, každý zamestnanec, tím, oddelenie či podnik musia pridávať hodnotu. Kultúra pridanej hodnoty je pre hľadanie novej Európy zásadnou požiadavkou.

Európska stratégia by mala obsahovať minimálne tieto princípy:

- komplementarita a doplňovanie s prirodzenými spojencami ako USA, Japonsko, Kórea ap.;
- diferenciacia a spolupráca s nastupujúcimi ekonomickými silami ako Čína, India, Brazília ap.;
- konkurencia s podobne profilovanými a výkonom podobnými ekonomikami ako Kanada, Austrália ap.

Uvedené princípy majú nespornú výhodu – nie je potrebné čakať na ich schválenie, prijatie a ratifikáciu byrokraciou Európskej únie. Každý európsky región, v spolupráci so svojou podnikateľskou a vzdelávacou sférou, sa môže vydať na cestu k seba obnove a prosperite – nezávisle, sebavedome a úspešne. Byrokracia Európskej únie také výsledky veľmi rada prijme „za svoje“ a podporí ich v maximálnom rozsahu, nič iné jej nezostáva. Stratégia Európskej únie by sa mala odvodzovať od tvorby znalostného priemyslu a inovačného regiónu. Kritický postoj k úrovni vzdelávania a novo formulovaným stratégiám na európskej úrovni je pochopiteľný z hľadiska špecifických podmienok a odlišností v jednotlivých krajinách únie. Neznamená to však, že sa treba vracieť k minulým spôsobom, ktoré zrejme svoju „intelektuálnu životnosť“ už majú za sebou.

## Názorová platforma zakladateľov Podnikateľskej univerzity

### *Konfrontácia súčasného stavu, posúdenie možnosti*

Situácia vo vzdelávaní nie je jednoduchá. Profesori, politici, ekonómovia diskutujú o tom, že by bolo potrebné dať viac peňazí na vedu, výskum a školstvo v štátnom rozpočte. Iní zároveň oponujú, že až na vzácne výnimky, sú to neefektívne použité peniaze. Preto zaznieva aj

<sup>24</sup> Pojmy červený a modrý oceán sú podrobne vysvetlené v štvrtom zväzku pentalógie Podnik a podnikanie.

kritika s požiadavkou zredukovať doteraz poskytované prostriedky a sústrediť sa na racionálne zdôvodnenia a požadované zmeny. Najviac sa ozývajú tí, ktorí majú najmenej dôvodov. Ak má niekto v školstve príčinu na nespokojnosť, môžu to byť možno učители zo základných škôl, ale sťažnosti od univerzitných profesorov niekedy hraničia s neslušnosťou. Majú sa väčšinou lepšie, ako si zaslúžia.

## Nevyhnutnosť reorganizácie investícií do vedy a výskumu

### *Základné impulzy na zvyšovanie konkurencieschopnosti priemyslu*

Bez nových poznatkov získaných z výskumu a vývoja chýbajú predpoklady na efektívny rozvoj ekonomiky. Sú teda základným predpokladom rozvoja vyspelej ekonomiky. V tejto oblasti sa môžeme porovnávať len s krajinami ako Rumunsko a Bulharsko, pričom aj tieto nás podľa posledných oficiálnych štatistík predbehli a Slovensko je s hodnotou investícií do vedy na úrovni 0,48 % z HDP na úplnom chvoste Európskej únie.<sup>25</sup> Americké a japonské podniky, ktoré predstavujú najväčšiu konkurenciu pre Európsku úniu v oblasti výskumu a vývoja, takisto zvýšili objem investícií na financovanie nových výrobkov, aj keď nie až v takom rozsahu (Spojené štáty zaznamenali nárast o 5,7 % a Japonsko o 4,4 %).

Podniky EÚ zaznamenali za posledné dva roky rýchlejšiu rast v oblasti výskumu a vývoja ako americké podniky. Krajiny EÚ predbehli, už štvrtý rok za sebou aj japonské podniky. Investície do výskumu a vývoja sú v rámci globálneho hospodárstva kľúčom k udržaniu konkurencieschopnosti.

### Granty a výskumné projekty – neefektívnosť administratívneho projektovania inovácií, degenerácia systému podporujúceho vedu a výskum

Ak sa granty a „výskumné“ projekty posudzujú objektívne, nezodpovedajú požiadavkám. Veľké akademické kolektívy zo štyroch až piatich spriaznených univerzít, profesori, docenti, asistenti, doktorandi – „obrovská sila“ má záujem participovať na výskume, ktorý sa niekde na svete riešil v minulosti, často aj na univerzite predkladateľa. V kolektívoch obyčajne chýbajú zástupcovia z praxe alebo renomované zahraničné pracoviská. Kritici, a to celkom oprávnené, upozorňujú, že to vlastne nie je výskum, ale iba projekt na finančné prilepšenie si fakulty alebo katedry.

K súboru kritických hlasov treba pripojiť názor, že ďalšou typickou financovanou aktivitou (platenou z daní) sú tzv. cestovné kancelárie profesorov, učiteľov a výskumníkov. Je dôležité spoznávať zahraničné univerzity, chodiť na konferencie a výmenné pobyty. Dnes už poniektorí profesori za európske peniaze precestovali celú Európu, ale zatiaľ z týchto ciest nevznikol žiadny prevratný výskum ani inovácia. A nie sú to malé prostriedky, ktoré sa na vedu vynaložili. Mnohí kričia: „Treba dať viac z rozpočtu na vedu a výskum“. A čo to prinesie?

Ak sa bude dávať do neefektívneho a neschopného systému vysokých škôl viac prostriedkov, nedosiahnu sa lepšie výsledky. Naopak. Systém bude degenerovať ešte viac. Mnohí profesori na univerzitách vyučujú na troch až štyroch školách, vedú dve až tri poradenské centrá dotované zo štátnych grantov a napojené na ich súkromné podniky, poberajú slušné diéty za zbytočné zahraničné cesty. Výsledok? Bez veľkej práce a zodpovednosti zarábajú viac ako mnohí špičkoví manažéri v priemysle. Prečo by strácali čas v náročných a riskantných ino-

<sup>25</sup> <http://zachranmevedu.sk/>.

vačných projektoch? Mnohí funkcionári vysokých škôl zdôrazňujú, že strácajú talentovaných mladých ľudí kvôli tomu, že ich nevedia adekvátne zaplatiť. Nezodpovedá to však skutočnosti. Veľa mladých zo školstva odišlo, pretože neunesli morálne pochybenia a etické rozpory.

Ani mnohí výskumníci a doktorandi na školách už nemajú čas skúmať a inovovať. Prečo? Pretože musia písať a vyhodnocovať granty a robiť prácu za svojich vyťaženejších profesorov. Grantov a tabuliek je toľko, že na výskum, ktorý sa v nich deklaruje, obyčajne ani pri najlepšej vôli nezostáva čas.

Dotácie a stimuly? Obyčajne ich dostávajú tí, ktorí majú čas študovať zložité príručky, alebo chodiť lobovať a platiť provízie na úradoch. Skutoční inovátori na to väčšinou nemajú čas a prežijú aj bez stimulov a dotácií. Výsledok? Snaha o podporu v skutočnosti iba naruša konkurenčné prostredie, nepomáha často tým, ktorí si to nezaslúžia. Bol som na viacerých sympóziách o inováciách. Ukazuje sa, že prejavy politikov o inováciách a vedomostnej ekonomike sprofanovali tieto pojmy ešte skôr, ako sa im ľudia začali naozaj venovať.

Sú to často sympózia o tom, ako sa dostať k európskym peniazom. Tí trpezliví nakoniec vybudujú inovačné centrá, postavlia budovy a nainštalujú v nich počítače.

### Projekt inovačnej stratégie a politické deklarácie – inovácie nepatria do agendy politikov

Ukazuje sa, že ešte aj dnes mnohé európske alebo slovenské programy obsahujú množstvo okrajového materiálu na podporu inovácií a konkurenčnej schopnosti – portál Minerva prezentuje množstvo „užitočných“ liniek, starých fotografií z propagačných akcií a kontakty na bývalú vládu. Nová vláda prišla s novým programom – Projekt inovačnej stratégie na roky 2007 – 2013. Politické deklarácie a frázy ako predtým. Škoda námahy – zdá sa, že si naši politici nevedia nájsť správnu agendu a tak sa miešajú do remesla nielen historikom, ale aj podnikateľom a inovátorom. Zelený definuje inovácie nasledovne: „Inovácie sú také kvantitatívne alebo kvalitatívne zlepšenia produktu, procesu alebo podnikateľského modelu, ktoré významne pridávajú hodnotu zákazníkovi, podniku alebo najlepšie obom stranám súčasne. Keďže sa pridaná hodnota realizuje až pri trhovej transakcii, inovácia sama teda vzniká na trhu, vo chvíli predaja. Vlastne ju realizuje zákazník. Preto sa inovácie zásadne líšia od invencie, od vynálezu, patentu alebo zlepšovacieho návrhu – tie môžu zostať nerealizované, v trezore, v sklade, v papieroch, na patentovom úrade.“<sup>26</sup>

## Moderná univerzita

### *Od konzervácie vedomostí k výskumným inštitúciám a inováciám v podnikaní*

Pôvodným poslaním stredovekých univerzít bolo zachovanie (konzervácia) a prenos (učenie, výučba) vedomostí. Univerzity boli primárne „konzervatória“ vedomostí a informácií. Ako také boli univerzity exkluzívne a izolované „štáty v štáte“, ale pokiaľ ide o finančné prežitie, stále silnejšie závislé od štátu. Od začiatku 20. storočia sa pôvodné konzervatória začali transmutovať na tvorcov, výrobcov a generátory znalostí (knowledge-producing institutions). Uvedená transformácia bola podmienená rýchlym skrácovaním životného cyklu znalostí, akceleráciou ich vyčerpania a zastarávania. To viedlo k zníženiu dôležitosti konzervácie a prenosu (nemá zmysel učiť stále zlepšujúce sa, stále viac zastarané či nepotrebné veci) a teda nárastu dôležitosti tvorby znalostí nových.

<sup>26</sup> Košťuriak, J.: Inovácie sú biznis. <http://www.ipaslovakia.sk/sk/tlac-a-media/napisali-sme/inovacie-su-biznis-jan-kosturiak>.



Globálna éra znalostnej spoločnosti ešte ďalej skrátila životnosť a použiteľnosť vedomostí. V 21. storočí sa preto neoceňujú len jednoduché tvorby vedomostí, ale ich skutočné použitie a využitie v praxi.

Znalosť, ktorá nie je využitá, je „mŕtva“. Znalosť ležiaca na patentovom úrade je premárnená, ak sa neaplikuje a nezapriahne do tvorby hospodársko-spoločenského výnosu a nepríspeje k rozvoju regiónu. Je to práve poslanie kapitalizácie vedomostí, ktoré otvára priestor pre vznik Podnikateľskej univerzity, modifikujúcej predmet štúdia v zhode s potrebami praxe (tab. 4.1).

Oblasť	Semester 1 Stabilizácia podniku a riadenie jeho výkonnosti	Semester 2 Zlepšovanie a optima- lizácia podnikových procesov	Semester 3 Rast podniku a strate- gické inovácie	Semester 4 Vodcovstvo, rozvoj zna- lostí a ľudí v podniku
<b>Zákazníci a trhy</b>	Analýza trhov, marketing	Budovanie trhov, predaj, distribúcia, riadenia vzťahov so zákazníkmi	Zvyšovanie hodnoty pre zákazníka	Zvyšovanie hodnoty pre zákazníka
<b>Inovácie</b>	Inovácie podnikových procesov	Inovácie výrobkov a služieb	Inovácie podnikateľského systému	Inovácie manažmentu
<b>Podnikové procesy</b>	Organizácia a štruktúra podniku, kvalita, plánovanie a riadenie	Podporné procesy	Vývoj výrobkov a služieb, podporné procesy, IT v podnikaní	Rozvoj ľudí a inovačný proces
<b>Financie a náklady</b>	Náklady, základy finančného riadenia	Kontroling, podnikové ukazovatele	Investičný manažment	Získavanie finančných zdrojov
<b>Ľudia</b>	Definovanie požiadaviek na pracovné pozície, výber a hodnotenie pracovníkov – kvalifikácia výkonnosti	Vzdelávanie a rozvoj ľudí, individuálne efektívnosť manažera, učenie sa – intelligenčný kvocient	Vzťahy, dôvera, tímová spoločnosť, komunikácia, riešenie konfliktov, rozvoj talentov – emočný kvocient	Rozvoj hodnôt, morálka a etika v podnikaní – morálny kvocient
<b>Metódy a nástroje</b>	Štandardizácia procesov v podniku	Priemyselné inžinierstvo. Lean Six Sigma, TOC	Kreativita, inovačné metódy a postupy	Psychológia osobnosti
<b>Manažment</b>	Procesný manažment	Projektový manažment, manažment času	Strategický manažment	Leadership, koučing, mentoring
<b>Právne základy podnikania</b>	Právne minimum s dôrazom na obchodné právo a dane, pracovné právo	Spôsoby ozdravenia podniku podľa právneho poriadku SR	Ochrana duševného vlastníctva	Alternatívne riešenia sporov

Tab. 4.1 Predmet štúdia

Veda, výskum a inovácie už nemôžu byť len vecou náhody, inšpirácie, kreativity, talentu a osvietenia jedincov alebo skupín, ale musia byť strategicky opodstatnenou sústavou inštitucionálnych vzťahov a závislostí, v ktorých sa jedinci a skupiny môžu najlepšie realizovať.

Každá univerzita, ktorá nielen konzervuje a učí, musí tiež zabezpečovať a optimalizovať transfer svojich novovytvorených vedomostí a poznatkov, aby sa nestala iba špecializovaným interpretom a vykladačom znalostí vytvorených a použitých inými a inde, bez vlastného hlbšieho pochopenia a poznania. Existuje niekoľko základných foriem transferu znalostí, vyúsťujúcich do dnešnej Podnikateľskej univerzity:

1. **Neformálny transfer.** Uskutočňuje sa pomocou bežnej konzultačnej činnosti fakulty, ide o pestovanie vzťahov so študentmi a absolventmi, tradičná publikačná činnosť.
2. **Semiformálny transfer.** Využíva styčné kancelárie (Liaison Office), generuje a formalizuje kontakty s podnikmi, absolventmi a štátnymi inštitúciami, identifikuje a pripravuje zmluvy, granty a projekty spolupráce.
3. **Technologický transfer.** Technology transfer office, ktorá pomáha nové znalosti transformovať do používaných technológií. Táto inštitúcia identifikuje, patentuje, umiestňuje na trhu a poskytuje licencie na intelektuálnu tvorbu a vlastníctvo univerzity.

## Univerzita založená na praktických znalostiach, múdrosti a etike

Moderná univerzita je postavená na znalostiach, nie na informáciách a neoverených a neakceptovateľných praktikách talentovaných samoukov.<sup>27</sup>

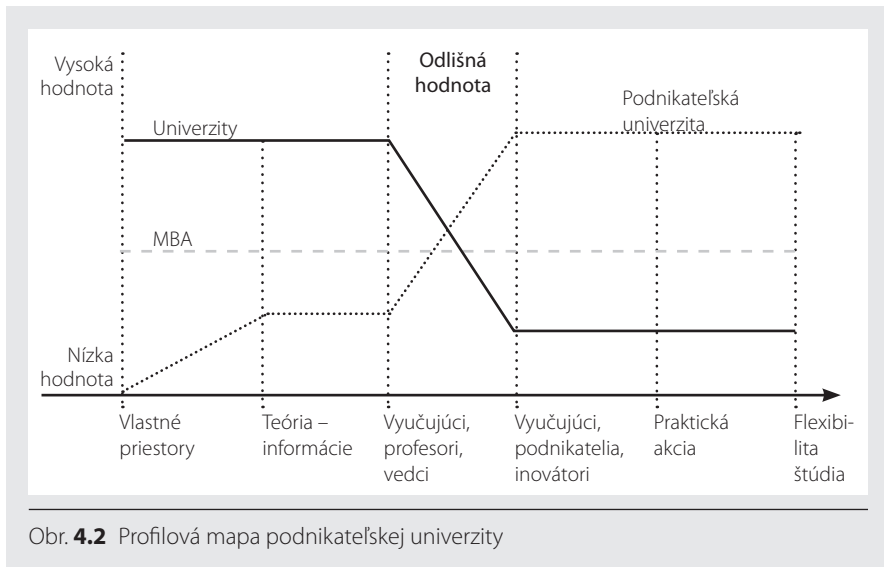
<p><b>Prečo vznikol projekt Podnikateľskej univerzity?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neexistuje vysoká škola, ktorá by vyučovala presne to, čo podnikatelia potrebujú.</li> <li>■ Na súčasných školách sú študijné programy postavené na teóriách, definíciách a sú vzdialené podnikateľskej praxi.</li> <li>■ Na vysokých školách vyučujú riadenie a podnikanie väčšinou ľudia, ktorí nikdy manažermi ani podnikateľmi neboli.</li> <li>■ Lekári, právnici, stavebníci musia získať akreditáciu, atestáciu, licenciu, aby mohli vykonávať svoju profesiu. Podnikatelia, ktorí majú zásadný vplyv na rozvoj spoločnosti nemajú vlastný študijný odbor, osnovy a skúšky.</li> </ul>	<p><b>Ako sa študuje?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informácie dostávajú študenti cez internet, video konferencie, kvalitné toolboxy a literatúru na samoštúdium.</li> <li>■ Škola sa zameriava na akciu – prípravu a realizáciu podnikateľských projektov, stratégií, inovácií.</li> <li>■ Vyučujúci sú elitní medzinárodní profesori a docenti (1/3), osobní konzultanti k projektom (1/3), úspešní podnikatelia a praktici v danej oblasti (1/3).</li> <li>■ Vyučuje sa formou sústredení na rozličných miestach podľa témy, možnosti exkurzie a praktickej akcie.</li> <li>■ Cieľom vyučovania je naučiť účastníkov prakticky zvládnuť bodovanie vlastnej sústavy riadenia podniku.</li> <li>■ Sústredenia trvajú 3 – 5 dní v mesiaci a sú spojené s konzultáciami, prednáškami a diskusiami, tréningom a kaučingom.</li> </ul>
<p><b>Aký je obsah štúdia?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Študenti a absolventi univerzít, ktorí chcú podnikat', majú špeciálny model financovania štúdia s možnosťou splátok po jeho ukončení.</li> <li>■ Začínajúci podnikatelia a živnostníci – jednoduchý úvodný program do základov podnikania a vedenia podniku.</li> <li>■ Pokročilí podnikatelia z menších a stredných podnikov, ktoré rýchlo rastú – podnikateľský program.</li> <li>■ Členovia vrcholového manažmentu podnikov – manažérsky program.</li> <li>■ Podnikatelia z veľkých medzinárodných podnikov – medzinárodný podnikateľský a manažérsky program.</li> </ul>	<p><b>Kde sa študuje?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Samoštúdium, projekty, podnikanie vo vlastných alebo v školských zariadeniach, semináre, konferencie.</li> <li>■ Sústredenia v škole – konzultácie k projektom, prednášky a diskusie.</li> <li>■ Stáže v podnikoch.</li> <li>■ Študijné cesty v zahraničí.</li> </ul>
<p><b>Výroky zakladateľov Podnikateľskej univerzity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ „Jedným zo základných poslani podnikateľskej univerzity je vrátiť podnikové riadenie a manažment medzi profesie, ako napríklad praxe práva či medicíny. I školy manažmentu a podnikania by mali vychovávať k profesii a skutočnému profesionalizmu nielen praktikov, remeselníkov či vedcov,“ konštatuje Zelený.</li> <li>■ „Podnikanie neznamená vlastníť majetok, výrobné prostriedky alebo byť bohatý. Je to spôsob myslenia a konania, založený na zodpovednosti za svoje skutky a svoj život, ale aj na nezávislosti, talente a odvahe. Podnikateľ vytvára niečo, čo sa zhodnotí až na trhu. Táto skupina ľudí vytvára pridanú hodnotu, z ktorej žije celý štát a zároveň rozvíja ľudský potenciál krajiny,“ pripomína Košuriak.</li> </ul>	

Tab. 4.3 Základné informácie o štúdiu na Podnikateľskej univerzite

<sup>27</sup> Už Edwin Land, vynálezca a zakladateľ Polaroidu, nabalal, že každá podnikateľská škola by mala predovšetkým podnikat', zakladať a riadiť podniky. Ako ináč môžu noví adepti podnikania a riadenia získať svoje znalosti?

Systémy riadenia znalostí sú teda systémy úpravy a zmeny znalostných pravidiel podnikov na základe profesijného, stále viac globálneho, porovnávania. Ako uvádza Zelený, „sebazhľadená provinčnosť, či už akákoľvek spôsobilá, nie je znakom ani profesionality, ani expertízy, ale skôr pochybovania a ponižovania študentov či spolupracujúcich podnikov“.<sup>28</sup>

- 1. Podnikateľská univerzita je školou pre život.** Podnikatelia sa potrebujú oslobodiť od narastajúcej operativity a pozornosť venovať rozvoju svojho biznisu, seba a svojich spolupracovníkov, potrebujú vychovať si za seba adekvátnu náhradu. Podnikateľská univerzita je vhodnou príležitosťou, ako prakticky zvládnuť budovanie vlastnej sústavy riadenia podniku, ako sa inšpirovať od skúsených, ako konzultovať svoje problémy, ako premeniť vlastné inovatívne nápady na skutočnú akciu.
- 2. Podnikateľská univerzita je priestor na diskusiu s osobnosťami.** V rámci praktického štúdia sa nápady študentov konzultujú s úspešnými podnikateľmi a špičkovými manažérmi, aktívne pôsobiacimi na kľúčových postoch významných a úspešných spoločností.
- 3. Skutočnú hodnotu má pre vás to, čo vás posúva vpred.** Nanovo treba prízvukovať, že neexistuje vysoká škola, ktorá by vyučovala presne to, čo podnikatelia potrebujú. Je preto potrebné odbúrať programy postavené na teóriách, definíciách a ktoré sú vzdialené podnikateľskej praxi. Štúdiom MBA je vzdialené všetkému a zamerané len na pôsobivý titul, ktorý však nezaručuje ani veľké teoretické vedomosti, ani schopnosť riešiť problémy reálneho života. Podnikateľská univerzita sa vyznačuje svojimi hodnotami znázornenými na obr. 4.2.



Obr. 4.2 Profílová mapa podnikateľskej univerzity

<sup>28</sup> Milan Zelený poznamenáva, že vzdelávací systém, napríklad v Českej republike, je veľmi kuriózný. Je to akási zmes rakúsko-uhorského a komunistického systému. Je vysoko neefektívny, patrí vo vzdelaní na samý koniec i v Európskej únii. Odporúčaných zmien je dostatok. Bez radenia dôležitosti uvádza napríklad: prechod od informácií a vedomostí k znalostiam, od odpovedí k otázkam, od ústneho k písanému, ale tiež pochopenie zákaznického princípu, opustenie „povinného – nepovinného“, likvidácie „zápočtov“, zrušenie delenia „prednášky – cvičenia“ (mimo chodom a paradoxne: cvičenia sú povinné, prednášky nie), zrušenie kompilovaných „skript“, napojenie sa na svetovú literatúru a skúsenosti, prednášky v angličtine a pod. Navyše je žiaduce zaviesť menovanie profesorov na základe pevných svetových (alebo aspoň európskych) kritérií, reformovať náplne kurzov, sústrediť sa na kvalitu miesto kvantity, učiť len nové a efektívne, nie to, čo sme učili ešte „za totality“ atď. Jednoducho, otvoriť sa svetu.

Univerzita naplňa potreby podnikateľov, svojich nástupcov, vrcholových manažérov, špecialistov, ktorí chcú mať lepší podnik ako konkurencia a zároveň využívajú moderné, inovatívne a produktívne postupy.

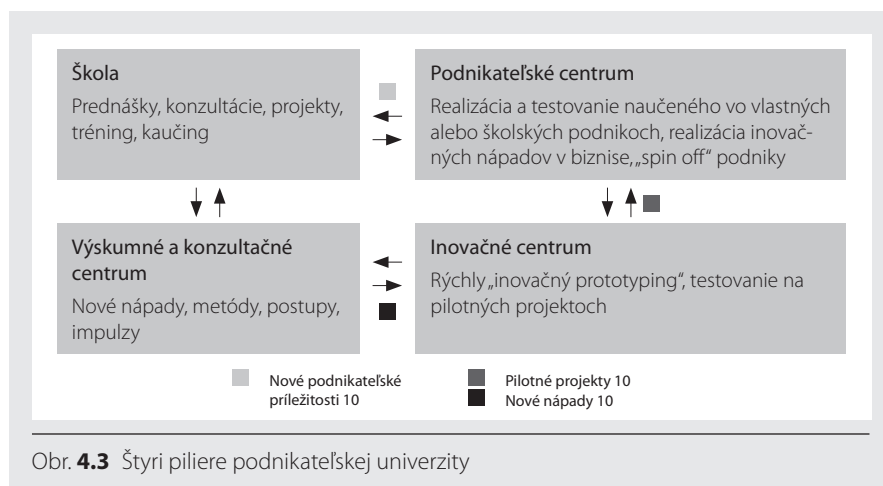
Účastníci štúdia riešia vlastné nápady v oblasti inovácií, podnikania, organizácie, procesov, financií, právnych aspektov podnikania, marketingu či rozvoja podnikovej kultúry.

### Štyri piliere podnikateľskej univerzity

Podnikateľská univerzita sa opiera o štyri piliere (obr. 4.3). Ide o elitné štúdium s medzinárodným lektorským tímom orientované na prax, bez zbytočných poučiek, teórií a histórie manažmentu. Vyučujúcimi sú podnikatelia, profesori zahraničných univerzít, finančníci, konzultanti a tréneri. Konceptia Podnikateľskej univerzity vyplýva z globálneho nástupu znalostnej spoločnosti. Vedomostná spoločnosť identifikovala tvorbu a použitie znalostí ako základ konkurencieschopnosti, inovácií a hospodársko-spoločenského rozvoja regiónu. Názov „Podnikateľská univerzita“ (Entrepreneurial University) vyjadruje jej duálne poslanie, a to:

1. Univerzita podnikateľov a pre podnikateľov,
2. Univerzita, ktorá je sama podnikateľ, podniká a je podnikateľskou inštitúciou.

Inovačná kultúra je výsledkom novej architektúry vzťahov a nových komunikačných kanálov, teda novej vlny podnikania a nových sietí spolupráce medzi zúčastnenými predstaviteľmi sfér záujmov. Tieto sféry záujmov sú tri: Univerzita – Podniky – Samospráva. Bez aktívnej spolupráce „tríptychu“ UPS nevznikne podnikateľská univerzita, nevznikne inovačná kultúra a neprebehne zakotvenie regiónu v znalostnej spoločnosti. Podnikateľská univerzita vzniká a funguje na priesečníku akademických, podnikateľsko-podnikových a politicko-samosprávnych záujmov a schopností.



## Započatie štúdia pre podnikateľov a manažérov menších a stredných podnikov zo Slovenskej a Českej republiky

Po dôkladnej príprave, analýze situácie v podmienkach Slovenskej a Českej republiky a preštudovaní skúseností vo svete i formulovaní konkrétnych cieľov a úspešnej realizácii viacerých pilotných projektov a takmer 20 ročnej skúsenosti s organizovaním workshopov a školiacich cyklov v podnikoch, sa zakladatelia rozhodli oficiálne otvoriť dvojročné štúdium pod záštitou IPA Slovakia. Podnikateľská univerzita je už dnes reprezentantom úspešného, moderného systému ďalšieho vzdelávania vrcholových manažérov, podnikateľov a majiteľov podnikov.

### Riadenie a podnikanie ako profesia

Tradičný obchodník, podnikateľ a manažér však môže zlyhať v jednom alebo vo všetkých profesijných pilieroch: postihnutý však môže byť iba kriminálne (teda inou inštitúciou), nie profesijne.

Moderné univerzity sú koncipované na základe vyvíjajúcich sa spoločenských potrieb a jednoznačne upriamujú vzdelávanie na potreby podnikov a inštitúcií a preferujú vzťah univerzity k študentom a podnikom na zákazníkovej báze.

Podobne, vo väčšine krajín sa vyžaduje od diplomatov profesijnosť (podľa štyroch vyššie uvedených pilierov), od politikov sa však žiadna profesijnosť, vzdelanie, príprava či znalosti nevyžadujú. V presadzovaní profesijnosti manažérov a riaditeľov podnikov by sa nová Európa, v spojení s podnikateľskou univerzitou, mohla ujať iniciatívy i vedenia v globálnom presadzovaní novej podnikateľskej kultúry. Vyučuje sa problematika inovácií procesov, výrobkov a služieb. Býva spojená s exkurziou do podnikov. Súčasťou novej podnikateľskej kultúry sú štyri profesijné piliere. Tieto piliere sú všetky obsadené – zvlášť prvý a tretí – v sústave riadenia Baťa.

### Študenti Podnikateľskej univerzity

Na podnikateľskej univerzite študujú ľudia, ktorí podnikajú alebo chcú podnikáť; ľudia, ktorí si uvedomujú, že podnikanie, vedenie a rast podniku sa nedajú zvládnuť iba intuíciou a talentom, že znalosti sú tou najdôležitejšou podnikateľskou technológiou:

- neučia sa poučky o podnikateľoch a dejiny manažmentu, ale to, čo podnikatelia pre svoje podnikanie potrebujú,
- neučia ľudia, ktorí nikdy nepodnikali a manažment poznajú iba z kníh – celý tím lektorov sú ľudia, ktorí aktívne robia to, čo učia – a sú v tom úspešní,
- študenti nedostávajú informácie, ale znalosti,
- nerozprávajú sa prípadové štúdie o podnikaní, ale podniká sa,
- neučia sa, ako by sa mali robiť stratégie a inovácie, ale reálne sa robia.

Študenti hľadali na univerzitách informácie v dobách, keď ich nemohli nájsť inde. V dobe internetu a videokonferencií hľadajú rozumní študenti na univerzitách znalosti – použitie informácií v reálnej akcii – workshope, projekte, podnikaní.<sup>29</sup>

Rozdiely medzi tradičnými univerzitami a Podnikateľskou univerzitou sú podstatné, ako v obsahu, tak aj vo forme vzdelávania. Európsky systém zdôrazňuje encyklopedické informá-

<sup>29</sup> [http://www.ipaservis.sk/Default.aspx?id=163&sub\\_id=0](http://www.ipaservis.sk/Default.aspx?id=163&sub_id=0).

cie, bifflovanie, vzorce, pravidlá, kompilácie, odpisovanie a podobne. V USA je väčší dôraz na poznatky – organizácia projektu, koordinácia tímu, prepájanie informácií, originalita a diferenciácia, ktoré sa nedajú „odpísať“. Informácie sú bežne dostupnou komoditou, netreba sa ich „učiť“. Preto sú v USA populárne skúšky „s otvorenou knihou“. Obsah knihy (informácie) nie je potrebné skúšať; účelové použitie informácií (poznatky) odhaľujú skutočné rozvíjanie talentu a treba ich vyskúšať.

Ďalší rozdiel je v motivácii: v USA aj v Číne funguje „zákaznícky princíp“. Študenti sú zákazníci, za svoje vzdelanie platia a svoje vzdelanie ovplyvňujú tak, aby bolo najlepšie na svete.

V Európe majú študenti vzdelanie „zadarmo“, nesprávajú sa ako zákazníci a nepoznajú hodnotu poznatkov. Na „učenie sa“ informácií nie sú v globálnom svete potrebné univerzity, to bolo nutné v stredoveku, keď informácie neboli bežne dostupnou komoditou. Účelom vzdelávania je dnes „vedieť používať“ (poznatky) a nie iba „vedieť“ (informácie). Na Slovensku chýba komerčné využitie výsledkov výskumu, prepojenie výskumu s priemyslom. Niektoré úspešné európske modely v tomto smere existujú už vyše 50 rokov, napríklad Fraunhoferove inštitúty, veľa z ich skúseností sa dá využiť aj u nás. Dôležitá je aj skutočná podpora inovatívnych firiem – bez byrokracie, zložitých formulárov a zbytočných kontrol. Treba presmerovať štátne stimuly z podpory nadnárodných spoločností do domácej podnikateľskej sféry, ktorá vyvíja nové produkty, služby, procesy a podnikateľské modely. Ale hlavne – treba už prestať so zahmlievaním a uvádzaním nepravdivých údajov, začať sa venovať inováciám naozaj a so všetkou vážnosťou.

## Osobitosti Podnikateľskej univerzity

Pri riešení konkrétnych projektov umožňuje progres v oblasti informačných a komunikačných technológií študentom rozvíjať svoje znalosti v širokom rámci a v medzinárodnom kontexte.

V súhrne ide o nasledujúce možnosti:

1. **Účasť na tvorbe znalostí.** Problém je v tom, že ten, kto chce učiť a rozvíjať nové, musí byť priamo pri tom – v akcii, pri vytváraní znalostí. Učenie z kníh je väčšinou učením starého. Pre skvalitnenie výučby je potrebné byť tam, kde sa tvorí nové, vytvárajú sa znalosti a zamerania na projekty vo výskume a v priemysle. Väčšina nositeľov Nobelovej ceny objavila a rozpracovala svoje myšlienky práve v takejto práci, v akcii a nie v knihách.
2. **Informačná otvorenosť.** Svetové univerzity sú otvorené, neskrývajú svoje informácie, pretože vedia, že majú znalosti. MIT (Massachusetts Institute of Technology) bola prvou univerzitou, ktorá zverejnila svoje učebné materiály na internete. Na provinčných univerzitách si učitelia skrývajú „svoje“ knihy a učebné materiály medzi sebou, pretože ešte nepochopili, že konkurenčný náskok nie je v tom, že informácie vlastnime, ale v tom, že ich vieme prakticky používať. Iba najlepší majú sebavedomie a odvahu nebať sa zverejniť všetky informácie, ktoré majú, pretože ich sila spočíva v znalostiach.
3. **Tímová tvorba znalostí.** Profesori svetových univerzít majú menšiu moc, ale väčšie znalosti ako profesori provinčných univerzít. Nie sú pánmi osudov svojich doktorandov a asistentov, ktorí im musia „slúžiť“ preto, aby sa dopracovali k vytúženým titulom. Sú to lídri, ktorí majú schopnosť vytvárať znalosti, a tým priťahovať k sebe najlepších. Veľké výkony sa nedosahujú v atmosfére strachu, ale v prostredí radosti z práce.

Učitelia na svetových univerzitách majú svoje povolanie, učitelia na provinčných univerzitách chodia do zamestnania a pocktivo si v ňom odsedia povinných 8 hodín.

4. **Podnikový transfer pomocou inkubátora.** Podnikový transfer pomocou inkubátora. Nové poznatky sa transformujú do nových, životaschopných foriem, ktoré sú samy efektívnym nástrojom prenosu. Posledná forma, inštitúcie inkubátorov a podnikového prenosu, užíva koncepcie kapitalizácie vedomostí a je teda *raison d'être* Podnikateľskej univerzity. Proces od učenia, publikácií a konzultácií, cez získavanie grantov, „venture capital“ a technologických licencií, až po tvorbu firiem a podnikateľských aliancií, je historickým záznamom zmeny poslania univerzity: od pôvodného konzervatória až po aktívneho účastníka, v triptychu UPS, v hospodársko-spoločenskom rozvoji regiónu.

Zmenu poslania univerzity a následnú reformu jej štruktúry nemožno realizovať tradičným zvyšovaním alebo znižovaním finančných zdrojov štátu. Zmeny vo výške financovania iba upevňujú a fixujú existujúce štruktúry – len ich rozširujú alebo obmedzujú v lineárnej reakcii na zvýšenie alebo zníženie štátnych financií. V žiadnom prípade takéto taktiky samy o sebe neinicujú potrebné reformy (stredoveká univerzita zostáva stredovekou bez ohľadu na intenzitu sponzorstva a mecenášstva – je jej len viac alebo menej, trvá len dlhšie alebo kratšie). Peniaze samé o sebe neriešia nič, iba znalosti sú hnacím motorom pokroku, a teda generátorom peňazí. Univerzitné reformy sú omnoho zásadnejšie a efektívnejšie realizované zmenami v produkcii znalostí a vo formách ich využitia, v akceptovaní a otváraaní sa novým formám vedomostí, ktoré vznikajú na priesečníku spoločných záujmov.

5. **Mnohorakosť edukačného prostredia.** Prostredie na modernej univerzite musí odrážať prostredie, v ktorom budú študenti pracovať v dnešnom globálnom svete. Hovorí a učí sa viacerými jazykmi, na univerzite spolupracujú a prednášajú významní pracovníci z priemyslu, medzinárodné osobnosti a domáci učители. Na svetovej univerzite je pohyb, zmena, prichádzajú študenti z viacerých kontinentov, miešajú sa jazyky, kultúry, názory.

V takomto prostredí vznikajú prelomové veci a v takomto prostredí sa môže pripraviť študent pre globálny svet.

6. **Kapitalizácia znalostí.** Univerzity musia viac tvoriť znalosti, ako zhromažďovať a konzervovať informácie. Nestačí transformovať a bez hlbšieho pochopenia učiť znalosti, ktoré vytvoril niekto iný. Musia vytvárať vlastné znalosti, rozširovať a kapitalizovať ich. V USA vzniká koncept podnikateľskej univerzity, ktorá učí študentov podnikať (kapitalizovať znalosti) a aj sama podniká. Absolvent takejto školy môže končiť školu ako člen alebo spoluvlastník podniku, ktorý založil spolu so svojimi učiteľmi.
7. **Univerzity prepojené s priemyselnými podnikmi.** Provinčné univerzity sú izolované inštitúcie, ktoré konzervujú a rozširujú informácie. Moderné univerzity sú otvorené podniky, ktoré hľadajú prepojenie s priemyselnými podnikmi a s regionálnymi inštitúciami. Vytvárajú funkčné siete, v ktorých vznikajú ďalšie znalosti a inovácie, vďaka ktorým sa rozvíja celý región – nie v konceptoch na papieri, ale s reálnymi výsledkami. Mnohé nové impulzy dnes prichádzajú skôr z podnikateľskej sféry ako z univerzít.

## Podnikateľská univerzita a regionálny rozvoj

### *Triangulačný proces, vznik aliancií vnútorných partnerov siete a dodržiavanie kódexu siete*

Tvorba znalostí už nie je len okrajovým záujmom akademikov a vedcov, ale predmetom záujmu celého regiónu, a teda spolupráce univerzity, podnikov a samosprávy. Univerzita sa v účasti na tvorbe poznatkov a inovácií musí stať rovnoprávnym partnerom podnikovej a samosprávnej sféry. Štát nepredpisuje a neformuluje stratégiu, ani na národnej, a tým menej na nadnárodnej úrovni Európskej únie. V tom zmysle sa koncipuje aj Podnikateľská univerzita. Utvára ju sieť partnerských inštitúcií, t.j. previazané konzorcium aliančných partnerov, ktorí sa navzájom dopĺňajú s cieľom optimalizácie zdrojov na tvorbu zisku a splnenie akreditačných požiadaviek medzinárodnej alebo globálnej univerzity. Podnikateľská univerzita je zákaznícka univerzita, založená na zákazníckom princípe. Proces tvorby potrebných zdrojov prebieha paralelne s procesom identifikácie zákazníkov (zamestnávateľov a študentov) ako aj tvorby inovatívnych produktov (kurzov, materiálov, inkubátorov). Základným procesom rozvoja, funkcie a kontinuálnej adaptácie Podnikateľskej univerzity je tzv. „triangulácia“ globálnych požiadaviek. Pomocou triangulácie Podnikateľská univerzita vzniká, funguje a pretvára sa podľa meniacich sa požiadaviek prostredia, zákazníkov a akreditačných požiadaviek. Triangulácia je trojbodové partnerstvo medzi:

1. Podnikateľskou univerzitou (alebo jej zložkou),
2. zdrojom (investorom, profesorom, študentom) a
3. zákazníkom (podnikom, zamestnávateľom), ktorého „zákazky“ pomáhajú financovať vzdelávací proces.

Podnikateľská univerzita a jej koordinačné jadro je priamou či nepriamou súčasťou všetkých účastníkov triangulačnej siete. Napríklad podnik alebo skupina podnikov (zákazník) si vyžadujú absolventov v konaní globálnych „supply chains“, ktoré sa na tradičných školách neučia. Podnikateľská univerzita nájde zdroje (školu, program alebo profesorov) a uzavrie triangel tým, že ich prizve na účasť v sieti. Vzniká tak generický triangel. Podnik zaručí uplatnenie študentov a spolufinancuje potrebné zdroje. Zdroje sa stávajú súčasťou ponuky. Podnikateľská univerzita získa zdroje na získavanie ďalších študentov, a tým aj ďalších finančných prostriedkov.

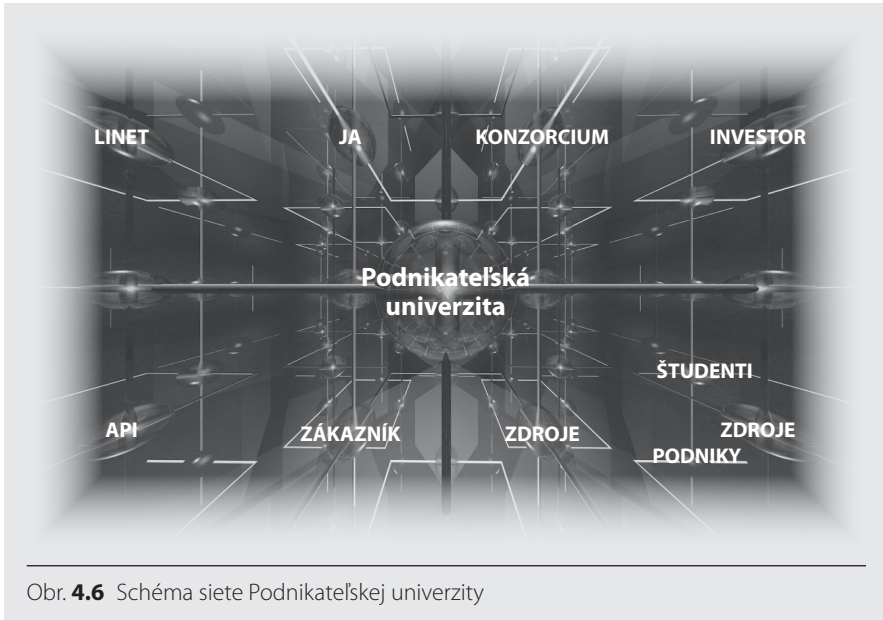
Podnikateľská univerzita potom umožňuje univerzitné vzdelanie v celej škále dostupných kurzov v sieti. Proces triangulácie môže prebiehať aj inými formami. Napríklad, investor chce podporovať vzdelávanie v ekologickom a spoločenskom podnikaní ponukou zodpovedajúcich finančných investícií. Podnikateľská univerzita použije investíciu na získanie vhodných zdrojov a zabezpečí študentov i zákazníkov. Uzatvára sa tak triangel ekologického podnikania Podnikateľská univerzita – Investor – Zdroje. Možno postupovať i do „druhotnej“ či nepriamej triangulácie, keď napríklad zdroje (škola alebo program) nájdu svojich vlastných študentov a zákazníkov a vložia ich do siete Podnikateľskej univerzity.

Konkrétny príklad môže predstavovať napríklad podnik Linet a jeho škola Akadémia produktivity a inovácií. Ak sa stanú súčasťou siete Podnikateľskej univerzity, študenti Akadémie získajú prístup k ostatným zdrojom Podnikateľskej univerzity (napr. právo, stratégie, informačné technológie atď.) Tak získavajú študenti Podnikateľskej prístup k riadeniu výrobných procesov a výrobných dokumentácii atď.

Úplne rozdielny prístup môže byť zdroj potenciálnych študentov, ako „Junior Achieve-



ment“ hľadajúcich investora (napr. medzinárodné konzorcium podnikov), pre ktorého Podnikateľská univerzita uzavrie triangel poskytnutím zdrojov. Celá škála týchto generických prístupov k triangulácii sa znázorňuje (tiež genericky) na schéme siete Podnikateľskej univerzity (obr. 4.6).



Triangulačný proces Podnikateľskej univerzity sa skladá z interných a externých partnerských aliancií. Interné aliancie vznikajú medzi vnútornými partnermi siete Podnikateľskej univerzity, zatiaľ čo externé aliancie hľadajú aspoň jedného externého partnera (zákazníka, investora, zdroj). Spočiatku prevládajú externé aliancie, neskôr interné aliancie.

Jadro Podnikateľskej univerzity nie je iba pasívnou koordinačnou zložkou. Naopak, jeho hlavné funkcie zahŕňajú kontinuálne úlohy: **1.** identifikácia nového trhového priestoru, **2.** vyhľadanie rozvojového partnera (investor), **3.** vyhľadanie hlavného zákazníka (podnik), **4.** uzavretie triangu, siete rozdielnych inštitúcií a podnikov, ktoré majú rovnaký cieľ či zámer (zákazka hlavného zákazníka, poskytovanie študentov a dopĺňanie finančných zdrojov), **5.** zapojenie existujúcich partnerov Podnikateľskej univerzity (podnikov a inštitúcií) do rozvoja Podnikateľskej univerzity, **6.** rozširovanie existujúcich trianglov v nových inovatívnych smeroch.

Týmto funkciami sa jadro Podnikateľskej univerzity stáva „hnacím motorom“ celej siete Podnikateľskej univerzity. Tým tiež dostáva činnosť jadra zmysel a poriadok, vznikajúca sieť stále kvalitnejšie a presnejšie, „vyhodnocuje“ čo je žiaduce, čo je strategicky významné, čo potrebné a čo je nepotrebné. Sieť sama a jej architektúra i dynamika určujú stratégiu Podnikateľskej univerzity. Tým sa dá vyhnúť nedostatkom zhora „vymyslenej“ stratégie, ktorá nezodpovedá dynamike prostredia.

Stáva sa aj to, že niektoré subjekty do siete nezapadajú a pôsobia rušivo, alebo predstavujú nebezpečenstvo pre finančnú stabilitu, kvalitu či reputáciu siete Podnikateľskej univerzity.

Sieť Podnikateľskej univerzity nevzniká len na základe osobných vzťahov, ale hlavne na základe kvality prizvaných partnerských inštitúcií. Keďže „kritériá vstupu“ do siete zatiaľ nemožno spoľahlivo určiť, je potrebné, aby členovia jadra Podnikateľskej univerzity postupovali pri vytváraní kritérií kolektívne a vyhli sa tak sledovaniu čisto osobných záujmov a vzťahov.

Na základe individuálneho prístupu nevznikne správna stratégia. V podnikateľskej univerzite sa preferuje spolupráca, súčinnosť a dodržiavanie pravidiel, pokiaľ ide o spôsob rozhodovania i správanie. V sieti Podnikateľskej univerzity si všetky podniky, inštitúcie, investori a zákazníci zachovávajú svoju plnú autonómiu a nezávislosť.

Okrem jadra Podnikateľskej univerzity, ktoré nutne postupuje a koná v záujme celej siete Podnikateľskej univerzity, je všetko postavené na dvojstranných dohodách medzi Podnikateľskou univerzitou a partnermi.

Vyvstáva otázka, ako udržať dlhodobú spoluprácu všetkých partnerov siete Podnikateľskej univerzity a stabilitu organizačnej štruktúry na potreby certifikácie a akreditácie.

Jadro Podnikateľskej univerzity, vedenej rektorom, vytvára Kódex siete Podnikateľskej univerzity, ktorý upravuje podmienky partnerov v sieti pre všetky zúčastnené inštitúcie (tab. 4.4).

<b>1. Vzájomná nezávislosť</b>	<b>6. Demokracia siete</b>
Partnerské inštitúcie si zachovávajú nezávislosť a autonómiu. Podmienkou vstupu je zachovávanie pravidiel Kódexu. V Podnikateľskej univerzite neexistuje hierarchia, inštitúcie sú v sieti svojprávne.	Neexistuje centrálny vlastník siete Podnikateľskej univerzity, ani žiadna „holding“ company, ale ide o konzorcium partnerov viazaných bilaterálnymi zmluvami a kódexom. Vyhodnocovanie vzájomných transakcií riadi jadro Podnikateľskej univerzity.
<b>2. Vzájomné preferencie</b>	<b>7. Vylúčenie</b>
Partneri Podnikateľskej univerzity sa navzájom preferujú, spolupracujú a uprednostňujú v nadväzovaní vzťahov a kontraktov v záujme siete Podnikateľskej univerzity.	Vylúčenie zo siete Podnikateľskej univerzity je automatické pri zámerom porušení jedného z pravidiel Kódexu. Jadro PU jednoducho vypovie dvojstrannú zmluvu s prevínilou inštitúciou či jedincom, učťárňou.
<b>3. Vzájomná nekonkurencia</b>	<b>8. Prístup</b>
Partneri Podnikateľskej univerzity spolu nekonkurujú a vzájomne rešpektujú svoje zmluvné špecializácie a dopĺňujú sa schopnosti a znalosti. Vytvára sa tak „inštitúcia dôvery“, ktorá umožňuje strategickú spoluprácu v rámci siete Podnikateľskej univerzity.	Každý partner má zabezpečený prístup ku všetkým zdrojom a príležitostiam siete Podnikateľskej univerzity, ale aj ku všetkým výhodným externým zdrojom a príležitostiam, ktoré tým vŕňa do siete.
<b>4. Vzájomný rešpekt</b>	<b>9. Vstup: noví partneri</b>
Partneri Podnikateľskej univerzity nezískavajú výhody, zisky a pozície zo vzájomných transakcií, ale iba z vonkajšieho prostredia. Jednotkou konkurencieschopnosti teda nie je partner či zložka Podnikateľskej univerzity, ale sieť a Podnikateľská univerzita ako celok.	Partneri vstupujú do siete Podnikateľskej univerzity na základe triangulácie, zaisťujú si svoj vlastný kapitál a nespotrebovávajú existujúci kapitál siete. Sieť sa môže rozvíjať bez obetovania úsilia starších partnerov. Sieť Podnikateľskej univerzity však poskytuje partnerom bankové pôžičky. Finančné inštitúcie sa môžu stať partnermi siete.
<b>5. Flexibilita a podnikateľská autonómia</b>	<b>10. Výstup: opustenie siete</b>
Partneri aktívne vyhľadávajú pre Podnikateľskú univerzitu príležitosti, tým sa sieť Podnikateľskej univerzity stáva strategicky flexibilnou a obchodne dynamickou. Môže nadväzovať podnikateľské vzťahy podľa svojho uváženia, pokiaľ sa neporušujú pravidlá Kódexu a nepoškodzujú sa záujmy siete Podnikateľskej univerzity.	Partneri môžu opustiť sieť Podnikateľskej univerzity podľa svojich záujmov a potrieb. Finančné vyrovnanie prebieha na základe provízií bilaterálnych zmlúv a je dohodnuté individuálne. Základné pravidlá Kódexu tvoria akúsi Ústavu siete Podnikateľskej univerzity. Špecifické podrobné pravidlá a kontrakty sú odvodené od tejto ústavy.

Tab. 4.4 Základné pravidlá Kódexu siete Podnikateľskej univerzity

Všetky zákazky a platby ktorejkoľvek partnerskej zložky siete Podnikateľskej univerzity sú spracované jadrom Podnikateľskej univerzity a jej učtárňou, ktorá monitoruje celkové cash flow celej skupiny siete Podnikateľskej univerzity.

Jadro Podnikateľskej univerzity tak monitoruje stav partnerov siete a zabezpečuje ich právnu ochranu, ziskovosť a znalostnú hodnotu. Intervencie zo strany jadra Podnikateľskej univerzity sú však minimálne. Okrem podnikateľského a organizačného modelu, sú základnými diferenciacnými znakmi Podnikateľskej univerzity účel a funkcie, ktoré sa zameriavajú na výučbu a štúdium podnikania pomocou podnikania samého, teda na zakladanie podnikov, pridávanie hodnoty a dosiahnutie úspechu na globálnych trhoch.

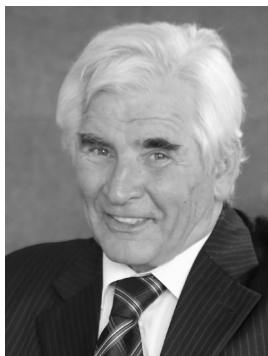
Úloha univerzít v ekonomickom, sociálnom a kultúrnom rozvoji regiónu, ako už bolo v predošlom naznačené, sa premieta v prípade niektorých univerzít do stanovenia ich dlhodobých zámerov. Keďže stanovenie cieľov a priorit v strategickom pláne nevyjadruje skutočné zapojenie univerzity do regionálneho rozvoja, univerzita môže mať omnoho väčší vplyv na región ako sa deklaruje. To znamená, že úroveň zapojenia univerzity do regionálneho rozvoja závisí nielen od definovania stratégie, ale aj od ďalších faktorov. Ak chce byť univerzita významným aktérom regionálneho rozvoja, vyžaduje si to aj zladenie cieľov s hlavnými aktivitami a systematické monitorovanie vzťahov k regiónu. Samozrejme, všetky univerzity majú svojím pôsobením do určitej miery vplyv na región, v ktorom pôsobia.

Mnohé univerzity si uvedomujú zmenu v prostredí a na základe „tretej úlohy“ si v ekonomickom a sociálnom rozvoji regiónu stanovujú misiu a strategické plány, ktoré majú nielen širší národný a medzinárodný kontext, ale obsahujú aj úlohu univerzít na regionálnej úrovni, rozvoj vzťahov s regionálnymi partnermi, najmä podnikateľským, priemyselným sektorom. Impulz pre takéto rozhodnutie môže byť ovplyvnený aj z národnej úrovne, napríklad ako vo Fínsku, kde tak legislatíva, ako aj politika Ministerstva školstva vo vzťahu k inštitúciám vysokoškolského vzdelávania kladie silný dôraz na úlohu týchto inštitúcií v regionálnom rozvoji, rozvoji podnikania, služieb spoločnosti a transferu inovácií.

## Životopis

### Dr. h. c. mult. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

autor pentalógie Podnik a podnikanie



**Motto:** *Mojim životným krédom je symbióza vedy a praxe. Všetko, o čom teoreticky uvažujem, musí mať aplikačný výstup. Som presvedčený o tom, že zmyslom vedy je rozširovať poznanie a napomáhať praxi.*

[www.kassay.eu](http://www.kassay.eu)

Štefan Kassay, člen Európskej akadémie vied a umení, sa narodil 11. júla 1941 v Miškolci, Maďarsko. V priebehu rokov bol konštruktérom, stredoškolským učiteľom, televíznym redaktorom a zahraničným spravodajcom Československej televízie v Budapešti, bývalej Juhoslávii a Rumunsku, šéfredaktorom Hlavnej redakcie ČST programov zo zahraničia, riaditeľom Ústredia novinárskych informácií v Prahe a Bratislave, riaditeľom Central European Development Company so sídlom vo Veľkej Británii,

docentom na univerzitách v Trenčíne a Banskej Bystrici, profesorom na Žilinskej univerzite v Žiline. Vysokoškolské vzdelanie získal na Strojnickej fakulte TU v Košiciach (Ing.), Fakulte žurnalistiky, Karlovej univerzity v Prahe (PhDr.), STU v Bratislave (CSc.), Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici (docent), SAV v Bratislave (DrSc.), Žilinskej univerzite v Žiline (profesor).

V roku 2010 mu bol na TU v Košiciach a v roku 2020 na KU v Ružomberku udelený čestný titul Doctor honoris causa (Dr.h.c.). Pôsobil ako školiteľ na viacerých vysokých školách: UCM v Trnave, UMB v Banskej Bystrici, UNIZA v Žiline a TU v Košiciach. V tom istom roku bol zvolený za akademika Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu.

Jeho pracovná kariéra je spätá s podnikateľskou aktivitou, s vedecko-výskumnou, pedagogickou a publikačnou činnosťou. Vybudoval medzinárodne uznávanú nadnárodnú korporáciu I.D.C. Holding, a.s. s výrobnými závodmi v Seredi, Trnave, Holíči a Cíferi. V prvom období bol generálnym riaditeľom, neskôr predsedom dozornej rady. V podniku rozpracoval koncepciu znalostného manažmentu a uviedol jej realizáciu do praxe. Výsledky jeho vedecko-výskumnej práce prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti podniku a k rozvoju podnikovej kultúry. V roku 2002 založil *Nadáciu profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania*.

Najvýznamnejšie práce prof. Kassaya boli publikované v piatich jazykoch a medzi ne patria: *Kvadrológia Marketingová stratégia firmy holdingového typu* (1998 – 2001), *Reengineering podnikateľských procesov* (1999), *Podnik svetovej triedy* (2001), *Stratégia podniku svetovej triedy* (2002) a *pentológia Podnik a podnikanie* (1. zväzok 2006, 2. zväzok 2008, 3. zväzok 2010, 4. zväzok a 5. zväzok 2011).

Š. Kassay je nositeľom významných slovenských a zahraničných ocenení, ako sú napr. Veľká medaila sv. Gorazda, Ceny za vedu a techniku SR, dvojnásobný Prominent ekonomiky SR, Zlatý biatec, Slovak Gold, štátne vyznamenanie Pribinov kríž II. triedy či viacerých ocenení z USA, Poľska a mnohých ďalších.

V súčasnosti sa Š. Kassay venuje okrem podnikateľských aktivít najmä ekonomickej diplomacii v medzinárodnom meradle a publikovaniu. Medzi jeho koníčky patrí rekreačný šport, filatelia a numizmatika. Profesor Kassay je ženatý, mal tri deti, Slavomíra (zomrel ako 50-ročný), Martina a Luciu.



